

PARTENARIAT:

UN MANUEL DE GESTION DES OPÉRATIONS
POUR LES PARTENAIRES DU HCR



UNHCR

United Nations High Commissioner for Refugees
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

PARTENARIAT:

UN MANUEL DE GESTION DES OPÉRATIONS
POUR LES PARTENAIRES DU HCR

Pour une version électronique de ce manuel et des
mises à jour régulières, prière de consulter
le site Internet du HCR:

www.unhcr.ch

HCR
Edition révisée
Mars 2004

PARTENARIAT:

Un manuel de gestion des opérations pour les partenaires du HCR

© 2004, Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, Genève

Le présent document est publié par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour distribution générale. Tous droits réservés. Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, à condition d'indiquer qu'il s'agit d'une publication du HCR.

PRÉFACE

Cette seconde édition révisée du manuel du HCR, ***Partenariat: Un manuel de gestion des opérations pour les partenaires du HCR***, doit se lire dans le vaste contexte des efforts actuels de l'Office à renouveler une culture de partenariat pour toute l'organisation ainsi qu'avec ses collaborateurs au service des réfugiés. Le partenariat n'est pas une fin en soi, mais c'est sa valeur qui doit plutôt se mesurer en termes d'impact sur le bien-être des réfugiés. Ce manuel, dans un sens, recouvre seulement une partie de la situation: les attentes du HCR. En conceptualisant ces attentes, le HCR est également conscient de ses responsabilités vis-à-vis de ses partenaires. Cette nouvelle édition de ***Partenariat: Un manuel de gestion des opérations pour les partenaires du HCR***, qui remplace la première édition (mars 1996), a pour but de donner toutes les informations nécessaires pour assurer un partenariat professionnel efficace avec le HCR.

Le HCR continue le processus de réforme et de mise en application de son Système de gestion des opérations (OMS) qui remplace progressivement le précédent Système de gestion des programmes (PMS). OMS tend à assurer une approche encore plus intégrée, efficace, élargie et davantage axée sur les résultats, de la gestion des opérations. Le processus OMS reconnaît et intègre le rôle fondamental des partenaires opérationnels et d'exécution dans la protection et l'assistance des réfugiés. La nouvelle méthodologie de planification et les procédures d'exécution soulignent la nécessité pour les partenaires d'exécution de participer activement au cycle de programmation en partant de la planification jusqu'à la remise des biens et/ou le départ progressif.

Tout aussi important, dans l'esprit de partenariat, le HCR attend de ceux qui travaillent avec l'Office et qui s'occupent des besoins des réfugiés et des personnes relevant de la compétence du HCR, de partager sa vision et ses vastes objectifs de protection internationale. En particulier, il attend de son propre personnel une conduite standard de même nature que leur rôle à pourvoir la protection: ces standards sont stipulés dans le Code de conduite du HCR (voir appendice A2). Les partenaires du HCR, qu'ils soient partenaires opérationnels ou d'exécution, doivent épouser *les valeurs fondamentales et les principes directeurs* soulignant le Code de conduite ainsi que ceux stipulés dans l'Accord-cadre d'un partenariat opérationnel (voir l'appendice A1). Plus spécifiquement, il est demandé aux partenaires, «de prévenir, de s'opposer, et de combattre toutes exploitations et tous abus des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR». Dans ce contexte, les six principes élaborés par le Comité permanent inter-institutions (CPI) qui, à leur tour, sont reflétés dans les codes de conduite des différentes agences et dans le Bulletin y relatif du Secrétaire général, sont fondamentaux. Ces attentes tout comme le comportement professionnel de la part du personnel de ces agences signant des Accords de mise en œuvre avec le HCR sont reflétées dans l'Accord de sous-projet à l'article 4.04.1 (appendice C1) et l'appendice 2 de l'Accord de sous-projet.

En réponse aux réactions des partenaires et du personnel des programmes du HCR, un effort a été fait pour présenter les procédures de programmes dans un format pratique et simple avec des directives et des listes de contrôle appropriées. Tout au long de ce manuel, il a été tenté d'utiliser les matériels existants, spécialement ceux déjà disponibles sur le site internet du HCR (www.unhcr.ch).

Cette révision met également en lumière les récentes recommandations des auditeurs du HCR. Le HCR reste mobilisé pour assurer l'utilisation la plus efficace et la mieux répartie de ses ressources limitées afin que lui-même et ses partenaires fournissent les meilleures protection et assistance aux réfugiés.

Tous les utilisateurs de ce manuel sont encouragés à faire part de leurs commentaires ou suggestions à la Division de l'appui opérationnel et/ou l'Unité des ONG au siège du HCR. Dans la mesure du possible, il en sera tenu compte pour la prochaine mise à jour du manuel du partenariat.

TABLE DES MATIÈRES

Préface.....	i
Table des matières	iii
CHAPITRE 1	HCR: LE MANDAT ET L'ORGANISATION
	1.1 Le mandat du HCR
1. L'historique.....	3
2. L'évolution des responsabilités du HCR	4
	1.2 La protection, l'assistance et les solutions durables
1. La protection internationale.....	7
2. Le statut de réfugié.....	7
3. La protection et l'assistance.....	9
4. Les solutions durables.....	10
5. La prévention des crises génératrices de réfugiés	13
6. L'apatridie.....	13
	1.3 Qui sont les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées?
1. Le défi.....	15
2. Les femmes réfugiées et l'égalité des genres	15
3. Les enfants réfugiés y compris les adolescents.....	18
4. Les réfugiés nécessitant une attention particulière	20
5. Les réfugiés urbains.....	22
6. Les rapatriés	23
	1.4 L'organisation et le rôle du HCR
1. Le HCR et le système des Nations Unies.....	26
2. Le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés.....	28
3. Le Comité Exécutif du HCR (EXCOM).....	28
4. L'organisation du Siège	29
5. Les opérations sur le terrain	29
	1.5 Le rôle opérationnel du HCR et de ses partenaires
1. Le rôle opérationnel	31
2. Les options de mise en œuvre	31
3. La coordination	32

	1.6 Les partenaires de mise en œuvre du HCR	
	1. La délégation des responsabilités du HCR pour la mise en œuvre	33
	2. Le choix d'un partenaire d'exécution	33
	3. La construction du partenariat	35
CHAPITRE 2	LES OPÉRATIONS DU HCR	
	2.1 Le système de gestion des opérations du HCR	
	1. Le modèle de gestion des opérations du HCR.....	41
	2. Les projets et les sous-projets.....	41
	3. les types de protection/assistance.....	42
	4. le Système d'informations de la gestion financière (FMIS).....	44
	2.2 Le budget et le financement du HCR	
	1. L'historique.....	46
	2. Le budget du programme annuel.....	46
	3. Les programmes supplémentaires.....	48
	2.3 La planification et le calendrier des rapports	
	1. La présentation générale.....	50
	2. Le calendrier de la planification et des rapports.....	50
CHAPITRE 3	LA PLANIFICATION	
	3.1 La programmation et la planification des programmes du HCR	
	1. L'introduction	55
	2. Qui sont les réfugiés?	55
	3. La participation du réfugié	57
	4. Les préoccupations liées à l'environnement	59
	5. Lier l'aide au développement	62
	6. Le partenariat et la planification avec des donateurs bilatéraux.....	63
	7. La planification.....	65
	3.2 Les besoins et les évaluations des ressources	
	1. Pallier aux manques	69
	2. Qui doit participer?.....	69
	3. La méthodologie de l'évaluation.....	70
	3.3 Fixer les objectifs	
	1. L'introduction	73
	2. La hiérarchie des objectifs du HCR.....	73

3. Développer une hiérarchie des objectifs.....	75
4. Les indicateurs comme outils de suivis et de rapports	76

3.4 La planification de travail et la budgétisation

1. La planification du travail.....	79
2. La planification annuelle ou sur plusieurs années.....	82
3. La structure budgétaire du HCR.....	83
4. Les budgets des projets.....	84
5. Les directives sur les coûts généraux et les coûts opérationnels.....	85

3.5 La documentation pour les projets et les sous-projets

1. Les projets du HCR.....	89
2. La documentation pour les sous-projets	90
3. La liste de vérification pour les sous-projets	91

CHAPITRE 4 LA GESTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

4.1 Les autorités et les instruments de mise en œuvre du HCR

1. L'introduction	97
2. La délégation de l'autorité de mise en œuvre.....	97
3. Les types d'accords de mise en œuvre	98
4. Les accords de mise en œuvre: termes et conditions.....	99

4.2 Les achats

1. Les principes et les responsabilités.....	101
2. Les principes directeurs des achats pour les partenaires d'exécution (IP).....	101
3. Les achats par les partenaires d'exécution	102
4. La pré-qualification des partenaires d'exécution pour les achats.....	103
5. La formation et le suivi	103

4.3 La gestion des biens

1. L'objectif de la gestion des biens	104
2. Les comités de gestion des biens	104
3. Qu'est-ce qu'un bien?.....	104
4. Le prêt de biens selon les Accords sur le droit d'usage des biens.....	105
5. La propriété/l'aliénation.....	105
6. Les procédures de mise en œuvre.....	106
7. L'achat de biens par les partenaires d'exécution.....	106
8. L'assurance des biens	106

CHAPITRE 5 LE SUIVI DE PROJETS, LA PRÉSENTATION DE RAPPORT ET L'ÉVALUATION

5.1 Le suivi de projet et la coordination

1. Pourquoi le HCR suit la mise en œuvre?.....	109
2. Les activités de suivi du HCR.....	110
3. La coordination de l'agence leader	111

5.2 Les rapports de suivi des sous-projets (SPMRs)

1. Les besoins d'établissement de rapports.....	112
2. Le rapport de suivi financier (SPMR-Partie 1).....	112
3. Le rapport de suivi de performance (SPMR-Partie 2)	112
4. Le SPMR final-parties 1 et 2	113

5.3 La comptabilité du sous-projet et le paiement de versements

1. L'introduction	117
2. Les plans de versements et les paiements.....	117
3. La comptabilité: les partenaires d'exécution	117
4. Les ajustements finaux	118

5.4 Les révisions des sous-projets et les accords supplémentaires

1. Quand les circonstances changent.....	119
2. Les ajustements budgétaires	120
3. Les autres types de révisions	120

5.5 La clôture de sous-projets

1. L'étape finale.....	121
2. Le rapport final de suivi du sous-projet (SPMR-parties 1 et 2)	121
3. Les biens	121
4. Les ajustements financiers finaux.....	122

5.6 La gestion financière et l'audit des sous-projets

1. La responsabilité.....	123
2. Améliorer la gestion des sous-projets.....	124
3. Comprendre l'accord de sous-projet.....	124
4. La gestion financière des sous-projets du HCR.....	125
5. Les documents d'appui pour les partenaires internationaux (ONG).....	125
6. Le certificat d'audit des partenaires d'exécution	126
7. Les catégories de partenaires d'exécution pour les questions d'audit.....	126
8. L'audit	127
9. Les provisions pour l'audit dans les Accords du HCR.....	128
10. Les activités d'audit internes et externes du HCR	128

5.7 L'évaluation

1. Qu'est ce que l'évaluation?	130
2. Les types d'évaluation	131
3. Le groupe d'évaluation et d'analyse des politiques (EPAU)	131

5.8 Les inspections et les enquêtes

1. Les inspections.....	133
2. Les révisions	134
3. Les enquêtes	134

CHAPITRE 6 LES URGENCES LIÉES AUX RÉFUGIÉS**6.1 La gestion des situations d'urgence**

1. Le Continuum des situations d'urgence	137
2. L'alerte rapide et le plan d'urgence.....	137

6.2 La préparation des urgences au HCR

1. Les capacités accrues du HCR.....	140
2. Le financement des urgences.....	140
3. Le personnel des urgences	141
4. Le matériel d'urgence et le soutien logistique	142
5. Les outils de gestion des urgences et la formation.....	142

6.3 La réponse aux situations d'urgence

1. Quand une urgence liée aux réfugiés survient	144
2. L'évaluation des besoins	145
3. La planification des opérations.....	148
4. La sélection des partenaires d'exécution	149
5. La distribution de responsabilités	149
6. L'organisation et la coordination	150
7. Faire les bons choix au départ.....	151

APPENDICES**Appendice A Conduite standard**

- A1 Accord-cadre pour les partenaires opérationnels
- A2 Conduite standard du HCR

Appendice B La documentation du sous-projet

- B1 La description du sous-projet
- B2 La description des objectifs et des résultats
 Le format du plan de travail du sous-projet
- B3 Les codes des secteurs d'activités
 Les codes des rubriques/sous-rubriques
- B4 Utilisation des standards et des indicateurs dans la gestion des opérations

Appendice C Les formats pour les accords de sous-projets

- C1 Le format de l'Accord tripartite de sous-projet
- Appendice 1: Les arrangements financiers et de programmes
- Appendice 2: Conduite standard: Assurer la protection contre l'exploitation sexuelle
 et les abus sexuels
- C2 Explication des articles de l'Accord de sous-projet

Appendice D Format des Accords supplémentaires**Appendice E Formats des accords relatifs aux biens du HCR**

- E1 Format de l'Accord pour la réception et le droit à l'usage des biens du HCR
- E2 Format de l'Accord de transfert de propriété des biens du HCR

Glossaire**Références****Index**

Chapitre 1 HCR: LE MANDAT ET L'ORGANISATION

Présentation générale du chapitre

Ce chapitre fournit des informations sur le mandat du HCR de la part des Nations Unies, pour la protection et l'assistance des réfugiés et pour l'identification de solutions durables à leurs difficultés par le biais du rapatriement librement consenti, de l'intégration sur place ou de la réinstallation. Le terme «réfugié» est défini, avec une brève description des nombreux sous-groupes protégés et assistés par le HCR et par ses partenaires opérationnels. Il y a une présentation générale de l'organisation du HCR et une explication de la terminologie qui la caractérise. Le chapitre se termine par une description du rôle opérationnel du HCR, des options de l'exécution des programmes et des critères de sélection des partenaires d'exécution.

Section 1.1 LE MANDAT DU HCR

- | | |
|---|---|
| 1. L'historique..... | 3 |
| 2. L'évolution des responsabilités du HCR | 4 |

Section 1.2 LA PROTECTION, L'ASSISTANCE ET LES SOLUTIONS DURABLES

- | | |
|--|----|
| 1. La protection internationale..... | 7 |
| 2. Le statut de réfugié..... | 7 |
| 3. La protection et l'assistance..... | 9 |
| 4. Les solutions durables..... | 10 |
| 5. La prévention des crises génératrices de réfugiés | 13 |
| 6. L'apatridie..... | 13 |

Section 1.3 QUI SONT LES RÉFUGIÉS, LES RAPATRIÉS ET LES PERSONNES DÉPLACÉES?

- | | |
|--|----|
| 1. Le défi..... | 15 |
| 2. Les femmes réfugiées et l'égalité des sexes..... | 15 |
| 3. Les enfants réfugiés y compris les adolescents..... | 18 |
| 4. Les réfugiés nécessitant une attention particulière | 20 |
| 5. Les réfugiés urbains..... | 22 |
| 6. Les rapatriés | 23 |

Section 1.4 L'ORGANISATION ET LE RÔLE DU HCR

1. Le HCR et le système des Nations Unies.....	26
2. Le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés.....	28
3. Le Comité exécutif du HCR (EXCOM)	28
4. L'organisation du siège.....	29
5. Les opérations sur le terrain	29

Section 1.5 LE RÔLE OPÉRATIONNEL DU HCR ET SES PARTENAIRES OPÉRATIONNELS

1. Le rôle opérationnel	31
2. Les options de mise en œuvre	31
3. La coordination	32

Section 1.6 LES PARTENAIRES D'EXÉCUTION DU HCR

1. La délégation des responsabilités du HCR pour la mise en œuvre	33
2. Le choix d'un partenaire d'exécution	33
3. La construction du partenariat	35

Section 1.1 LE MANDAT DU HCR

1. L'historique

2. L'évolution des responsabilités du HCR

Le statut du HCR (Résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies 428(V) du 14 décembre 1950):

«Le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée générale, assumera la fonction de protection internationale, sous les auspices des Nations Unies, pour les réfugiés relevant de son présent Statut et recherchera des solutions permanentes aux problèmes des réfugiés en assistant les gouvernements et, sous réserve de l'approbation des gouvernements concernés, les organisations privées pour faciliter le rapatriement librement consenti de ces réfugiés ou leur assimilation dans les nouvelles communautés nationales.»

1. L'HISTORIQUE

1.1 Le HCR est le Haut commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. L'Office a été créé en décembre 1950 par la résolution 428(V) de l'Assemblée générale des Nations Unies et a commencé ses opérations le 1er janvier 1951. Le HCR est une organisation humanitaire apolitique se consacrant uniquement à la protection et à l'assistance des réfugiés.

1.2 Les réfugiés sont des personnes qui ont été forcées de couper les liens avec leur pays d'origine. Ils ne peuvent compter sur leur propre gouvernement pour une protection légale; c'est cela qui les distingue des autres migrants, tout aussi désespérés, et d'autres personnes, en besoin d'aide humanitaire. Parce que les réfugiés n'ont pas d'accès à la protection légale et sociale qu'un gouvernement fonctionnant normalement est supposé offrir à ses citoyens, la communauté internationale a été obligée de prendre des mesures spéciales pour répondre à leur situation particulière.

1.3 La conviction que la communauté internationale – plutôt que des gouvernements individuels ou des organisations charitables – a le

devoir d'offrir la protection aux réfugiés et de trouver des solutions à leurs problèmes remonte à l'époque de la Ligue des Nations, créée en 1920. Fridtjof Nansen, un explorateur renommé de l'Arctique, norvégien, pensait que la Ligue des Nations offrait une opportunité sans précédent pour rétablir la paix et promouvoir la reconstruction de l'Europe d'après guerre. En 1921, afin de fournir un point central à la coordination des efforts de secours, la Ligue des Nations a nommé M. Nansen comme premier Haut Commissaire pour les réfugiés – une fonction qu'il a remplie inlassablement jusqu'à sa mort en 1930.

1.4 Un des problèmes fondamentaux pour les réfugiés et les personnes déplacées était leur manque de papiers d'identité reconnus à l'étranger. Le nouveau Haut Commissaire a alors introduit le «passeport Nansen», précurseur du Document de voyage de la Convention d'aujourd'hui. Cela a permis à des milliers de personnes de retourner chez eux ou de s'établir dans d'autres pays et a représenté la première d'une longue série de mesures légales en évolution constante conçues pour protéger les réfugiés.

1.5 Les années suivantes, la Ligue des Nations a mis en place une succession d'organisations et

d'accords pour traiter les situations nouvelles de réfugiés, selon leur émergence. La Ligue définissait les réfugiés en termes de groupes spécifiques, jugés en danger s'ils étaient renvoyés dans leur pays d'origine. En commençant par le problème des papiers d'identité et des documents de voyage, les mesures protégeant les réfugiés se sont élargies au cours du temps, couvrant un vaste registre de problèmes d'importance capitale pour leurs vies quotidiennes, comme la régularisation de leur statut personnel, l'accès à l'emploi et la protection contre l'expulsion.

1.6 Lorsque les Nations Unies ont remplacé la Ligue des Nations en 1945, il est très vite apparu que l'assistance aux réfugiés devrait se faire sur le plan international et que, tout en conservant sa Charte, la communauté des Etats devrait assumer une responsabilité collective pour ceux qui fuient la persécution. En 1946, lors de sa première session, l'Assemblée générale adopta une résolution qui posait les fondations pour les activités des Nations Unies en faveur des réfugiés. La résolution précisait qu'un réfugié ou une personne déplacée ayant des raisons valables de ne pas retourner dans son pays d'origine ne devait en aucun cas être forcé à le faire.

1.7 Les Nations Unies ont également créé l'Organisation internationale pour les réfugiés (OIR) dont le mandat était de protéger ces groupes de réfugiés reconnus par la Ligue des Nations, ainsi qu'une autre catégorie – les quelque 21 millions de réfugiés dispersés à travers l'Europe après la deuxième guerre mondiale. Initialement, le but principal de l'OIR était le rapatriement. Cependant, l'émergence de la guerre froide a fait pencher la balance vers une réinstallation de ceux qui avaient des raisons valables de ne pas retourner chez eux. L'OIR fut remplacé par l'Office du Haut Commissariat pour les réfugiés (HCR) en 1951.

2. L'ÉVOLUTION DES RESPONSABILITÉS DU HCR

2.1 Le statut fondateur du HCR lui confère deux fonctions principales: protéger les réfugiés

et promouvoir des solutions durables à leurs problèmes.

2.2 A la création du HCR, les aspects matériels de secours aux réfugiés étaient considérés comme relevant de la responsabilité du gouvernement qui avait accordé l'asile. Les activités concernaient principalement la réinstallation des réfugiés suite aux conséquences de la seconde guerre mondiale dont les besoins étaient largement couverts par les pays directement concernés et par les organisations non gouvernementales. Cependant, comme les afflux les plus récents de réfugiés dans le monde sont survenus dans des pays en voie de développement, le HCR s'est vu confier le rôle supplémentaire de coordonner l'assistance matérielle pour les réfugiés, les rapatriés et dans des cas spécifiques, les personnes déplacées. Bien que non mentionnée dans le statut de l'organisation, celle-ci est devenue l'une des principales fonctions du HCR, avec la protection et la promotion de solutions durables.

2.3 En 1952, l'Assemblée générale a reconnu la nécessité pour le HCR d'élargir certaines formes d'assistance matérielle aux réfugiés et a autorisé le Haut Commissariat à rechercher des fonds pour l'aide d'urgence. En 1954, le Haut Commissaire était autorisé à créer le Fonds des Nations Unies pour les réfugiés (UNREF). Son objectif était de parvenir à des solutions durables (par le rapatriement librement consenti, l'installation sur place et la réinstallation) et de poursuivre son assistance d'urgence pour les groupes les plus nécessiteux. En 1957, l'Assemblée générale a autorisé le HCR à mettre en place un programme d'assistance annuel, devant être soumis au Comité exécutif (EXCOM) pour approbation. Le Haut Commissariat a également été autorisé à instaurer un fonds extraordinaire. Ceci fut le début de ce qui devint plus tard les Programmes généraux du HCR. Plus récemment, démarré avec le budget 2000, ces Programmes généraux et une autre catégorie appelée Programmes spéciaux (voir ci-dessous) ont fusionné en un Budget de programme annuel unifié (voir la section 2.2, le budget et le financement du HCR).

2.4 Vers la fin des années 1950 et au cours des années 1960, le centre des activités du HCR s'est déplacé de l'Europe vers les pays en voie de développement. Cette modification fut causée par les crises génératrices de réfugiés découlant du processus de décolonisation, surtout en Afrique. Durant cette période, l'Assemblée générale autorisa le Haut Commissariat à offrir ses bons offices pour la recherche de solutions adéquates aux problèmes de groupes spécifiques. Ceux-ci comprenaient principalement des personnes en situations similaires à celles des réfugiés mais qui, pour différentes raisons, n'étaient pas considérées par le mandat du Haut Commissariat. Les besoins de ces groupes étaient, en général, temporaires et le rapatriement librement consenti était fréquemment une solution possible.

2.5 Cette tendance changea à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Le processus de décolonisation se réduisant, de nouvelles sortes de conflits émergèrent, la plupart au niveau régional, donnant lieu à de très larges mouvements de réfugiés. Ce fut également la période où le HCR était tenu de fournir une assistance sous «les Programmes spéciaux», selon les résolutions adoptées par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social (ECOSOC). Cette catégorie de programmes a cessé depuis mais les réalités auxquelles elle s'adressait sont toujours couvertes sous le Budget du programme annuel unifié du HCR ou sous des programmes supplémentaires (voir la section 2.2, le budget et le financement du HCR).

2.6 Les problèmes des réfugiés dans les années 1980 et 1990 et ceux auxquels l'Office fait actuellement face, n'ont plus guère de ressemblance avec ceux des premières années qui ont suivi l'adoption du statut du HCR. Les difficultés sont souvent aggravées par des problèmes de développement et les solutions à ces conflits latents peuvent s'avérer évasives, amenant à la stagnation des situations de réfugiés. De plus, ces dernières années, l'Assemblée générale et le Secrétaire général des Nations Unies ont demandé de plus en plus souvent au HCR de protéger ou d'assister des groupes de personnes dépla-

cées à l'intérieur de leur pays, qui n'ont pas traversé de frontière internationale mais qui sont dans une situation identique à celle des réfugiés mais dans leur pays d'origine. Par exemple, en 1991, le Secrétaire général demanda au HCR d'assumer le rôle de leader comme agence des Nations Unies pour l'assistance humanitaire aux victimes du conflit en ex-Yougoslavie. En 2002, le HCR a assisté quelque cinq millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays en Afrique, dans les Balkans, en ex-Union soviétique, en Colombie, au Sri Lanka, au Timor oriental, en Afghanistan et dans d'autres régions.

2.7 Ces conditions ont amené le Haut Commissariat à entreprendre des initiatives préventives dans des pays générant actuellement ou pouvant plus tard générer des réfugiés. En entreprenant de telles initiatives, le HCR s'assure avec soin que de telles activités sont complémentaires à ses responsabilités de protection internationale et sont consistantes avec les principes internationaux des droits de l'homme et du droit international; En particulier, le HCR doit s'assurer que l'institution de l'asile n'est pas minimisée. Ces activités préventives sont menées avant et pendant les crises génératrices de réfugiés. Dans ce cas précis, elles prennent souvent place dans le contexte plus vaste du maintien de la paix par les Nations Unies ou des efforts de maintien de la paix.

2.8 Les programmes d'assistance du HCR se sont immanquablement élargis de manière substantielle, tant en ampleur qu'en complexité, et se sont radicalement différenciés de ceux des premiers jours de son existence. Dans des situations telles que celles décrites ci-dessus, quand des solutions politiques aux conflits sont difficiles à trouver, le déroulement de la protection et des programmes d'assistance, accompagné des efforts à rendre les réfugiés plus autonomes, est souvent la seule alternative. Les ressources nécessaires à ces programmes sont considérables.

2.9 En termes de ressources financières, le HCR dépend presque entièrement des contributions volontaires. Seule une partie des dépenses

Section 1.1

administratives du HCR est financée par des contributions évaluées, i.e. par le Budget ordinaire des Nations Unies (en 2002, ce montant représentait moins de 2% des besoins globaux de financement).

2.10 Le but primordial du HCR demeure la promotion de la protection et des solutions durables. Les programmes étant devenus plus conséquents et plus complexes, et afin d'améliorer leur planification et leur gestion, il a été développé un Système de gestion des opérations davantage axé sur les impacts et les résultats (OMS), graduellement introduit pour remplacer le Système précédent de gestion des programmes (PMS). La première révision de ce manuel reflète les changements apportés jusqu'à présent.

2.11 A l'aube du 21^{ème} siècle, le cadre d'action du HCR et celui de ses partenaires se trouve dans *L'Agenda pour la protection*. Elle est le principal résultat des *Consultations mondiales sur la protection internationale* que le HCR a lancée en décembre 2000. L'objectif était d'inciter et de doter les Etats, le HCR et ses autres partenaires à mieux aborder et gérer les nombreux défis liés à la protection des réfugiés. *L'Agenda pour la protection* reflète la vaste corrélation des intérêts et des recommandations des Etats, des organisations intergouvernementales, des organisations non gouvernementales (ONG), et des réfugiés eux-mêmes.

2.12 *L'Agenda pour la protection* se concentre sur les activités qui renforceraient la protection internationale des demandeurs d'asile et des réfugiés et qui amélioreraient l'application de la Convention de 1951 et de son Protocole de 1967. Ces activités résultent de la déclaration adoptée unanimement par les Etats membres de la Convention et/ou de son Protocole de 1967 lors de la réunion ministérielle des Etats membres, organisée conjointement par la Suisse et le HCR les 12 et 13 décembre 2001, pour la commémoration du 50^{ème} anniversaire de la Convention. Pour de plus amples informations sur les consultations mondiales, le rapport de la réunion ministérielle et *L'Agenda pour la protection*, prière de consulter le site Web du HCR.

Ressources supplémentaires

Le site Internet du HCR: www.unhcr.ch contient une série d'informations complémentaires liées au mandat et à l'histoire du HCR:

- ***The State of the World's Refugees 2000. Fifty years of Humanitarian Action.*** (Oxford University Press, 2000)
Chapter 1: The early years
- ***UNHCR. A Pictorial History***
- ***Helping Refugees. An Introduction to UNHCR***
- ***Global Consultations***

Section 1.2 LA PROTECTION, L'ASSISTANCE ET LES SOLUTIONS DURABLES

1. La protection internationale
2. Le statut de réfugié
3. La protection et l'assistance
4. Les solutions durables
5. La prévention des crises génératrices de réfugiés
6. L'apatridie

1. LA PROTECTION INTERNATIONALE

La protection des réfugiés est la raison d'être du HCR. La protection est au centre des efforts de l'Office pour trouver des solutions durables face à la détresse des réfugiés et fournit le contexte dans lequel le HCR effectue ses activités de secours.

2. LE STATUT DE RÉFUGIÉ

2.1 La Convention de 1951 concernant le statut de réfugié a été rédigée en parallèle à la création du HCR. Ce traité est une obligation légale et un événement déterminant dans le droit international des réfugiés. Bien que la Convention de 1951 se limite aux personnes devenues réfugiées

avant le 1er janvier 1951 (voir ci-dessous), il a été donné au HCR, par son statut, la compétence globale pour s'occuper des problèmes de réfugiés où qu'ils se situent, sans égard de date et de localisation, aussi longtemps que le bien-fondé de la crainte de persécution demeure pour les personnes concernées.

2.2 Les décennies suivantes ont démontré que les mouvements de réfugiés n'étaient pas nécessairement liés à la deuxième guerre mondiale et à ses conséquences. Lors de l'émergence de nouveaux groupes de réfugiés, il est devenu progressivement nécessaire d'adapter la Convention pour la rendre applicable aux nouvelles situations de réfugiés. Le Protocole de 1967 s'est constitué pour rendre la Convention pleinement universelle et illimitée dans le temps.

La Convention de 1951 relative au statut de réfugié

- Contient une définition générale du terme «réfugié» qui n'est plus liée à des groupes nationaux spécifiques mais aux raisons (ou causes) de leur exil.
- Etablit le principe de *non-refoulement*: c'est à dire le non-déplacement d'une personne sur un territoire où elle serait en danger d'être persécutée ou d'être déplacée sur un autre territoire où elle pourrait être persécutée.
- Formule des standards pour le traitement des réfugiés incluant leur statut légal, leur emploi et leur bien-être.
- Limite l'étendue de la couverture aux seules personnes devenues réfugiées suite aux événements qui ont eu lieu avant le 1er janvier 1951, avec les Etats signataires ayant l'option de limiter son application géographique à l'Europe.

Le protocole de 1967

- A aboli la limitation géographique et l'année 1951 comme limite, rendant la Convention universelle.

Les initiatives régionales

2.3 Alors que la définition du réfugié dans la Convention de 1951, avec son accent sur la persécution individuelle, constitue toujours le fondement du mandat du HCR, des critères supplémentaires ont progressivement été insérés pour tenir compte de la nature évolutive des flux de réfugiés de ces dernières décennies.

2.4 Des initiatives régionales ont élargi la définition du réfugié comme suit:

- a. Pour prendre en compte les particularités de la situation en Afrique, l'Organisation de l'unité africaine (OUA) a élaboré la Convention de 1969 qui régit les aspects spécifiques des problèmes de réfugiés en Afrique, laquelle élargit la définition du réfugié en y incluant les personnes forcées de quitter leur pays non seulement en raison de persécution mais également «en raison d'agression externe, d'occupation, de domination étrangère ou d'événements perturbant sérieusement l'ordre public dans l'ensemble ou dans une partie du pays d'origine ou de nationalité».
- b. En 1984, la Déclaration de Cartagène sur les réfugiés était adoptée pour la région d'Amérique centrale ajoutant des critères de «violation massive des droits de l'homme». Bien que non formellement reliée, la Déclaration de Cartagène est devenue la base de la politique du réfugié dans toute l'Amérique latine, et a été incorporée dans la législation nationale de plusieurs Etats.

2.5 Les définitions élargies du réfugié de la Convention de l'OUA et de la Déclaration de Cartagène ont apporté une protection internationale à un grand nombre de personnes qui n'étaient pas couvertes par la Convention de 1951 et le Protocole de 1967, mais qui étaient forcées de se déplacer pour des raisons complexes, comme la persécution, la recrudescence d'abus

liés aux droits de l'homme, les conflits armés et la violence généralisée.

2.6 L'élargissement de la définition du réfugié comme réponse aux considérations régionales a permis une plus grande flexibilité de l'action internationale pour les personnes forcées de fuir leur pays. Cependant, cela a également engendré une nouvelle complexité démontrant qu'une personne reconnue comme réfugiée dans une région pourrait ne pas nécessairement l'être ailleurs.

Définition du réfugié

En accord avec la Convention de 1951 sur le statut du réfugié, le terme de «réfugié» s'applique à toute personne qui:

«selon la crainte fondée de persécution pour des raisons de race, de religion, de nationalité, d'adhésion à un groupe social particulier ou d'opinion politique, est hors du pays de sa nationalité et n'est pas en mesure ou dû à cette crainte, est réticente à demander la protection de ce pays; ou n'ayant pas la nationalité et étant hors de son pays de résidence habituelle en raison de ces événements, ne peut ou, dû à cette crainte, ne souhaite pas retourner dans son pays».

Les rapatriés

2.7 L'Assemblée générale a également demandé au Haut Commissaire de fournir une assistance aux rapatriés et d'assurer le suivi pour leur sécurité et leur bien-être lors de leur retour (résolution 40/118 de l'Assemblée générale). Un suivi de la situation des rapatriés est nécessaire pour s'assurer que les amnisties ou les garanties offertes par le gouvernement du pays d'origine

sont respectées et que les rapatriés jouissent des mêmes libertés et des mêmes droits fondamentaux que leurs concitoyens.

«Les personnes relevant de la compétence du HCR»

2.8 Sur une base *ad hoc*, l'Assemblée générale des Nations Unies et le Secrétaire général ont fréquemment sollicité le HCR pour s'occuper de groupes de personnes appelées «personnes relevant de la compétence du HCR» qui ne sont couvertes ni par la Convention de 1951 ni même par les définitions élargies du réfugié. Par exemple, des groupes de personnes déplacées, comme les Kurdes dans le Nord de l'Irak et les civils dans certaines parties de la Bosnie-Herzégovine, ont besoin de protection internationale.

3. LA PROTECTION ET L'ASSISTANCE

3.1 Pour promouvoir et garantir les droits des réfugiés, le HCR essaye en particulier:

- a. D'encourager l'accès des États aux instruments internationaux de base concernant les réfugiés et d'assurer leur mise en œuvre.
- b. D'assurer que les réfugiés sont traités selon les standards internationaux établis, qu'ils ont un statut légal adéquat et qu'ils jouissent des droits sociaux comparables à ceux des nationaux de leur pays d'asile.
- c. De protéger du retour forcé (*refoulement*) les réfugiés et les personnes ayant demandé le statut de réfugié, dans leur pays dont ils ont des raisons de craindre la persécution, et de s'assurer que leur demande d'asile est examinée dans un cadre approprié.
- d. D'intervenir pour assurer la sécurité personnelle des réfugiés et des demandeurs d'asile.
- e. De promouvoir la réunification des membres de familles séparés.

3.2 Ces mesures sont fondamentales pour protéger les droits des demandeurs d'asile et des personnes reconnues comme réfugiées. Elles pourraient cependant s'avérer vaines si les besoins matériels basiques des personnes sont négligés. Le contraire est également vrai: il n'est pas très judicieux d'avoir les moyens de nourrir les réfugiés s'ils ne sont pas protégés de *refoulement*. En particulier dans les cas où les gouvernements concernés par le bien-être des populations locales et où les ressources pourraient être menacées par la présence d'un grand nombre de demandeurs d'asile, la fourniture d'assistance matérielle pourrait être un moyen d'éviter le *refoulement*.

3.3 D'autres exemples de liens entre la protection et l'assistance:

- a. Le choix du site pour une installation sur place doit prendre en compte la sécurité de ceux qui y seront logés – la proximité de la frontière peut être une source de danger.
- b. La construction des maisons d'habitation et des bâtiments dans les camps doit permettre l'intimité et la sécurité des femmes qui pourraient alors être victimes d'agressions sexuelles.
- c. L'assistance en vue du rapatriement doit avoir comme principe majeur la nature volontaire au retour.
- d. L'assistance à la réinstallation peut assurer la sécurité physique des réfugiés et peut également aider des individus à se réunir avec d'autres membres de leur famille.
- e. L'assistance à des personnes seules ou des familles de réfugiés, en particulier dans des régions urbaines, pourrait inclure une assistance légale ou sociale.

Section 1.2

4. LES SOLUTIONS DURABLES

4.1 La fonction de promotion de solutions durables aux problèmes de réfugiés est inscrite dans le statut du HCR (voir la section 1.1, Mandat du HCR). Le statut définit les solutions durables en deux titres distincts: le rapatriement librement consenti et l'intégration dans de nouvelles communautés nationales pouvant impliquer l'installation sur place dans le pays de premier asile ou la réinstallation dans un pays tiers, comme démontré ci-après:

LES SOLUTIONS DURABLES

1. Le rapatriement librement consenti
2. L'intégration sur place
3. La réinstallation

4.2 En recherchant des solutions durables aux problèmes des réfugiés, le HCR s'efforce d'assister ceux qui souhaitent rentrer chez eux. Quand le rapatriement n'est pas possible, le HCR intervient pour aider à l'intégration des réfugiés dans les pays d'asile ou, en cas d'échec, pour les réinstaller dans d'autres pays.

4.3 Les solutions durables sont vitales pour les réfugiés afin de les sortir de la dépendance et les aider à retrouver leur dignité. Les solutions durables évitent le développement du syndrome de dépendance et permettent aux réfugiés de prendre un nouveau départ suite au traumatisme occasionné par leur décision de chercher refuge hors de leur patrie. Les solutions durables réduisent également la charge de la communauté internationale et soulagent le fardeau des communautés locales quand les réfugiés qui arrivent, deviennent économiquement indépendants et socialement intégrés.

4.4 Le HCR désigne par un code à deux lettres chaque solution durable afin de les identifier:

- RP le rapatriement librement consenti
- LS l'intégration sur place
- RE la réinstallation

Le rapatriement librement consenti (RP)

4.5 Lorsque cela est possible, le rapatriement librement consenti a longtemps été considéré comme la meilleure solution aux problèmes des réfugiés. Il permet aux réfugiés de retourner à une vie normale dans leur pays et de rétablir les liens culturels et ethniques avec leur pays. Trois conditions essentielles doivent être remplies pour mettre en œuvre le rapatriement dans des conditions de sécurité et de dignité:

- a. Le retour doit être librement consenti, aucun réfugié ne doit être rapatrié dans son pays d'origine ou de résidence habituelle contre sa volonté.
- b. Il doit y avoir un accord clair et sans équivoque entre le pays d'asile et le pays d'origine, sur les modalités de déplacement et les conditions de réception; le cas échéant, des commissions tripartites doivent s'organiser engageant les pays d'origine, d'asile et le HCR.
- c. Les rapatriés doivent être autorisés à retourner à l'endroit de leur résidence antérieure, autant que faire se peut.

4.6 Quand le rapatriement librement consenti est organisé ou facilité par le HCR, l'Office s'efforce, dans la mesure du possible, d'assurer un cadre légal pour protéger les droits et les intérêts des rapatriés. Les mesures prises comprennent des négociations d'amnisties et des garanties d'absence de représailles envers les rapatriés.

4.7 Les mesures d'assistance dans les pays d'asile comprennent les préparatifs du départ et le soutien logistique pour le voyage de retour, par le moyen de transport le plus approprié. Des centres de transit sont parfois nécessaires dans les pays d'asile. Dans certains cas, des facilités de

réception doivent être mises en place dans le pays d'origine.

4.8 Une assistance peut être fournie durant la phase initiale de réintégration dans le pays d'origine pour faire face aux besoins essentiels et aider à la réhabilitation des rapatriés. Cette assistance est fournie par le HCR et fait parfois partie d'un programme global des Nations Unies de réhabilitation et de reconstruction. L'objectif est d'assister les rapatriés à s'intégrer, aussi rapidement que possible, dans la vie économique et sociale de leur pays d'origine, qui devra de nouveau assumer la responsabilité de leur protection. Le HCR peut maintenir un rôle de suivi pour une période transitoire limitée. Le HCR s'entoure également du soutien d'agences de développement pour reconstruire la vie économique et sociale dans les communautés de retour.

4.9 Un retour spontané de nature volontaire peut également survenir aux frontières, pour un nombre important de réfugiés. Alors que ces mouvements se déroulent sans assistance internationale, l'assistance du HCR peut être utile par la suite pour faciliter le processus de réintégration.

L'intégration sur place (LS)

4.10 Lorsque le rapatriement s'avère improbable dans un futur proche, la meilleure solution est souvent d'intégrer les réfugiés dans le pays d'asile ou le pays hôte. Cependant, ceci ne peut se faire qu'avec l'accord du pays hôte concerné.

4.11 Dans les pays industrialisés, les systèmes d'aide sociale gouvernementale et les organisations non gouvernementales apportent la majeure partie des ressources nécessaires à l'intégration des réfugiés. Ailleurs, le HCR fournit un appui à des degrés divers pour les projets d'intégration sur place dans les milieux urbains et ruraux.

4.12 Les réfugiés peuvent bénéficier d'une assistance visant à l'autosuffisance et à l'intégration dans la vie économique et sociale de la com-

munauté locale. Cette assistance a différentes formes et dépend de facteurs tels que la situation des réfugiés, leurs origines, leur localisation et la situation du pays hôte. Par exemple:

- a. **L'intégration sur place spontanée:** les réfugiés peuvent s'intégrer spontanément parmi la population locale en partageant les ressources et les infrastructures disponibles. Cela arrive fréquemment en Afrique, particulièrement lorsque les réfugiés appartiennent au même groupe ethnique de la population vivant dans cette région. Lorsqu'il s'agit d'un nombre important de réfugiés, le HCR peut fournir un appui aux autorités du pays hôte en renforçant l'infrastructure locale dans une certaine limite.
- b. **L'intégration sur place (planifiée) des réfugiés dans les zones rurales:** le plus souvent mis en œuvre pour le bénéfice des réfugiés d'origine rurale, ces villages ruraux, assistés par le HCR, sont organisés en coopération avec le gouvernement du pays hôte et mis en œuvre par des agences gouvernementales et/ou des agences non gouvernementales. Les réfugiés eux-mêmes sont encouragés à contribuer progressivement aux efforts les menant à l'autosuffisance. Les mesures d'assistance sont diverses et l'assistance financière du HCR s'achève lorsque le village devient autonome et que les infrastructures sociales de base sont rétablies. De telles mesures d'assistance peuvent inclure:
 - la planification et la construction du village;
 - la distribution de vivres pendant la période initiale de l'intégration;
 - la distribution d'articles ménagers et d'autres articles de base;

Section 1.2

- la mise en place d'activités agricoles et d'autres activités génératrices de revenus;
 - la prise de mesures liées à la nutrition, l'eau, le sanitaire, la santé et l'éducation; et
 - la promotion du développement communautaire.
- c. **L'intégration sur place des réfugiés dans les zones urbaines:** l'assistance à ces réfugiés est également orientée vers l'autosuffisance. L'éventail de ces mesures comprend la provision d'indemnités de subsistance, d'assistance sociale et de primes à l'éducation pour entreprendre des projets d'activités génératrices de revenus de toutes sortes. Le droit au travail est particulièrement important pour promouvoir les solutions durables aux réfugiés urbains.

Cependant, pour tous les cas, des mesures doivent être prises pour assurer l'intégration sur place de ces anciens réfugiés, c'est à dire qu'ils ont besoin d'avoir un statut migratoire qui leur permet de résider légalement dans le pays et d'avoir accès aux services sociaux de base.

La réinstallation (RE)

4.13 La réinstallation est la troisième des solutions durables pour les réfugiés lorsque ni le rapatriement ni l'intégration sur place n'est envisageable. Alors que le nombre de réfugiés réinstallés a diminué de façon spectaculaire depuis la fin des années 1980, la réinstallation reste néanmoins un instrument important de protection internationale et une solution durable pour les réfugiés en l'absence d'autres alternatives.

4.14 Les réfugiés nécessitant une réinstallation doivent souvent faire face à de sérieux problèmes de protection dans leur premier pays d'asile, dans beaucoup de cas liés au *refoulement*, à l'expulsion, à la détention illégale ou à la

crainte pour leur sécurité physique. Par conséquent, la réinstallation dans un pays tiers sûr serait la seule solution. Cependant, la réinstallation n'est pas un droit, contrairement au rapatriement librement consenti ou à la demande d'asile. Les réfugiés pour lesquels une demande de réinstallation a été soumise remplissent des conditions clairement établies. Bien entendu, une réinstallation ne doit évidemment pas se poursuivre parce qu'un réfugié est devenu un fardeau ou pour des raisons de comportement.

4.15 La réinstallation peut également s'organiser pour des raisons de réunification familiale ou pour ceux des réfugiés estimés vulnérables selon les critères du HCR, et pour qui la réinstallation offre la seule solution durable. Ce groupe peut comprendre des réfugiés ayant des problèmes médicaux, des femmes en danger, etc. Le déracinement des réfugiés qui nécessitent une attention particulière étant reconnu comme pas toujours la meilleure solution pour eux, il est impératif que tous les efforts soient d'abord d'examiner à ce que leurs besoins soient satisfaits dans un contexte local ou régional.

4.16 Idéalement, les opportunités de réinstallation devraient toujours être explorées dans la région de premier asile afin que le réfugié puisse rester, si possible, près de son pays d'origine, pour en faciliter le retour dès que les circonstances le permettent. Par ailleurs, si la culture et les coutumes du réfugié sont compatibles avec celles de la région du pays hôte, l'intégration peut alors se faire plus rapidement.

4.17 La réinstallation extrarégionale implique le déplacement du réfugié loin de sa région géographique mais peut s'avérer la seule solution réaliste. Un nombre limité de pays offre des quotas annuels de réinstallation. Bien que les quotas soient généreux, les besoins sont encore plus grands. Le HCR est tenu d'entretenir le dialogue avec les gouvernements intéressés et les ONG afin de renforcer et de développer les activités de réinstallation.

5. LA PRÉVENTION DES CRISES GÉNÉRATRICES DE RÉFUGIÉS

5.1 Dans les années 1990, le HCR a entrepris de plus en plus d'actions préventives dans les pays qui génèrent des réfugiés ou pourraient en générer dans le futur. Il appartient à la communauté internationale de trouver les moyens d'éviter les déplacements involontaires. Le Comité exécutif a demandé au Haut Commissaire d'explorer activement de nouvelles options pour des stratégies préventives qui soient consistantes avec les principes de protection (Comité exécutif du HCR, Conclusion No. 62(XLI) – 1990).

5.2 Dans les situations où les migrants économiques actifs pourraient chercher à profiter des filières de réfugiés, des programmes d'informations massives ont été lancés pour aider à une plus grande compréhension du statut de réfugié. Ces programmes visent à décourager les personnes tentées d'utiliser les filières de demandes d'asiles pour des raisons économiques, tout en les laissant ouvertes à ceux qui fuient la persécution.

5.3 Là où des conflits civils sont déjà survenus entraînant des crises génératrices de réfugiés, le HCR s'est impliqué plus directement avec les personnes déplacées et les autres populations locales. Le HCR a entrepris de plus larges actions humanitaires, non seulement pour fournir une assistance mais également pour prévenir d'autres déplacements internes et réduire la nécessité pour ces personnes de se réfugier à l'étranger. L'assistance humanitaire peut stabiliser les mouvements de population et finalement créer des conditions favorables au retour des réfugiés.

5.4 En répondant aux crises génératrices de réfugiés, le HCR tente, dans la mesure du possible, de lier la prévention de déplacements ultérieurs à la promotion de solutions durables.

6. L'APATRIDIE

Une «personne apatride» est une personne qui n'est considérée comme ressortissante nationale d'aucun pays. La Déclaration universelle des

droits de l'homme stipule que chacun a droit à une nationalité et que personne ne doit être arbitrairement privé de sa nationalité ni de son droit d'en changer. En 1996, l'Assemblée générale des Nations Unies a demandé au HCR de promouvoir les accessions sur l'apatridie aux Conventions de 1954 et de 1961. Être apatride signifie, entre autres, qu'une personne ne peut obtenir de passeport, n'a pas d'accès au système judiciaire, etc. Il existe des liens importants entre les déplacements et l'apatridie:

- Le déplacement peut provoquer l'apatridie (par exemple, lorsque le déplacement d'une personne est suivi ou accompagné d'une redéfinition des limites territoriales).
- Le déplacement peut être une conséquence de l'apatridie (lorsque l'apatridie ou les populations dénationalisées sont forcées de quitter leur lieu habituel de résidence).
- L'apatridie peut être un obstacle à résoudre des problèmes de réfugiés (par exemple, lorsque des pays refusent d'accepter d'anciens réfugiés sur les bases de l'apatridie).

L'apatridie est un problème que les Etats doivent résoudre. Le HCR travaille avec les gouvernements pour étudier ce problème en fournissant, entre autres, des conseils techniques et juridiques sur leur législation de nationalité.

Ressources supplémentaires

Le site Internet du HCR:

www.unhcr.ch

Protecting Refugees

- Legal Protection
- Global Consultations
- Women
- Children
- Resettlement
- Statelessness

Our Partners

- ***Protecting Refugees: A Field Guide for NGOs.*** Produced jointly by UNHCR and its NGO Partners (September 1999).

Section 1.3 QUI SONT LES RÉFUGIÉS, LES RAPATRIÉS ET LES PERSONNES DÉPLACÉES?

-
1. Le défi
 2. Les femmes réfugiées et l'égalité des sexes
 3. Les enfants réfugiés y compris les adolescents
 4. Les réfugiés nécessitant une attention particulière
 5. Les réfugiés urbains
 6. Les rapatriés
-

1. LE DÉFI

1.1 Les réfugiés d'aujourd'hui fuient une combinaison de phénomènes tels que la persécution, les conflits et les considérables violations des droits de l'homme, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur pays d'origine. Pour s'assurer que nos efforts à protéger et à assister les réfugiés sont efficaces, nous devons savoir qui sont les réfugiés et les besoins particuliers d'individus spécifiques et de groupes de réfugiés.

1.2 Les populations de réfugiés ne sont pas homogènes. Les différences culturelles et religieuses abondent. Comme dans tout large groupe de personnes, il y a de nombreux sous-groupes dans une population ou une communauté donnée. Le mandat du HCR de fournir la protection et de rechercher des solutions durables à leurs problèmes, implique des obligations spécifiques au regard des catégories variées de réfugiés.

1.3 Les diverses forces, les rôles et les besoins d'individus et de sous-groupes de réfugiés différents doivent être considérés lors de la planification, de l'exécution et de l'établissement de rapports pour les projets de protection et d'assistance.

2. LES FEMMES RÉFUGIÉES ET L'ÉGALITÉ DES SEXES

2.1 Récemment, le Comité exécutif du HCR a reconnu l'importance de vouer une attention par-

ticulière aux besoins des femmes réfugiées. Cette prise de conscience reflète une préoccupation plus générale des conditions des femmes réfugiées, telle qu'exprimé dans d'autres forums des Nations Unies, comme le Conseil économique et social (ECOSOC) et la Commission des Nations Unies sur le statut des femmes.

2.2 *La politique du HCR concernant les femmes réfugiées* (1990) est fondée sur la reconnaissance du fait que la condition de réfugié ne touche pas de la même façon les hommes et les femmes et qu'une bonne programmation doit reconnaître cette différence. Il est aussi admis que pour comprendre pleinement les besoins de protection et les capacités de la population réfugiée et pour l'encourager à garder sa dignité et à devenir autosuffisante, les femmes réfugiées doivent elles-mêmes participer à la planification et à l'exécution des projets. La politique du HCR pour les femmes réfugiées souligne clairement qu'il est de la responsabilité de chaque membre du personnel de s'assurer à intégrer les ressources et les besoins des femmes réfugiées dans tous les aspects du rôle du HCR dans son domaine de compétence. Cette politique décrit une variété d'objectifs (politique et opérationnel) pour soutenir les buts organisationnels globaux et pour fournir la base du développement d'activités appropriées et de plans de travail visant à renforcer la mise en œuvre de la politique du HCR pour les femmes réfugiées. Le HCR demande à ses partenaires de l'aider à atteindre les objectifs de sa politique.

LES FEMMES RÉFUGIÉES

Veiller:

- Aux adolescents
- Aux femmes seules chefs de famille

Sécurité physique

- Conception et aménagement des camps
- Ramassage de bois de chauffage et approvisionnement d'eau
- Attitudes des populations réfugiées et locales

Accès aux services

- Distribution de vivres
- Services de santé
- Education/formation professionnelle

2.3 *Les lignes directrices pour la protection des femmes réfugiées* traitent des problèmes dans un rayon d'action allant de l'évaluation et de la planification à la manière d'aborder les besoins de protection au travers de l'assistance, incluant des thèmes comme la conception et l'aménagement des camps, l'accès aux vivres, l'éducation et la formation professionnelle. Elles comprennent également un guide sur les procédures légales, les critères pour la détermination du statut de réfugié et la sécurité physique, intitulé «*La Violence sexuelle et sexiste contre les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées – Principes directeurs pour la prévention et l'intervention*». Ces principes directeurs sont axés sur la nécessité de prévenir les incidents de violence sexuelle et sur l'élaboration de stratégies et d'actions que peuvent prendre le HCR, les ONG, les gouvernements hôtes et les réfugiés eux-mêmes; elles fournissent des conseils pratiques sur les réponses à apporter aux incidents de violence sexuelle, y inclus les domaines de traitement médical, de soutien psychologique et d'intervention légale.

2.4 Les principes généraux relatifs au rôle du HCR pour protéger et assister les femmes réfugiées peuvent se résumer comme suit:

- a. Les femmes réfugiées sont probablement affectées différemment des hommes dans leur condition de réfugiée. Etant des femmes, elles sont davantage exposées à des risques, autant dans leur fuite que dans le pays d'asile. Cela occasionne des besoins spécifiques en termes de protection et d'assistance, dont la prise de conscience est essentielle.
- b. Il est primordial d'obtenir la participation active des femmes réfugiées dans les activités de planification et d'exécution, dont elles sont les principales bénéficiaires. Cela ne pas va seulement les aider à conserver leur dignité et leur amour-propre, mais augmentera également l'efficacité des programmes en utilisant leurs qualités qui sont essentielles pour l'économie et la vie communautaire. Une telle participation peut également être un facteur important d'accélération vers l'autonomie pour elles-mêmes et leurs familles.
- c. Les mesures pour assister et protéger les femmes doivent être intégrées dans

les activités du HCR, plutôt que d'être considérées comme des problèmes à part lors de la planification et de l'exécution des programmes.

2.5 Les mesures pratiques ci-après concernent les procédures à appliquer dans le cadre des programmes et de la gestion des projets:

- a. L'évaluation des besoins et des ressources spécifiques aux femmes doit faire partie intégrante du processus d'évaluation des besoins et des ressources (voir la section 3.2).
- b. L'utilisation du cadre de la planification à visage humain (voir la section 3.1) comme partie du processus de planification permettra de souligner les rôles respectifs, les responsabilités et les besoins des réfugiés hommes et femmes. Les statistiques (par groupes d'âge et de sexe) et les données spécifiques au genre doivent faire partie intégrante de la documentation de planification.
- c. Une mention spécifique de l'impact des programmes de protection et d'assistance pour les femmes est requise lors de l'élaboration de la partie 2 des rapports de suivi de sous-projets (voir la section 5.2).

2.6 La Coordinatrice principale du HCR pour les femmes réfugiées et l'égalité des sexes est rattachée au Bureau du Directeur de la Division de l'appui opérationnel au siège du HCR. La Coordinatrice principale fournit des conseils, des réactions et partage les pratiques avérées et les expériences avec le personnel sur le terrain. Elle est assistée par des conseillers régionaux chargés des femmes réfugiées et de l'égalité des sexes sur le terrain, qui font le suivi de l'intégration des femmes réfugiées et de l'égalité des sexes dans toutes les activités de protection et d'assistance. Le HCR propose une large variété d'activités pour soutenir les femmes réfugiées et l'égalité des sexes, telles que:

La planification à visage humain (POP)

L'approche de planification du HCR débute avec la reconnaissance que tous les groupes de réfugiés ne sont pas homogènes. En outre, il est important d'être en possession d'informations spécifiques sur la composition et le profil des différents groupes de réfugiés afin d'assurer l'efficacité, le bon usage financier des programmes de protection et d'assistance. Chacun doit savoir que le rôle des sexes varie selon les différentes sociétés et qu'il détermine qui doit avoir accès aux ressources et qui doit les contrôler; une bonne programmation doit refléter de tels rôles et chercher à redresser les inégalités.

- la formation, plus spécialement en soutenant les activités génératrices de revenus et les compétences professionnelles;
- le financement de la participation des groupes de femmes réfugiées dans des programmes régionaux et nationaux pour la paix;
- la participation aux initiatives inter-agences visant à renforcer les qualités de supervision et les compétences de négociation des femmes réfugiées.

2.7 Le HCR poursuit également le processus de développement de «programmes d'égalité des sexes» incluant le personnel du HCR et des partenaires. Les participants à ce programme, avec des bases techniques différentes, seront formés sur l'analyse de l'égalité des sexes et les préoccupations des femmes pour leur permettre de promouvoir une plus grande sensibilité en matière d'égalité des sexes, spécialement dans leurs domaines d'activités respectifs.

Ressources supplémentaires

Le site Internet du HCR:

www.unhcr.ch/women

- UNHCR Policy on Refugee Women;
- UNHCR Good practices;
- Gender and Humanitarian Assistance Resource Kit.

3. LES ENFANTS RÉFUGIÉS Y COMPRIS LES ADOLESCENTS

3.1 Les enfants réfugiés y compris les adolescents de moins de 18 ans, totalisent 40 pour cent des réfugiés dans le monde et ont des besoins particuliers qui requièrent des actions spécifiques de protection et d'assistance. Les enfants réfugiés sont une politique prioritaire du HCR.

3.2 Les documents de référence (voir l'encadré, page 21) concernant les enfants réfugiés sont:

- *Politique du HCR sur les enfants réfugiés* (1993);
- *Les enfants réfugiés – Principes directeurs concernant la protection et l'assistance*, (HCR, 1994);
- *Rapport intérimaire sur les enfants et les adolescents réfugiés, y compris la stratégie du HCR pour le suivi du rapport sur l'impact des conflits armés sur les enfants* (UNHCR, EC/47/SC/CRP.19, 9 avril 1997);
- *Enfants et adolescents réfugiés: un rapport intérimaire* (UNHCR, EC/50/SC/CRP.7, 7 février 2000);

- *Résumé de la stratégie et des activités du HCR concernant les enfants réfugiés* (HCR, Bureau du Coordinateur principal pour les enfants réfugiés, mai 2002).

3.3 La Convention de 1951 sur les réfugiés et le Protocole de 1967 s'appliquent aux enfants de la même manière qu'aux adultes. Cependant, les droits de l'homme concernant les enfants sont beaucoup mieux articulés dans la Convention de 1989 sur les droits de l'enfant (CRC). Cette convention a été ratifiée par tous les pays dans le monde, à l'exception de deux. Ainsi, dans les pays qui ne sont signataires d'aucun traité de réfugié, le CRC peut être utilisé comme base pour la protection des enfants réfugiés. Le CRC est un ouvrage universellement reconnu de standards non négociables et d'obligations. Il décrit les droits basiques auxquels les enfants où qu'ils soient – y compris les enfants réfugiés – peuvent prétendre: la survie; le meilleur développement possible; la protection contre des influences néfastes, des abus et des exploitations; et l'entière participation à la vie de famille, culturelle et sociale. Le CRC protège les droits des enfants en fixant des standards pour la santé, l'éducation et les services juridiques, civils et sociaux. Deux protocoles facultatifs supplémentaires sur l'enrôlement des enfants dans les conflits armés et sur la vente, la prostitution, la pornographie des enfants sont entrés en vigueur en 2002.

3.4 Toutes les actions prises en faveur des enfants réfugiés doivent être guidées par quatre principes fondamentaux universellement reconnus:

- **Les meilleurs intérêts de l'enfant:** pour chacune des décisions affectant l'enfant, les différentes solutions possibles doivent être considérées et sérieusement pesées pour les meilleurs intérêts de l'enfant. Cela signifie que les corps législatifs doivent considérer si les lois adoptées bénéficient aux enfants de la meilleure manière. Les tribunaux et autres instances réglant des conflits d'intérêts doivent baser leurs décisions sur ce qui est le plus profitable pour

l'enfant. Dans l'allocation des crédits budgétaires, une attention spéciale doit être portée sur la politique de l'enfant et à l'impact que cette politique aura sur la vie des enfants.

- **La non discrimination:** dans la juridiction d'un Etat, chaque enfant est bénéficiaire de tous les droits du CRC, indépendamment du statut d'immigration. Cela inclut les enfants réfugiés, les demandeurs d'asile et les demandeurs d'asile non acceptés.
- **La participation:** la participation des enfants, spécialement les adolescents, dans la prise de décisions, non seulement assure l'identification de leurs besoins dans la conception des programmes, mais répond également à leur besoin d'évolution en leur apprenant à développer des capacités de décision et en renforçant leur estime de soi pour utiliser ces compétences.
- **Le droit à la vie, à la survie et au développement:** des mesures appropriées doivent être prises pour protéger la vie. Cela comprend les mesures pour augmenter l'espérance de vie et diminuer la mortalité infantile et des enfants en bas âge. L'identification du nombre d'enfants désavantagés et l'évaluation de leur situation sont essentielles. La mise en place d'un enregistrement efficace des naissances est primordiale.

3.5 Assurer la protection et les soins au travers de l'assistance aux enfants réfugiés fait partie intégrante de la planification, la formulation, l'exécution et l'évaluation des projets du HCR. Les partenariats avec d'autres agences des Nations Unies et les ONG, en particulier celles spécialisées dans les programmes ciblés sur les enfants sont essentiels. Les ONG doivent évaluer leurs propres projets de réfugiés à la lumière de la politique et des directives sur les enfants réfugiés. Les progrès réalisés en assistant les enfants réfugiés doivent être mentionnés dans les rapports de suivi des sous-projets (voir la section 5.2).

3.6 Lors de la conception des programmes liés aux enfants réfugiés, une attention particulière doit être portée sur les problèmes suivants:

- **La séparation:** les enfants non accompagnés et séparés doivent faire face à un risque accru d'enrôlement militaire, d'exploitation sexuelle, d'abus, de violence et de travail forcé. (Les enfants séparés sont définis comme des enfants de moins de 18 ans séparés de leurs deux parents ou de leurs tuteurs légaux précédents; ils peuvent être accompagnés ou non accompagnés). Ces enfants ont besoin d'une protection immédiate et d'une assistance; les mesures concrètes sont détaillées dans les directives de 1994 (voir également: *Note sur les politiques et procédures à appliquer dans le cas des enfants non accompagnés en quête d'asile*, HCR 1997, et *Inter-Agency Guiding principles on Unaccompanied and Separated Children, 2002*). Les étapes les plus importantes sont l'identification; l'enregistrement immédiat (voir le chapitre 11 du *Manuel des situations d'urgences* HCR pour le formulaire d'enregistrement) et la documentation; retrouver leurs familles et les réunifier (IDTR) – pour autant que ce soit dans le meilleur intérêt de l'enfant. Ces étapes doivent s'accompagner de la nomination d'un tuteur et du placement temporaire dans une famille d'accueil où le bien-être de l'enfant est suivi.
- **L'éducation:** l'importance de l'éducation pour la protection et le développement des enfants réfugiés est de plus en plus reconnue. L'éducation peut servir d'outil vital dans la prévention du recrutement pour le travail forcé, les activités militaires et l'exploitation sexuelle, et transmet la connaissance et les compétences d'autodéfense (e.g. Sida, l'éducation pour la paix et la résolution des conflits). Le HCR s'efforce d'assurer l'accès à l'éducation primaire à tous les enfants réfugiés, avec une attention particulière pour les filles. Les initiatives de programmation doivent également

inclure une attention particulière pour les adolescents et pour les abandons scolaires en permettant l'accès aux opportunités d'éducation secondaire et d'éducation informelle.

- **L'exploitation sexuelle, les abus et les violences:** dans la plupart des situations de réfugiés et de rapatriés, les enfants réfugiés font face au danger accru d'exploitation sexuelle, d'abus et de violences. Les garçons sont autant en danger que les filles, mais les filles sont les cibles principales, avec les filles séparées, y compris celles en famille d'accueil ou chefs de famille, étant particulièrement en danger. Les mesures préventives incluent, entre autres, une campagne d'information (y compris parmi les garçons), une inscription à l'éducation et des programmes pour lutter contre des pratiques traditionnelles néfastes, ainsi que la conceptualisation du camp. Les moyens de réponse comprennent des services de santé et psychosociaux pour les survivants, d'aide sociale et de traitement de MST (voir «*La violence sexuelle et sexiste contre les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées – Principes directeurs pour la prévention et l'intervention*» UNHCR, 2003); ces directives, comme leur titre le suggère, sont axées sur la prévention et les réponses apportées.
- **L'enrôlement militaire:** l'enrôlement militaire est mené par des Etats et des agents non liés à des Etats, avec des garçons souvent utilisés dans des combats et d'autres actions militaires, tandis que les filles sont fréquemment utilisées comme esclaves sexuelles et travailleuses forcées. Le HCR plaide contre l'enrôlement militaire des enfants en toutes circonstances. Les mesures préventives et de réhabilitation/ réintégration incluent: l'inscription dans des activités d'éducation formelle et informelle et dans des activités génératrices de revenus ainsi que la réunification des familles et des services de psychosociologie.

- **Les besoins spécifiques des adolescents:** les enfants plus âgés à mi-chemin entre l'enfance et la maturité ont des besoins spécifiques qui sont souvent ignorés. En plus des besoins spécifiques de santé et d'alimentation, les adolescents manquent souvent d'opportunités éducatives et de formation professionnelle au-delà de l'éducation primaire ainsi que d'activités informelles significatives, ce qui les prédispose davantage à l'enrôlement militaire et à l'exploitation sexuelle.

Il pourrait y avoir des problèmes prioritaires additionnels et/ou régionaux tels que l'enregistrement des naissances, la détention et les pratiques traditionnelles néfastes qui nécessitent d'être abordés.

4. LES RÉFUGIÉS NÉCESSITANT UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

4.1 Les réfugiés nécessitant une attention particulière comprennent:

- les enfants non accompagnés (voir ci-dessus);
- les personnes infirmes;
- les personnes âgées non accompagnées;
- les familles monoparentales;
- les victimes de violence et de torture;
- les groupes minoritaires;
- les femmes non accompagnées ou isolées;
- les personnes souffrant de maladies graves ou chroniques (y compris les désordres mentaux);
- les handicapés; et
- les réfugiés souffrant du Sida.

4.2 Les réfugiés de ces catégories sont susceptibles d'avoir besoin de soins spéciaux, particulièrement s'ils n'ont aucun soutien familial ou communautaire. La réponse du HCR doit être basée sur les principes suivants:

- a. La participation du réfugié doit être sollicitée dans l'identification de la solution la plus appropriée.

- b. L'aide la plus efficace vient probablement de la communauté réfugiée elle-même.
- c. L'institutionnalisation des mesures de secours, menant à une dépendance à long terme, doit être évitée; cela requiert un suivi étroit de l'assistance prodiguée.

La priorité de mesures, le cas échéant, visant à faciliter la réunion des familles et à rétablir le mimétisme des mécanismes traditionnels, pour prévenir les problèmes sociaux.

4.3 Une assistance efficace aux réfugiés nécessitant des soins particuliers commence par l'évaluation de leurs besoins et de leurs ressources. La communauté réfugiée, notamment les aînés (femmes et hommes), les instituteurs, les travailleurs sanitaires et d'autres peuvent aider dans cette fonction.

4.4 D'autres procédures pertinentes et objectifs prioritaires relatifs aux réfugiés nécessitant une attention particulière se trouvent dans les références suivantes:

- a. *'UNHCR Handbook for Social Services (1984)'*, comprenant un formulaire d'évaluation pour une personne infirme ou souffrant de maladie chronique.
- b. *'Older Refugees – a resource for the Refugee Community'*. La politique du HCR pour les personnes âgées (UNHCR 2000).
- c. *Training Disabled People in the Community* (Organisation mondiale de la santé, Genève).

Ressources supplémentaires

Informations utiles supplémentaires et autres matériels de ressource accessibles sur le site Internet du HCR:

- *Les documents du HCR* énumérés au paragraphe 3.2 ci-dessus.
- *Manuel des situations d'urgence* (HCR 2000).
- *Note sur les politiques et procédures à appliquer dans le cas des enfants non accompagnés en quête d'asile* (HCR, 1997).
- *Convention relative aux droits de l'enfant* (CRC).
- *Inter-Agency Guiding Principles on Unaccompanied and Separated Children* (2002).
- *Action pour les droits des enfants* (ARC) est un programme de formation basée sur l'enfant et l'élaboration de capacités, initié par le HCR et l'«International Save the Children Alliance» et largement utilisé comme initiative de formation au HCR et avec les partenaires. Le programme implique le personnel à identifier et à aborder les graves problèmes affectant les enfants, et encourage au dialogue, y compris avec les enfants eux-mêmes, et tend à être un catalyseur pour la prévention et les réponses appropriées.
- *'Meeting the rights and protection needs of refugee children – an independent evaluation of UNHCR's activities'* entrepris par VALID International, Oxford, UK; publié par le HCR, mai 2002 (EPAU/2001/02). Le sommaire fournit une présentation générale des problèmes et des recommandations pour une meilleure programmation.
- *Separated Children in Europe Programme (SCEP)*; ce site Internet (www.sce.gla.ac.uk) fournit des recommandations et un état des bonnes pratiques pour les enfants séparés.
- *Le site Internet de l'UNICEF* (www.unicef.org): documents, matériel de base, statistiques, etc.

Soins médicaux pour les réfugiés infirmes

4.5 Les réfugiés doivent normalement être soignés localement dans des centres de soins publics accessibles à la population locale. Lorsque ces facilités n'existent pas, dans des cas exceptionnels, un réfugié peut être évacué dans un pays limitrophe de la région (ou à l'étranger) pour un traitement médical approprié et/ou une intervention chirurgicale. Toutes les possibilités locales doivent, cependant, être exploitées avant de considérer un déplacement référé.

4.6 Les soins médicaux spécialisés ne sont normalement fournis que si de tels soins sont également disponibles à la population locale. Pour les réfugiés souffrant d'une infirmité sévère et pour lesquels les frais de traitement dépassent les ressources financières du HCR, toutes les possibilités doivent être explorées afin d'obtenir une assistance gratuite dans des institutions spécialisées de certains pays.

5. LES RÉFUGIÉS URBAINS

5.1 Les réfugiés résidant dans des régions urbaines, souvent appelés «réfugiés urbains», viennent d'origines et de milieux différents. Ils peuvent être des citoyens arrivant dans une zone urbaine directement de leur pays d'origine. Ils peuvent être des réfugiés qui se sont déplacés de camps urbains et qui résident dans une ville. Ils peuvent être des réfugiés qui ont quitté un pays de premier asile, souvent en raison du manque de protection ou de solutions appropriées dans ce pays. Contrairement à l'opinion générale, les réfugiés urbains ne sont pas exclusivement ni même majoritairement des hommes jeunes; ces populations comprennent normalement un nombre substantiel d'enfants, d'adolescents et de femmes.

5.2 La protection et les solutions à apporter aux réfugiés urbains sont souvent entravées par l'absence de statut légal, de droit de résidence ou de permis de travail. Dans de nombreux pays, le marché du travail est hautement compétitif et les

opportunités de travail dans les régions urbaines sont également très rares. De ce fait, s'ils trouvent enfin du travail, les réfugiés n'ont souvent d'autre choix que d'accepter les emplois les plus ardues, dangereux et précaires.

5.3 Les efforts pour assister les réfugiés dans les zones urbaines se sont souvent avérés problématiques. Il est difficile de surveiller un grand nombre de réfugiés qui sont éparpillés dans une grande ville. Les réfugiés urbains trouvent souvent difficile d'avoir accès aux services publics tels que l'éducation et la santé. Le paiement régulier des indemnités de subsistance aux réfugiés urbains est onéreux et difficile à gérer. De plus, il peut nécessiter une évaluation des ressources dont disposent les réfugiés, ce qui génère souvent des tensions entre les réfugiés et l'agence responsable de cette fonction.

5.4 Les objectifs suivants doivent être utilisés lors de la planification et l'exécution de l'assistance pour les réfugiés urbains:

- a. Augmenter la capacité à résoudre leurs propres problèmes, en tenant compte de leurs besoins initiaux pour surmonter l'impact d'un changement abrupt, de l'isolement, du traumatisme, du choc culturel et de leur dépendance.
- b. Encourager les mesures d'entraide dirigées vers les solutions durables, évitant une dépendance prolongée des indemnités de subsistance.
- c. Promouvoir les activités communautaires d'entraide, telles que des centres communautaires, des cours de langues et des projets générateurs de revenus.
- d. Donner la priorité à l'assistance de réfugiés avec des besoins particuliers, tels que les infirmes, les personnes âgées, les familles monoparentales, les femmes isolées sans soutien et les enfants non accompagnés, en la basant le cas échéant sur l'entraide. Cette priorité doit également se diriger vers

la réduction des inégalités de services reçus par les différents groupes, comme entre les réfugiés hommes et femmes.

- e. Utiliser l'expertise locale, le cas échéant, pour faire des études de marché, créer des opportunités d'emploi (y compris hors des zones urbaines) et identifier des options éducatives; les agences locales sont souvent les meilleures partenaires du HCR pour ces activités.

5.5 L'administration d'un grand nombre de cas individuels requiert l'application d'une approche systématique de gestion des cas, incluant les mesures suivantes:

- a. Promouvoir l'obtention du statut légal approprié, et au cas où cela ne serait pas possible, permettre aux réfugiés d'avoir accès à l'emploi et aux facilités éducatives.
- b. Faire une estimation rigoureuse de chaque réfugié individuel urbain ou des familles (précisant qu'il peut y avoir des différences entre les femmes et les hommes) afin de déterminer:
 - le type d'assistance, la durée, et
 - la contribution de chaque réfugié individuel ou de chaque famille les menant à l'autosuffisance.
- c. Elaborer un plan entre le conseiller et le réfugié résumant la marche à suivre adoptée pour mener à l'autosuffisance. Revoir périodiquement le plan pour mesurer les progrès selon l'objectif.
- d. Mener à bien une analyse régulière de la population bénéficiaire.

5.6 L'assistance la plus fréquemment fournie aux réfugiés urbains implique:

- a. les soins et l'entretien par le biais d'une indemnité journalière de subsis-

tance (normalement ne devant pas excéder six mois) avec pour priorité les réfugiés nécessitant une attention particulière;

- b. le rapatriement librement consenti (le cas échéant);
- c. l'assistance à l'intégration sur place, incluant:
 - les services sociaux comme élément de la gestion des cas;
 - l'assistance éducative, en favorisant l'éducation primaire et la formation professionnelle;
 - les schémas générateurs de revenus (incluant les subventions ou les prêts et les plans de coopératives); ou
- d. La réinstallation (rarement applicable).

5.7 Ressources supplémentaires

'Evaluation of the Implementation of UNHCR's Policy on Refugees in Urban Areas' (par Naoko Obi et Jeff Crisp. EPAU/2001/10, décembre 2001).

6. LES RAPATRIÉS

6.1 Les réfugiés qui sont retournés dans leur pays d'origine, normalement dans le cadre d'un rapatriement librement consenti, sont définis comme «rapatriés». Ce terme s'applique également aux personnes déplacées qui retournent à l'endroit de leur résidence habituelle.

6.2 En termes juridiques, les réfugiés qui reviennent volontairement dans leur pays d'origine cessent d'être des réfugiés et, de plus, cessent d'être du ressort du Haut Commissariat. Cependant, l'Assemblée générale des Nations Unies a demandé au HCR d'assister les rapatriés dans le contexte des opérations de rapatriement librement consenti. Il y a souvent un besoin particulier à faciliter l'intégration des réfugiés et des personnes déplacées retournant dans leurs habi-

tations qui ont subi des dégâts considérables dus aux longues années de conflit.

Protection des rapatriés

6.3 En principe, les responsabilités de protection du HCR cessent dès le moment où le pays d'origine assume la responsabilité de ses ressortissants rapatriés. Cependant, en pratique, le HCR peut être appelé à assumer un rôle de suivi pour une période limitée, en étroite collaboration avec les parties concernées. A cette fin, le HCR réclame l'accès direct et illimité aux rapatriés pour suivre la mise en vigueur des amnisties, des garanties ou des assurances sur la base desquelles les réfugiés sont revenus.

6.4 L'assistance aux rapatriés dans le contexte d'un programme de rapatriement librement consenti est destinée à assurer la durabilité du rapatriement librement consenti. Cela suppose un éventail de mesures qui varie selon les circonstances et les besoins locaux. Ces mesures entrent dans quatre catégories:

- a. **Les arrangements avant le départ:** pourraient comprendre l'enregistrement, le formulaire à remplir de *la Déclaration de rapatriement librement consenti*, une visite médicale et des vaccinations, un échange d'informations avec les partants et des préparations logistiques. Une attention particulière doit être portée sur les besoins des personnes vulnérables spécialement les personnes âgées, les femmes enceintes, les infirmes, les enfants non accompagnés et ceux qui ne peuvent pas prendre soin d'eux-mêmes;
- b. **Le transport:** implique le transport des rapatriés et de leurs effets personnels et les nécessités qui en découlent (centres de transit, vivres, etc.) pour déplacer les rapatriés du pays d'asile ou de leur zone de déplacement jusqu'à leur lieu d'habitation;
- c. **Les mesures d'assistance:** peuvent inclure la distribution de rations de nourriture, d'ustensiles ménagers, de matériel pour les abris, des outils agricoles de base, des semences, etc. La durée de cette assistance est limitée normalement entre trois et six mois pour chaque rapatrié (l'opération en elle-même peut durer plus longtemps selon le nombre de rapatriés concernés). La distribution des articles d'assistance doit se limiter à une seule fois. L'assistance alimentaire peut, cependant, être requise pour une période de 12 à 18 mois, pour couvrir un cycle complet de plantation et de récolte. Le Programme alimentaire mondial (PAM) est normalement responsable pour la fourniture de nourriture de base; et
- d. **La réhabilitation:** est de courte durée et conçue pour assister les rapatriés à atteindre un niveau de vie comparable à celui de la population locale. L'assistance est normalement fournie aux individus mais, le cas échéant, peut apporter un soutien limité pour améliorer l'infrastructure de base des communautés ayant une forte concentration de rapatriés. L'implication directe du HCR dans cette forme d'assistance est de portée et de durée limitée. Pour ce qui est des vastes initiatives de développement dans les zones de retour, le rôle du HCR est principalement celui de catalyseur pour encourager le gouvernement national à inclure ces zones de retour dans les plans de développement national et de soutien aux organisations internationales de développement (y compris d'autres agences de Nations Unies) présentes pour aider le gouvernement national dans ces zones (section 3.1.5). Les besoins des personnes vulnérables doivent être évalués et abordés spécifiquement.

6.5 **Imaginer la coexistence:** le projet d'«Imaginer la coexistence» a été initié par Mme

Ogata, le Haut Commissaire des Nations unies pour les réfugiés (1990-2000) comme une manière d'aborder les responsabilités du HCR dans des situations de rapatriement et de réintégration en communautés divisées. Il incluait des projets en Bosnie-Herzégovine et au Rwanda ainsi qu'une composante substantielle de recherches élaborées par Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.

6.6 L'initiative a cherché à démontrer les possibilités de promotion de coexistence parmi des membres de communautés profondément divisées, y compris les rapatriés et les personnes déplacées. Cela débuta par le fait d'admettre que la réconciliation est, au mieux, un objectif lointain, mais que la coexistence est un objectif crucial à court terme menant à la réconciliation et au pardon. Le projet s'est concentré sur des activités conjointes avec des membres de groupes conflictuels pour construire/reconstruire des relations visant à surmonter une méfiance profondément ancrée et à promouvoir une coopération qui les amènerait à se préparer aux futurs processus de développement dans un environnement d'après guerre.

6.7 Le rapport du groupe de recherches de Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University présenta les importantes leçons retenues par le biais du projet et soumit des conclusions majeures spécialement au regard de l'amélioration du concept de coexistence, du rôle des partenaires d'exécution, de l'analyse du contexte, du développement d'une stratégie de lancement d'efforts communautaires, d'exécution et d'évaluation des activités et du rôle du HCR.

6.8 De plus amples informations sur les résultats de ce projet et des leçons retenues peuvent s'obtenir à la Section de réintégration et d'installation sur place, dans la Division de l'appui opérationnel (HCR).

Section 1.4 L'ORGANISATION ET LE RÔLE DU HCR

1. Le HCR et le système des Nations Unies
2. Le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés
3. Le Comité exécutif du HCR (EXCOM)
4. L'organisation du siège
5. Les opérations sur le terrain

1. LE HCR ET LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

1.1 Le HCR est l'une des nombreuses organisations subsidiaires, des agences spécialisées et des commissions établies par les Nations Unies pour faire avancer les objectifs de sa Charte. Les autres organisations du système des Nations Unies avec lesquelles le HCR travaille le plus souvent incluent le Programme alimentaire mondial (PAM), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD).

1.2 **L'Assemblée générale** est l'organisme principal de délibération qui examine les problèmes sous l'envergure de la Charte des Nations Unies. L'Assemblée générale est composée de délégués de tous les Etats membres, chaque Etat ayant un droit de vote. Sa session régulière annuelle, tenue à New York, commence à la mi-septembre et s'achève à la mi-décembre. Des sessions spéciales peuvent également être convoquées sur des sujets spécifiques. Les résultats de ses délibérations sont communiqués sous forme de résolutions.

1.3 Le travail de l'Assemblée générale se déroule en comités et en sessions plénières. Les principaux comités sont comme suit:

Les objectifs des Nations Unies tels que représentés dans la Charte sont:

- maintenir la paix et la sécurité internationales;
- développer des relations amicales entre les nations, basées sur le respect des principes égaux et de l'autodétermination des peuples;
- coopérer dans la résolution de problèmes internationaux de nature économique, sociale, culturelle ou humanitaire, et dans la promotion du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous; et
- agir comme pivot central dans l'harmonisation des actions des nations pour atteindre leur finalité commune.

- Le premier Comité
Le désarmement et la sécurité internationale
- Le second Comité
Economique et financier
- Le troisième Comité
Social, humanitaire et culturel
- Le cinquième Comité
Administratif et budgétaire
- Le sixième Comité
Juridique

De ces principaux Comités, ceux de première importance pour le HCR sont les troisième et cinquième Comités.

1.4 De plus, il y a également de nombreux autres comités et organismes établis selon les règlements et les procédures de l'Assemblée générale: des comités chargés des procédures; des comités permanents; et des organismes subsidiaires. Par ailleurs, un certain nombre d'organismes liés aux traités établis par les Conventions des droits de l'homme rapportent leurs activités à l'Assemblée générale.

1.5 Parmi les comités permanents, le **Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB)** est de pertinence particulière pour le rôle du HCR. Comme son nom le suggère, le CCQAB passe en revue toutes les questions de nature budgétaire et administrative, soumises au cinquième Comité de l'Assemblée générale des Nations Unies. Conçu par l'Assemblée générale à sa première session [GA.Res.14A (I) (1946)], il est composé de 16 membres, nommé chacun pour une période de 3 ans, rééligibles et remplacés à tour de rôle. Le HCR se présente normalement devant le Comité une fois par an en septembre, avant la session du Comité exécutif, pour discuter du budget du programme annuel à présenter au Comité exécutif. A certaines occasions, le HCR s'est présenté à sa propre demande devant le Comité pour discuter et obtenir l'avis du CCQAB

sur une proposition particulière devant être soumise au Comité exécutif. Toutes les questions de nature budgétaire devant être revues par l'EXCOM (par ex. création de poste de D 2 et au-dessus, changements dans les règlements financiers, propositions sur la structure budgétaire, nouveaux bureaux pour le siège, etc.) doivent normalement être accompagnées de l'avis du CCQAB sur la question. Par le passé, l'EXCOM s'est toujours montré réticent à prendre des décisions de nature budgétaire ou administrative sans avoir tout d'abord l'opinion du CCQAB.

1.6 En accord avec l'article 24 de la Charte des Nations Unies, les membres des Nations Unies ont confié les responsabilités premières de maintien de la paix et de la sécurité internationale au **Conseil de sécurité**. Le Conseil de sécurité est composé de cinq membres permanents (la Chine, la France, la Fédération russe, le Royaume Uni, les Etats-Unis d'Amérique) et 10 membres non permanents, dont cinq sont élus chaque année par l'Assemblée générale pour une période de deux ans. Compte tenu de l'appréciation grandissante des liens de déplacements forcés avec la sécurité, le Haut Commissaire est invité, de temps en temps, à informer le Conseil sur les situations particulières aux réfugiés.

1.7 Dans les domaines sociaux et économiques, les Nations Unies ont la responsabilité, selon leur Charte, de promouvoir:

- des standards de vie plus élevés, des emplois à plein temps et des conditions de progrès social et de développement;
- des solutions aux problèmes internationaux économiques, sociaux, sanitaires et ceux y afférents, et une coopération internationale culturelle et éducative; et
- le respect universel et l'observance des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion.

La responsabilité d'élargissement de ces fonctions est assignée à l'Assemblée générale, et,

sous son autorité, au **Conseil économique et social (ECOSOC)**.

1.8 Le Haut Commissaire prépare tous les ans un rapport sur les activités de son Office qui est présenté par le biais de l'ECOSOC à l'Assemblée générale (section 2.3). Le rapport de la réunion annuelle du Comité exécutif du HCR est ajouté comme addendum au rapport de l'ECOSOC et constitue le Rapport annuel du HCR à l'Assemblée générale. Les textes de ces rapports annuels (depuis 1951) et les rapports de l'ECOSOC (depuis 1995) peuvent être consultés sur le site Internet (www.unhcr.ch): '**Executive Committee**'.

Documentation

'United Nations Handbook'
(Ministère des affaires étrangères et
du commerce de la Nouvelle-Zélande).

2. LE HAUT COMMISSAIRE DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS

2.1 Le statut du HCR stipule que le Haut Commissaire est élu par l'Assemblée générale sur nomination du Secrétaire Général. Le Haut Commissaire est responsable envers l'Assemblée générale de l'accomplissement des tâches qui incombent au Mandat de l'Office; il/elle est responsable envers le Secrétaire Général de l'administration de l'Office.

2.2 Une biographie de chaque Haut Commissaire se trouve sur le site Internet du HCR (www.unhcr.ch): voir sous 'Administration' (Ruud Lubbers) et 'The State of the World's Refugees 2000 (Annex 11; UN High Commissioners for Refugees, 1951-2000)'; une sélection de discours des Hauts Commissaires peut également être consultée sur le site Internet.

3. LE COMITÉ EXÉCUTIF DU HCR (EXCOM)

3.1 Le Comité exécutif (EXCOM) a été créé par l'Assemblée générale en novembre 1957 [GA Res.1166 (XII)] pour superviser le rôle du HCR et s'est réuni pour la première fois début 1959. Avant le Comité exécutif, il existait un Comité consultatif pour les réfugiés (1951-1954) et ensuite le Comité exécutif de UNRF (1955-1958). Actuellement (2003) le Comité exécutif compte 64 membres.

3.2 Le Comité exécutif se réunit tous les ans (octobre) à Genève (Suisse). Le travail du Comité exécutif est facilité par un Comité permanent qui se réunit 3-4 fois par an. Le Comité permanent a été créé en 1996; il rassemble les fonctions de deux précédents sous-comités de l'ensemble, nommément le sous-comité plénier sur la protection internationale (SCIP) et le sous-comité chargé des questions administratives et financières (SCAF).

3.3 L'EXCOM n'est pas, strictement parlant, un organisme directeur mais il remplit un nombre de fonctions essentielles de consultation et de supervision:

- a. Il approuve les programmes d'assistance du Haut Commissaire dans le budget annuel.
- b. Il examine minutieusement tous les aspects financiers et administratifs du travail de l'Office.
- c. Il conseille le Haut Commissaire sur la gestion de ses fonctions de protection.

La «Convention plus»

La «Convention plus» est un terme générique pour une série d'outils de protection sous forme 'd'accords spécifiques' multilatéraux conçus pour renforcer la Convention de 1951. Le processus de consultations menant à l'élaboration de tels accords est appelé le **Forum**.

4. L'ORGANISATION DU SIÈGE

4.1 Le siège du HCR se trouve à Genève. Il a un bureau au Siège des Nations Unies à New York et des représentations/délégations dans un grand nombre de pays.

4.2 L'organisation du siège du HCR fournit une direction générale cohérente pour la protection internationale, une gestion efficace des activités sur le terrain et un soutien financier nécessaire, technique et administratif. La diversité des responsabilités substantielles, géographiques, fonctionnelles, inhérentes aux activités du HCR entraîne la responsabilité directe du Haut Commissaire, avec un minimum de strates de supervision, et des contrôles importants de fonctionnalité qui assurent la conformité des activités avec les procédures et les directives établies appliquées dans les régions et la meilleure utilisation des ressources aux fins des réfugiés.

4.3 Actuellement, l'organisation du siège comprend le Bureau exécutif, le Département de la protection internationale, le Département des opérations (comprenant cinq Bureaux régionaux, la Division de l'appui opérationnel (DOS) le Groupe de l'évaluation et de l'analyse des politiques (EPAU)), la Division de la communication et de l'information (DCI), la Division des finances et de la gestion de l'approvisionnement (DFSM) et la Division de la gestion des res-

sources humaines (DHRM). De plus, certaines unités sont rattachées directement au Bureau exécutif, entre autres le Bureau de l'Inspecteur général du HCR et le Service des urgences et de la sécurité (EES). L'organigramme actuel de la structure du siège peut être consulté sur le site Internet (www.unhcr.ch): 'Administration'.

4.4 Chacun des cinq Bureaux régionaux est responsable d'une zone géographique spécifique. Un Bureau est composé du bureau du Directeur et d'un nombre de zones géographiques, chacune avec un chef de zone géographique responsable pour un pays ou un groupe de pays. Exceptionnellement, une Unité d'opérations spéciales peut être créée pour coordonner une situation particulière de réfugiés, soit dans le Bureau régional soit comme entité séparée. Les cinq Bureaux régionaux sont:

- le Bureau pour l'Afrique;
- le Bureau pour les Amériques;
- le Bureau pour l'Asie et le Pacifique;
- le Bureau pour CASWANAME (l'Asie centrale, l'Asie du Sud-ouest, l'Afrique du nord et le Moyen orient);
- le Bureau pour l'Europe.

5. LES OPÉRATIONS SUR LE TERRAIN

5.1 Dans chaque pays où le HCR entreprend des opérations, le fonctionnaire en charge est généralement appelé *le Délégué* (i.e. du Bureau du Haut Commissariat pour les réfugiés); le Bureau dans le pays, à son tour, est appelé *la Délégation du HCR dans le pays X*. Lorsqu'il est question de Bureau régional, la présence du HCR est citée comme *la Délégation régionale dans la région X*; le délégué du HCR est appelé *le Délégué régional*. Dans un pays donné, la présence du HCR, sous l'autorité globale du Délégué, peut être répartie entre le bureau central dans la capitale, selon la taille de l'opération, les sous-délégations et les bureaux sur le terrain.

5.2 Le Délégué du HCR agit au nom du Haut Commissaire dans tous les aspects des activités du HCR dans le(s) pays, auprès du(es)quel(s) il

Section 1.4

est accrédité. Les responsabilités du Délégué du HCR sont, entre autres, de promouvoir les objectifs du HCR et d'entretenir des relations avec le gouvernement, les missions diplomatiques, les agences des Nations Unies, les autres organisations intergouvernementales, les organisations non gouvernementales et les médias; d'assurer la protection des personnes relevant de la compétence du HCR au travers de l'observance de la part des gouvernements des principes d'asile universellement reconnus; et de promouvoir l'accession, et le cas échéant, la conformité aux instruments internationaux pertinents des réfugiés.

Section 1.5 LE RÔLE OPÉRATIONNEL DU HCR ET SES PARTENAIRES OPÉRATIONNELS

1. Le rôle opérationnel
2. Les options de mise en œuvre
3. La coordination

1. LE RÔLE OPÉRATIONNEL

Le rôle opérationnel du HCR, défini par son Mandat (voir la section 1.1) englobe la responsabilité pleine et entière envers la communauté internationale et les réfugiés pour tous les aspects du cycle complet d'une situation de réfugié – de l'alerte initiale et de la planification d'urgence à la protection et à l'assistance des réfugiés, à la réalisation de solutions durables pour les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissaire, y compris les rapatriés et les personnes déplacées.

2. LES OPTIONS DE MISE EN ŒUVRE

2.1 Le HCR remplit son rôle opérationnel, qu'il soit mis en œuvre par le biais de partenaires (section 1.6), directement ou en coopération étroite avec des organisations opérationnelles non gouvernementales et d'autres organisations autofinancées ou ayant des sources de financement autres que le HCR. Les fonctions du Mandat du HCR comprennent la provision d'aide humanitaire à ceux dans le besoin, le secours d'urgence, l'assistance au rapatriement librement consenti, l'intégration sur place et la réinstallation, l'éducation, l'aide sociale, la réhabilitation et l'assistance juridique.

2.2 Le HCR est opérationnel au travers de ses responsabilités, par la planification efficace et la conceptualisation des projets financés par le HCR et leur supervision globale, leur suivi, leur contrôle et leur évaluation. Cela assure que l'assistance nécessaire est reçue par les bénéficiaires identifiés et est consistante avec la description de pro-

jet, le budget et les clauses approuvés de l'instrument d'exécution, selon un plan établi.

2.3 Dans certains cas, le HCR n'a pas d'autres options que de fournir l'assistance directement, c'est-à-dire de mettre en œuvre lui-même les activités d'assistance aux réfugiés. Cela arrive, le plus souvent, au stade initial d'une urgence provoquant un afflux soudain de réfugiés ou pour une opération de rapatriement, où il n'est pas possible de mobiliser d'autres agences assez rapidement pour répondre aux besoins des réfugiés. Il arrive parfois que le gouvernement hôte demande au HCR de fournir l'assistance directement ou qu'un partenaire compétent ne peut être identifié facilement. La protection ou les problèmes de sécurité peuvent nécessiter l'engagement direct du HCR. Le HCR est également devenu plus opérationnel pour les achats internationaux car la plupart des marchandises nécessaires ne sont pas facilement disponibles localement.

2.4 Le HCR définit parfois ses partenariats opérationnels avec des organisations internationales ou intergouvernementales, selon leur mandats respectifs, sur une base générale et officialise son partenariat dans un Mémoire d'entente (MOU). Un bon exemple est le MOU du HCR avec le PAM (2002). Ces MOU clarifient les rôles respectifs et les responsabilités du HCR et du partenaire opérationnel dans les situations de réfugiés et de rapatriés; sur la base de ce MOU global, d'autres MOU plus spécifiques peuvent être conclus selon les situations.

2.5 Les partenariats opérationnels avec des organisations non gouvernementales (ONG) peuvent être officialisés par un Accord cadre pour

un partenariat opérationnel (appendice A) qui vise à construire un partenariat opérationnel actif au travers d'un engagement mutuel à comprendre le rôle et les responsabilités de chacun, générant ainsi une meilleure coordination des services pour les réfugiés; il constitue également un code de conduite tant professionnel que personnel.

3. LA COORDINATION

3.1 La mise en place efficace des programmes d'assistance pour les réfugiés requiert une coordination étroite au cours du cycle complet de programmation, comprenant l'évaluation des besoins, les stades de planification et de budgétisation et les consultations avec les autorités locales dans la région concernée. Les paramètres doivent être acceptés dès le départ sur les objectifs à moyen et long terme, le type et le niveau des solutions, et les limites de l'autorité respective et des responsabilités des partenaires.

3.2 Le HCR est reconnu comme l'agence principale pertinente dans les situations de réfugiés et de rapatriés ou dans d'autres situations où il a été désigné comme 'l'agence principale', pour regrouper tous les organismes concernés par l'évaluation des besoins et la formulation des objectifs, des programmes, des systèmes d'établissement de rapports et des directives d'action. Dans ces situations, le HCR conserve la responsabilité pleine et entière de s'assurer qu'une solution durable appropriée est mise en œuvre, tout en respectant l'indépendance de ses partenaires, sélectionnés pour leur expertise professionnelle et auxquels l'autorité y afférente leur a été conformément déléguée.

3.3 Ainsi, le rôle de coordination est toujours inclus dans celui opérationnel du HCR des situations de réfugiés et de rapatriés, indépendamment de la source de financement. Avec le(s) gouvernement(s) concerné(s), le HCR coordonne toute la protection et toute l'assistance aux réfugiés en entreprenant:

- a. de s'assurer que l'assistance est opportune, appropriée et efficace financièrement;

- b. d'établir des standards appropriés et de s'assurer de leur mise en application;
- c. d'identifier des complémentarités et des synergies parmi ceux engagés dans la distribution de l'assistance;
- d. d'éviter la duplication des activités d'assistance;
- e. de faciliter la communication et la planification conjointe entre les organisations impliquées;
- f. d'encourager la pratique d'une gestion efficace à tous les stades des programmes, de la préparation et des réponses apportées à l'urgence à la consolidation de solutions durables et d'achèvement progressif du programme.

L'Accord cadre pour un partenariat opérationnel

L'Accord cadre pour un partenariat opérationnel (ACPO) entre le HCR et les ONG a émergé du processus PARinAC (1994). En utilisant l'Accord PARinAC d'Oslo et le Plan d'action comme bases, le ACPO aborde l'évidence d'une approche commune envers la provision de protection et d'assistance aux réfugiés par le HCR et ses partenaires ONG.

Voir l'appendice A1 de ce manuel

Section 1.6 LES PARTENAIRES D'EXÉCUTION DU HCR

1. La délégation de responsabilités du HCR pour la mise en œuvre
2. Le choix d'un partenaire d'exécution
3. L'élaboration du partenariat

1. LA DÉLÉGATION DE RESPONSABILITÉS DU HCR POUR LA MISE EN ŒUVRE

1.1 La mise en œuvre des projets d'assistance du HCR est normalement confiée à un partenaire d'exécution, conformément au statut de l'Office. Les partenaires d'exécution sont habituellement des départements gouvernementaux spécialisés ou des agences, d'autres membres du système des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et intergouvernementales et, dans certains cas, des entreprises privées.

1.2 Au tout début, il était prévu que les activités du HCR seraient entreprises conjointement avec d'autres membres de la communauté internationale. Mais comme ses activités se sont étendues et diversifiées, les relations du HCR avec ses partenaires d'exécution se sont très largement amplifiées. Le HCR sollicite l'expertise d'autres organisations des Nations Unies, en matière de stock alimentaire (PAM), de production alimentaire (FAO), de mesures sanitaires (OMS), d'éducation (UNESCO), de bien-être infantile (UNICEF), de formation professionnelle (BIT) et d'assistance au développement (PNUD). Pendant des décennies, les organisations non gouvernementales n'ont eu de cesse de fournir les services les plus soutenus et les plus dévoués à la cause des réfugiés, des rapatriés et autres personnes relevant de leur compétence. Elles fournissent non seulement une aide substantielle avec leurs propres ressources mais s'acquittent fréquemment de projets spécifiques du HCR.

1.3 La délégation de la mise en œuvre d'un projet d'assistance est formulée dans un accord de mise en œuvre, document signé par le HCR et le

partenaire d'exécution, les liant juridiquement. L'accord de mise en œuvre définit les modalités gouvernant la mise en œuvre d'un projet et délègue l'autorité pour l'engagement des fonds. (voir la section 4.1).

1.4 Pour les partenaires d'exécution, la mise en œuvre peut débuter seulement *après* que l'accord de mise en œuvre a été formulé, émis et signé.

2. CHOIX D'UN PARTENAIRE D'EXÉCUTION

2.1 Le choix d'un partenaire pour la mise en œuvre d'un projet se détermine selon plusieurs facteurs, y compris l'envergure, la nature et la localisation du projet pour lequel l'assistance doit être fournie. Dans de nombreuses circonstances, un département gouvernemental exécutera une composante du projet (sous-projet). Des organisations non gouvernementales (ONG) peuvent également être sélectionnées pour mettre en œuvre un sous-projet.

Partenaire opérationnel: organisations gouvernementales, intergouvernementales et non gouvernementales et agences des Nations Unies travaillant en partenariat avec le HCR pour protéger et assister des réfugiés et menant à la réalisation de solutions durables.

Partenaire d'exécution: partenaire opérationnel qui signe un accord de mise en œuvre et qui est financé par le HCR.

Section 1.6

2.2 Pour ce qui est des organisations non gouvernementales (ONG) en particulier, celles-ci doivent remplir quatre conditions de base pour être considérées par le HCR comme partenaire d'exécution:

- a. elles doivent être légalement enregistrées là où leur siège se situe et/ou dans le pays où elles opèrent;
- b. elles doivent avoir l'autorisation d'ouvrir un compte bancaire dans le pays de mise en œuvre et la possibilité de gérer des comptes séparés et/ou d'établir des rapports comptables pour toutes les dépenses encourues au nom du HCR;
- c. elles doivent pouvoir démontrer leur fiabilité en produisant annuellement des états financiers officiels approuvés par des vérificateurs aux comptes; et
- d. elles doivent accepter d'adhérer aux règlements et procédures du HCR liés à la mise en œuvre des projets, suivre les directives établies par le HCR et se conformer aux lois et règlements en vigueur dans le pays dans lequel elles opèrent.

2.3 Chaque situation de réfugiés étant unique, le délégué responsable du HCR prendra en considération un certain nombre de critères additionnels en sélectionnant les partenaires d'exécution appropriés. La liste ci-dessous donne une indication de ces critères, mais le HCR doit rester flexible dans la sélection de ces critères afin d'assurer l'efficacité escomptée et la qualité des services destinés aux réfugiés:

- a. **La qualité des services:** un partenaire d'exécution sera sélectionné pour répondre à un besoin défini. Le partenaire doit être capable de démontrer son professionnalisme à délivrer efficacement ce genre d'assistance, dans ce même pays ou ailleurs.

- b. **Une réponse rapide:** la plupart des situations de réfugiés, de par leur nature, se développent ou évoluent rapidement, et le partenaire d'exécution doit pouvoir répondre aux urgences dans un délai très bref. La mise en œuvre d'un programme d'assistance sera grandement améliorée si le partenaire peut être impliqué au stade de la planification.
- c. **L'expérience locale:** compte tenu du délai imparti pour être opérationnel dans un nouveau pays, le HCR préfère sélectionner un partenaire qui a déjà des programmes en cours dans le pays et pour lequel une expansion de ses fonctions ne sera pas administrativement difficile.
- d. **La participation au financement:** le support de base des partenaires d'exécution, en particulier les ONG, varie considérablement. Cependant, il est normalement souhaité d'un partenaire, particulièrement d'une ONG, de pouvoir contribuer au financement du programme, en espèces ou en nature (par ex. personnel ou support administratif). En tout cas, les efforts du HCR et des ONG pour la recherche de financement doivent être complémentaires, selon le principe du partenariat.
- e. **Une présence durable du personnel:** l'aptitude d'un partenaire d'exécution à maintenir son personnel pendant des périodes prolongées contribuera à la continuité et à la stabilité du programme, et les connaissances accumulées de ceux impliqués dans le programme amélioreront les prestations destinées aux réfugiés.
- f. **L'expérience du HCR:** compte tenu du temps nécessaire pour se familiariser aux procédures et aux besoins de rapports du HCR, il pourrait être préférable de sélectionner un partenaire

d'exécution ayant déjà une expérience avec le HCR. Cependant, cela ne doit pas exclure de nouveaux partenaires dont d'autres qualités feraient d'eux des candidats pertinents pour la mise en œuvre des programmes de réfugiés.

- g. **Les organisations internationales ou nationales/locales:** il peut être préférable de sélectionner une ONG nationale, locale ou une ONG internationale ayant une représentation locale, plus à même de gérer une situation locale. Pour un programme de réfugiés, elles peuvent fournir des éléments comme leur sensibilité culturelle, leur connaissance des conditions sur place, leur capacité à travailler efficacement sur les problèmes de fonds, leur connaissance du langage, leur admission par les autorités locales et la coopération de celles-ci, et ainsi de suite. D'un autre côté, elles peuvent manquer d'expérience, de connections internationales et de sources de financement. Il doit également être gardé à l'esprit que dans certaines situations sensibles de réfugiés, la présence du personnel international d'une ONG internationale peut être bénéfique aux réfugiés.
- h. **Une ONG unique ou un consortium:** dans certaines situations, un consortium d'ONG faisant un fonds commun de leurs ressources pour apporter une réponse coordonnée aux besoins des réfugiés peut être profitable; et
- i. **Le retrait progressif potentiel:** le partenaire d'exécution doit pouvoir planifier un retrait progressif ou une réduction de son engagement en prévoyant, *entre autres*, le recrutement et la formation des réfugiés, du personnel local et/ou des communautés locales.

3. LA CONSTRUCTION DU PARTENARIAT

3.1 Les opérations du HCR sur le terrain portent sur des urgences complexes, de large envergure, au bénéfice de centaines de milliers de réfugiés et sur une assistance minimale délivrée à un nombre limité de réfugiés individuels dans les villes et les villages. La contribution financière du HCR à ses partenaires se situe entre aucune contribution du tout, entre un pourcentage minime par rapport au budget global du partenaire et entre l'origine majeure du financement du partenaire. De nombreux partenaires sont très créatifs avec le HCR à tous les niveaux du processus de la planification et de la mise en œuvre, alors que d'autres dépendent du HCR pour déterminer la nature et la portée de leur engagement. Compte tenu de la variété des relations, il est difficile de définir précisément les facteurs qui assurent des relations de travail efficaces entre le HCR et ses partenaires opérationnels ou d'exécution. Un point, cependant, est clair: l'élaboration de partenariats efficaces avec ses partenaires opérationnels (se référant ici aux partenaires opérationnels et aux partenaires d'exécution) est l'une des principales priorités du HCR dans chacune des opérations.

3.2 Alors que chaque opération a ses propres caractéristiques, la leçon que le HCR et ses partenaires ont maintes fois apprise relève du fait qu'un partenariat efficace n'est pas lié au hasard. La pression à devoir répondre rapidement, l'éventualité d'incompréhensions, et la difficulté à maintenir une bonne communication, sont autant de conditions pouvant amener à prendre des décisions erronées et des distributions d'assistance inefficaces. Le défi du HCR et de ses partenaires est donc de faire un succès de leur partenariat. Cela demande un effort délibéré de la part de tout le personnel: celui du HCR et celui des partenaires opérationnels.

3.3 De récentes consultations du HCR avec ses partenaires pour revigorer la culture du partenariat, les processus variés de collaboration, les évaluations de programmes et les séminaires de formation sur la gestion des programmes avec le HCR et les partenaires opérationnels, ont globa-

Section 1.6

lement contribué à fournir les opportunités pour les membres du personnel à réfléchir sur l'utilité de créer et de maintenir un partenariat efficace. Cela peut s'illustrer comme une série de principes sur la 'meilleure pratique' pour les partenaires du HCR servant à les guider pour décider et pour agir dans toutes les opérations.

3.4 La 'meilleure pratique' dans ce contexte, se réfère à la façon selon laquelle le HCR et ses partenaires doivent mener à bien les tâches essentielles d'une opération, compte tenu de l'expérience et des leçons retenues. En d'autres termes, il s'agit de faire les choses justes de façon juste. La meilleure pratique pour les partenaires opérationnels et le HCR dans la construction d'un partenariat efficace peut se traduire par une série de principes. Ceux-ci sont décrits dans les paragraphes ci-après.

3.5 Afin de construire des partenariats efficaces, le HCR et ses partenaires opérationnels doivent s'efforcer de **comprendre le point de vue de chacun**. Dans de nombreuses situations, les conflits peuvent être évités ou résolus si les deux parties s'efforcent de comprendre préalablement la position de chacun avant de prendre action ou d'entrer en négociations.

3.6 Au début de chaque opération, le HCR et ses partenaires doivent rechercher des opportunités pour **apprendre les uns des autres**. Tous les partenaires apporteront au cours de l'opération une expertise et apprendront des leçons qui seront bénéfiques à toutes les parties concernées. La clé est de créer des opportunités pour partager les expertises.

3.7 Tous les partenaires dans une opération doivent **s'engager mutuellement à l'excellence et à l'amélioration**. Procéder à un tel engagement stimule les implications d'efforts pour une amélioration continue et favorise la liberté des discussions sur les problèmes et les faiblesses de la mise en œuvre.

3.8 Pour l'efficacité du partenariat, tous les partenaires doivent **s'engager à la transparence et au partage de l'information**. Cela contri-

buera non seulement à faciliter les décisions mais préviendra tout malentendu et toute frustration.

3.9 Dans tous les aspects d'une opération, les partenaires doivent **être à la recherche d'une synergie**. La synergie est tout simplement la reconnaissance que la totalité est plus grande que la somme de ses parts. Les partenaires opérationnels recherchant une synergie coopèrent de manière créative afin d'utiliser leurs ressources au maximum.

3.10 Les partenaires opérationnels doivent **penser aux bénéfiques des interactions entre eux**. Plutôt que de rechercher leur propre intérêt, les partenaires doivent rechercher les moyens de travailler tous ensemble afin que toutes les parties en bénéficient.

3.11 Pour que la communication dans une opération soit efficace, les partenaires doivent tenter de **communiquer dans toutes les directions. L'information ne doit pas seulement circuler en haut et en bas mais également latéralement**. De cette façon, l'information sera disponible quand elle sera utile à ceux qui en ont besoin. Cela assure également que les problèmes sont soulevés et que les décisions stratégiques sont prises à temps.

3.12 La planification efficace est un facteur essentiel dans le succès d'une opération. De plus, les problèmes et les questions surviendront inévitablement dans chaque opération, indépendamment de la qualité de la planification. Pour assurer une efficacité maximum, **les partenaires opérationnels doivent planifier et résoudre ensemble les problèmes opérationnels**. Non seulement la planification conjointe et la résolution des problèmes contribuent à une mise en œuvre appropriée à temps, mais cela renforce les équipes qui s'entraident lors de difficultés.

3.13 Le HCR et ses partenaires opérationnels rencontrent inévitablement des contraintes financières à tous les stades d'une opération. Par conséquent, le HCR et ses partenaires doivent

établir des mécanismes de coordination et des processus qui facilitent une **priorité permanente** afin que les questions et les préoccupations soient évaluées selon leur urgence et leur degré d'importance pour que l'action soit prise à temps.

3.14 Il est également primordial que le HCR et ses partenaires **respectent l'expertise de chacun**. Chaque partenaire apportera son expertise à l'opération qui, si elle est combinée harmonieusement et judicieusement, renforcera la capacité globale de la mise en œuvre. Une compétition malsaine résultera en une duplication des efforts et une distribution inefficace de l'assistance.

3.15 Au stade initial de toute opération, il est important que le HCR, avec ses partenaires, **définissent les rôles, les standards et les limites et s'accordent à les respecter**. Ne pas s'y tenir provoquera une répartition inégale et une utilisation inefficace des ressources. Une consistance dans ce domaine favorisera les projets de qualité mesurée, délivrés à temps, et à des coûts raisonnables.

3.16 Peu importe qu'une opération soit bien planifiée, des situations et des questions surgiront qui nécessiteront des décisions stratégiques. Il est essentiel que le HCR et ses partenaires travaillent ensemble à tous les stades du processus de mise en œuvre pour **identifier les lacunes de la stratégie, élaborer la stratégie et la partager avec toutes les personnes concernées**. L'échec des gestionnaires de programmes à prendre des décisions stratégiques opportunes provoque l'indécision et l'ambiguïté à tous les niveaux professionnels. Des décisions prises à temps et communiquées correctement permettent d'assurer que les activités de protection et d'assistance auront l'impact désiré.

3.17 Il y aura inévitablement des lacunes de connaissance et de compétence dans les membres du personnel du HCR et des partenaires opérationnels. Alors, le HCR et ses partenaires doivent **s'engager à se former au premier stade de toute opération**. Le temps

imparti et les efforts à consacrer à la formation, formelle et informelle, est une question de planification qui doit être abordée au plus tôt. De plus, le lien entre les activités de formation et les objectifs opérationnels doivent être clairs.

3.18 Mettre ces principes en pratique n'est pas facile. Utiliser ces principes comme base pour prendre des décisions requiert du temps pour discuter du déroulement à accomplir des tâches essentielles et à se mettre d'accord sur les processus et les délais à respecter. Un premier investissement dans de telles discussions au début d'une opération sera bénéfique pour la bonne marche de relations professionnelles efficaces dans les différents stades de la mise en œuvre. L'expérience du HCR et des partenaires opérationnels a démontré que les relations de travail construites sur ces principes sont un moyen fondamental pour s'assurer que les besoins des réfugiés sont abordés le plus efficacement possible.

Section 1.6

Selon l'Accord cadre pour un partenariat opérationnel (ACPO) entre le HCR et les ONG (voir l'annexe A de ce manuel pour le texte en entier), il est convenu que les partenaires de cet Accord seront guidés par les principes stipulés dans le Code de conduite de la Croix-Rouge internationale et du Croissant-Rouge et des organisations non gouvernementales qui incluent, entre autres, les engagements suivants:

- s'assurer que l'impératif humanitaire vient en premier;
- dispenser l'aide indépendamment de la race, des opinions ou de la nationalité des bénéficiaires et sans hostilité aucune; et déterminer les priorités de l'aide sur l'unique base des besoins;
- s'assurer que l'aide ne sera pas utilisée pour favoriser un parti politique ou religieux;
- ne pas agir comme instruments de la politique gouvernementale.

Pour les standards relatifs à la conduite visant à assurer la protection contre l'exploitation sexuelle et les abus sexuels, basés sur les six principes de l'IASC, voir l'appendice C1.

Chapitre 2 LES OPÉRATIONS DU HCR

Présentation générale du chapitre

Ce chapitre explique la gestion des opérations du HCR, en particulier le changement vers un Système de gestion des opérations davantage axé sur les résultats (OMS). Il comprend également la terminologie utilisée pour les programmes du HCR, y compris la différence entre un programme, un projet et un sous-projet. Il décrit les cinq formes basiques de la protection et de l'assistance. Le nouveau budget du programme annuel est également décrit ainsi que la planification et le calendrier des rapports.

Section 2.1 LE SYSTÈME DE GESTION DES OPÉRATIONS DU HCR

Le modèle de gestion des opérations du HCR.....	41
Les projets et les sous-projets.....	41
Les types de protection et d'assistance	42
Le système d'informations de la gestion financière (FMIS)	44

Section 2.2 LE BUDGET ET LE FINANCEMENT DU HCR

L'historique.....	46
Le budget du programme annuel.....	46
Les programmes supplémentaires.....	48

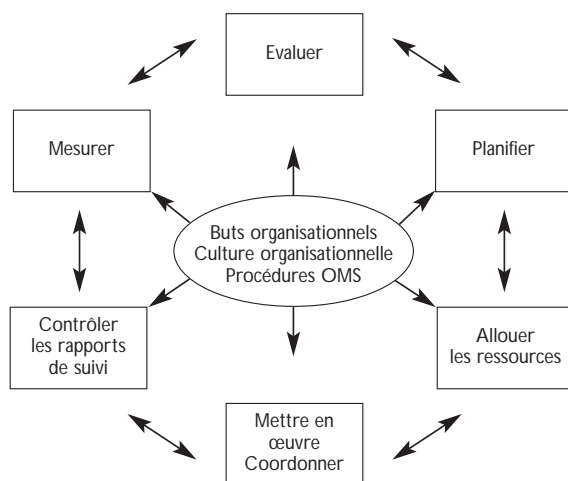
Section 2.3 LA CYCLE DE LA PLANIFICATION ET DES RAPPORTS

La présentation générale.....	50
Le calendrier de la planification et des rapports.....	50

Section 2.1 LE SYSTÈME DE GESTION DES OPÉRATIONS DU HCR

1. Le modèle de gestion des opérations du HCR
2. Les projets et les sous-projets
3. Les types de protection et d'assistance
4. Le Système d'informations de la gestion financière (FMIS)

1. LE MODÈLE DE GESTION DES OPÉRATIONS DU HCR



Sur la base de l'expérience acquise et des leçons retenues, le HCR a développé un cadre de gestion pour la planification, l'organisation et le contrôle de ses activités de protection et d'assistance destinées aux réfugiés et autres groupes de bénéficiaires. Ce cadre qui était préalablement connu comme le Système de gestion des programmes (PMS) est graduellement en train d'être remodelé comme un nouveau système de gestion des opérations davantage axé sur les résultats (OMS). Ce système est le moyen par lequel le HCR s'assure que tous les aspects de ses opérations (la provision de la protection internationale, l'assistance et la recherche de solutions) sont appropriés, consistants et efficaces. Au centre de

ce nouveau cadre se trouve le modèle de gestion des opérations du HCR illustré sur cette page, qui permet aux planificateurs de conceptualiser les programmes d'assistance du HCR. Le modèle comprend les fonctions primordiales de gestion et implique un cycle de gestion des opérations au travers duquel les projets progressent normalement. Alors que l'opportunité et la nature de l'estimation, la planification, la mise en œuvre, les processus de suivi et de coordination peuvent varier selon les circonstances uniques et les contraintes particulières d'une opération, tous les stades du cycle sont d'égale importance autant lors d'une urgence complexe, d'un programme stable de rapatriement que de tout autre type d'opération.

2. LES PROJETS ET LES SOUS-PROJETS

2.1 Alors que les programmes du HCR dans une région ou un pays sont maintenant basés sur une approche factuelle élaborée autour de populations de bénéficiaires et de thèmes, l'unité basique pour organiser les activités (couvrant la protection internationale et l'assistance matérielle) demeure le projet. Il y aura généralement un projet par groupe de bénéficiaires et par type d'assistance. Un projet peut couvrir un secteur tel que l'assistance juridique/la protection, l'eau ou l'éducation ou peut être à secteurs multiples et couvrir un éventail des activités d'assistance y compris l'alimentation, le transport, les abris, le sanitaire, la santé, l'éducation, l'eau et bien d'autres. L'autre partie de l'assistance globale des programmes d'assistance comprendra les activités que le HCR délivrent directement, telles la

protection internationale, les relations extérieures et la promotion de solutions durables pour les réfugiés.

2.2 Le Système de gestion des opérations du HCR fournit des formats standard pour les soumissions de projets, et des procédures et des calendriers pour la soumission, la révision et l'approbation de projets dans lesquels le HCR participera et qu'il pourrait financer. Il décrit également la méthode pour déléguer l'autorité du siège du HCR à Genève au délégué sur le terrain (ou le responsable d'une unité au siège pour les projets administrés au siège) pour la mise en œuvre directe de projets et/ou établir un accord avec des organisations partenaires pour la mise en œuvre du projet. Le Système de gestion des opérations fait état des exigences pour le suivi et l'établissement de rapports des projets. Alors que le nouveau système nécessitera un certain nombre d'autres changements, y compris un nouveau logiciel de gestion de programmes, le Système d'informations de gestion financière (FMIS) continuera d'être utilisé pendant la période transitoire et jusqu'au développement du nouveau logiciel censé le remplacer.

2.3 Au HCR, un projet se définit par le type d'assistance (voir la partie 3 ci-dessous), la source de fonds, la localisation géographique et le groupe spécifique de réfugiés pour lequel l'assistance est fournie. La partie du projet prise en charge par un partenaire d'exécution s'appelle un **sous-projet** et n'engage qu'une seule monnaie. Dans un vaste projet du HCR, il est probable d'avoir de nombreux sous-projets (i.e. plusieurs partenaires d'exécution). Dans un petit projet du HCR, il pourrait y avoir peu de sous-projets ou même un seul. Les larges opérations de réfugiés pourraient impliquer de nombreux projets du HCR, en combinaison avec des projets et des sous-projets du HCR mis en œuvre par un grand nombre de partenaires d'exécution, y compris les organisations gouvernementales et non gouvernementales.

2.4 Lorsque le HCR demande à un partenaire de mettre en œuvre un sous-projet en son nom, le bureau du HCR sur le terrain ou une unité

organisationnelle au siège établit un accord de sous-projet avec le partenaire d'exécution. Pour des informations supplémentaires, prière de se référer à la section 3.1.

Un programme, dans le cadre de l'OMS, consiste à la totalité des activités de protection et d'assistance entreprises pour une population bénéficiaire distincte ou un thème. L'ensemble des programmes dans un pays constitue l'opération du pays.

Un projet est l'unique composante d'un programme d'assistance. Il est établi pour chacun des buts (type d'opération) et comprend habituellement toute l'assistance du même type et de la même source de fonds du HCR, fournie à une population spécifique de bénéficiaires pour une durée déterminée.

Un sous-projet est cette partie du projet entreprise par un seul partenaire d'exécution (ou une unité organisationnelle du HCR) dans une seule monnaie.

3. LES TYPES DE PROTECTION ET D'ASSISTANCE

Alors que la catégorisation des types de protection et d'assistance sera éventuellement modifiée pour mieux refléter les différences variées des fonctions du HCR, la catégorisation actuelle des cinq types sera maintenue pendant la période de transition:

- a. **L'urgence (EM):** couvre les activités générées par un afflux de réfugiés ou de personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat visant à satisfaire rapidement les besoins basiques/de survie. Ce type d'assistance ne dure-

ra normalement pas plus d'une année et se concentrera essentiellement sur les mesures destinées à sauver et à maintenir des vies.

- b. **Les soins et l'entretien (CM):** couvre les activités pour des réfugiés en situation relativement stable, où leur survie n'est plus menacée, mais où l'avenir du groupe de réfugiés en termes de solutions durables n'a pas encore été déterminé. Cette assistance peut inclure l'alimentation, le transport, les articles ménagers et les habits, les installations sanitaires, les services de santé, les abris et l'éducation de base. Le cas échéant, cela peut également inclure la formation professionnelle ou de petites activités génératrices de revenus pour préparer les réfugiés à une vie plus productive et pour promouvoir une autonomie limitée. Cette assistance ne doit pas excéder une période de deux ans; cependant, dans de nombreux pays, ces projets ont duré beaucoup plus longtemps car les réfugiés n'avaient qu'un statut d'asile temporaire et l'obtention d'une solution durable s'est avérée impossible.
- c. **Le rapatriement librement consenti (RP):** couvre les activités liées au retour au pays d'un groupe de réfugiés, ceci étant la meilleure des solutions envisageables, pour autant que la nature volontaire du rapatriement soit assurée. L'assistance dans cette catégorie est conçue pour aider les réfugiés à surmonter les difficultés pratiques lors du retour au pays. Dans le pays d'asile, cela inclut les préparatifs pour le départ et les mesures pour l'organisation du voyage au pays. Souvent, des commissions tripartites sont mises en place, engageant les pays d'origine et d'asile avec le HCR. Des facilités d'accueil pourraient devoir être organisées dans le pays d'origine ainsi que l'assistance dans la phase initiale de réintégration, par ex. la provision de besoins basiques et de mesures de réhabilitation.
- d. **L'installation sur place (LS):** lorsque le rapatriement librement consenti n'est pas encore envisageable et que les réfugiés ont l'opportunité de résider légalement dans le pays hôte et de jouir des droits civiques et économiques, comparables à ceux de la population sur place, les activités dans cette catégorie assistent les réfugiés à devenir autonomes dans le pays de premier asile et à s'intégrer dans la vie économique et sociale de la nouvelle communauté. Cela nécessite l'entière participation des réfugiés eux-mêmes et l'accord du pays hôte. Les mesures pour satisfaire les besoins des réfugiés doivent également prendre en compte les standards de vie de la population locale.
- e. **La réinstallation (RE):** lorsque aucune autre solution n'est envisageable, les activités dans cette catégorie permettent aux réfugiés de se réinstaller dans un nouveau pays. Cela s'applique habituellement aux réfugiés admis temporairement dans un pays d'asile à la condition d'une réinstallation permanente ailleurs. C'est peut être aussi la seule solution si l'intégration locale est impossible pour des raisons ethniques, politiques ou économiques ou lorsque la sécurité des réfugiés présente des risques. La réunion des familles est une autre raison majeure pour la réinstallation. L'assistance peut inclure des mesures pour s'assurer de places et des arrangements pour le voyage, préalables au départ – les formalités de sortie, l'examen médical, l'aide sociale, l'apprentissage d'une langue et d'autres mesures conçues pour faciliter l'intégration dans un nouveau pays d'asile.

4. LE SYSTÈME D'INFORMATIONS DE LA GESTION FINANCIÈRE (FMIS)

4.1 Le FMIS est un logiciel conçu à la fin des années 80 pour fournir des informations opportunes, précises et significatives destinées à assister les gestionnaires du HCR sur le terrain et au siège à prendre des décisions sur les questions financières. Le système est basé sur la classification d'entrées budgétaires, i.e. l'organisation et le traçage de l'utilisation des ressources financières. Avec l'introduction de l'OMS, le centre s'est déplacé vers une planification davantage axée sur les résultats avec une définition plus claire des objectifs et des résultats tout en mesurant les résultats face aux indicateurs établis. Ce déplacement nécessite le développement d'un nouveau logiciel de gestion financière capable également de budgétiser et de mesurer les résultats en termes financiers selon le cadre des résultats (budgétisation basée sur les résultats). Cependant, en attendant le développement et l'introduction d'un tel logiciel, le HCR et ses partenaires continueront d'utiliser le FMIS. Cela va naturellement poser quelques difficultés et le HCR a publié des directives spécifiques pour conseiller son personnel et les partenaires d'exécution sur la meilleure façon d'utiliser le FMIS dans le contexte du nouvel OMS (voir *La planification des projets HCR – manuel pratique sur l'utilisation des objectifs, résultats et indicateurs*, mars 2002; voir le site Internet du HCR: '[Our partners](#)').

4.2 Le FMIS utilise les applications d'un ordinateur central et de micro-ordinateurs pour enregistrer et rapporter des informations financières et non financières entre le siège du HCR et les bureaux sur le terrain.

4.3 Le logiciel des micro-ordinateurs, essentiellement pour les bureaux sur le terrain et connu comme le FMIS/terrain, fournit les facilités suivantes:

- a. des rapports automatisés des transactions financières mensuelles;
- b. un contrôle budgétaire et un narratif y relatif sur les performances planifiées et actuelles; et

- c. des situations de calcul budgétaire.

4.4 Le logiciel de l'ordinateur central au siège connu comme le FMIS/siège, sert à:

- a. rentrer toutes les informations financières et budgétaires reçues des bureaux sur le terrain avec les données des sous-systèmes correspondants du siège; et
- b. fournir un accès en ligne à des informations de base, des données consolidées et des comparaisons entre les projets.

4.5 Pour la gestion des projets, les systèmes sont composés des niveaux suivants:

- a. **Le projet:** le code du projet identifie les fonds, le type d'assistance et la population réfugiée assistée.
- b. **Le sous-projet:** un code séparé identifie chacun des partenaires d'exécution (ou l'unité du HCR) avec la monnaie de mise en œuvre.
- c. **Le site:** les budgets (et d'autres informations) pour des projets plus grands peuvent être subdivisés selon la localisation (le site) des réfugiés.
- d. **Le secteur d'activité:** les activités sont résumées en 16 secteurs dans la structure du budget (voir l'appendice B3).
- e. **La rubrique/:** les entrées détaillées, les objets de dépenses (sous-rubrique) sont **sous-rubrique:** groupés par catégorie (rubrique).
- f. **Le niveau de calcul détaillé:** les calculs budgétaires se situent à ce niveau, incorporant un nombre de facteurs variables (tels que le nombre requis d'unités, les chiffres de la population) pour établir les montants budgétaires au niveau de la rubrique/sous-rubrique.

Protection et assistance

Dans ses activités opérationnelles, le HCR cherche à intégrer la protection et l'assistance. L'assistance est un aspect de la protection internationale et est un moyen de la faciliter. Elle y est étroitement liée et émerge de la nature protectrice du rôle de l'Office du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

**Plan à moyen terme des Nations Unies
2002-2005**

Section 2.2 LE BUDGET ET LE FINANCEMENT DU HCR

-
1. L'historique
 2. Le budget du programme annuel
 3. Les programmes supplémentaires
-

1. L'HISTORIQUE

1.1 En 1957, l'Assemblée générale autorisait le HCR à créer un programme annuel d'assistance, à soumettre au Comité exécutif du HCR (EXCOM) pour approbation. Jusqu'en 1999, les programmes du HCR se divisaient en deux grandes catégories: les Programmes généraux et les Programmes spéciaux. Dès le 1er janvier 2000, tous les programmes étaient regroupés dans un budget unifié de programme annuel.

1.2 La raison de ce budget unifié est de fournir aux gouvernements et à d'autres intéressés par le travail du HCR, une image transparente et complète de la totalité des opérations en termes de protection et d'assistance tout en donnant plus de flexibilité au HCR dans la gestion de ses ressources financières. En d'autres mots, cette nouvelle structure budgétaire est destinée à permettre une distribution plus équitable des ressources entre tous les programmes, dans les limites imposées par les promesses de financement 'réservées' à des programmes spécifiques. Cette flexibilité à distribuer les fonds 'non réservés' ou les ressources limitées a permis au Haut Commissariat de financer celles des opérations considérées comme moins attractives par les donateurs et qui sont directement touchées par les manques budgétaires éventuels. Mais une telle flexibilité dépend de la disponibilité suffisante de ressources 'non réservées'. Les tendances actuelles des ressources et les contributions 'réservées' des donateurs ont rendu la gestion du budget du programme annuel de plus en plus difficile.

1.3 A l'adoption du budget unifié, il y avait peu de chances pour que sa structure, en elle-même,

retourne les tendances à la baisse des ressources, en dépit de ses avantages comme celui d'une plus grande transparence. Mais le déplacement vers un budget unifié n'a pas été suivi de décisions épineuses comme savoir si le niveau du budget approuvé devait être réaliste, avec des *besoins* déjà identifiés comme prioritaires, ou s'il devait se baser sur les estimations solides de *contributions* probables. *De facto*, le Comité exécutif a opté pour un budget basé sur les besoins, sur la compréhension implicite que si les ressources ne rencontraient pas les niveaux budgétaires approuvés, d'autres exercices sur les priorités devraient être entrepris en cours d'année pour couvrir les déficits. Le schéma de 'déconnexion' entre le budget approuvé à un niveau, d'un côté, et les ressources insuffisantes à pourvoir au budget approuvé, de l'autre, s'est poursuivi avec tous les désavantages concomitants, surtout pour les réfugiés. Devant fonctionner avec le niveau de ressources anticipées, dont la valeur et la date de réception sont incertaines, le HCR a dû recourir à des exercices identifiant les priorités sur le programme en cours d'année. Ces exercices demandent beaucoup de temps, sont perturbateurs et ne permettent pas une relation aisée avec les partenaires d'exécution.

2. LE BUDGET DU PROGRAMME ANNUEL

2.1 Le budget du programme annuel se compose des éléments suivants:

- Les programmes régionaux (L'Afrique, le CASWANAME, l'Asie et le Pacifique, l'Europe, les Amériques);
- Les programmes globaux (par ex. les initiatives pour promouvoir

les objectifs prioritaires comme les femmes réfugiées, les réfugiés enfants/adolescents, l'impact environnemental des flux de réfugiés);

- Le siège.

Ces trois éléments constituent la totalité des **Activités programmées** pour une année. Sur la base du niveau des activités programmées, une **Réserve opérationnelle** (voir ci-dessous) est établie, normalement à un niveau équivalent à 10 pour cent de la totalité des Activités programmées. Le budget des Activités programmées et la Réserve opérationnelle constituent ensemble le budget du programme annuel. En plus de ces nécessités budgétaires, il y en a d'autres relatives à certains coûts administratifs, couverts par une subvention du budget régulier des Nations Unies et des coûts relatifs aux administrateurs auxiliaires (JPO) couverts par un fonds fiduciaire. Dans le budget soumis au Comité exécutif pour approbation ces différentes composantes sont identifiées. Par exemple, le Comité exécutif, pour le budget du programme annuel 2003, a pris la décision suivante:

Approuve les programmes et budgets pour les programmes régionaux, les programmes globaux et le siège du HCR, dans le budget du programme annuel 2003 s'élevant à 809,081,600 dollars EU, y inclus une réserve opérationnelle de 73,552,900 dollars EU (représentant 10 pour cent des activités programmées); lequel, avec la contribution du budget régulier des Nations Unies pour un montant de 20,218,000 dollars EU et les provisions pour les administrateurs auxiliaires (7 millions de dollars EU) s'élève à un montant total pour 2003 de 836,299,600 dollars EU; et autorise le Haut Commissaire, sur le total de ces crédits, à effectuer des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du siège.

La provision suivante était insérée à la même décision:

Demande au Haut Commissaire, dans les limites des ressources disponibles, de répondre

de manière flexible et efficace aux besoins actuels indiqués dans le budget du programme annuel 2003 et l'autorise, en cas de besoins supplémentaires liés à une nouvelle urgence ne pouvant pas être pleinement couverts par la Réserve opérationnelle, à créer des programmes supplémentaires et à lancer des appels de fonds.

La nature des budgets pour les programmes supplémentaires est décrite ci-dessous.

Les programmes et le support

2.2 En présentant les estimations de budget (ou les dépenses), une distinction doit se faire entre les **programmes** et le **support**. Le budget du programme couvre les programmes et les postes liés aux programmes. Le budget du support est subdivisé en catégories de gestion et d'administration (MA) et en coûts de support de programmes (PS), introduites pour la première fois dans le *budget du programme annuel 2000*.

2.3 Les définitions de ces catégories de support, relatives à des fonctions variées dans l'organisation (HCR), sont comme suit:

La gestion et l'administration (MA) de l'organisation: les unités organisationnelles dont la fonction première est le maintien de l'identité, de la direction et du bien-être d'une organisation. Cela inclut précisément les unités qui se chargent des fonctions de la direction exécutive, de la politique organisationnelle et de l'évaluation, des relations extérieures, de l'information et de l'administration.

Le support du programme (PS): des unités organisationnelles dont la fonction première est le développement, la formulation, la distribution et l'évaluation des programmes d'une organisation. Cela inclut précisément des unités qui construisent les arrières des programmes sur une base technique, thématique, géographique, logistique ou administrative.

2.4 D'autres sous-catégories budgétaires comprennent ce qui suit:

- Le coût du personnel couvre les salaires et les coûts connexes tels que les allocations familiales, les bourses d'études, les examens médicaux, etc.
- Les coûts non liés au personnel couvrent les voyages, les services contractuels, les frais opérationnels, les fournitures et les matériels, etc. Les services contractuels incluent les cours de langues, les contrats externes de traduction et d'interprétariat, les frais externes d'imprimerie et de reliure, l'information publique et les coûts de production, etc. Les frais opérationnels se réfèrent à des rubriques telles que la location et la maintenance, les charges (eau, électricité, etc.) les téléphones et les articles de papeterie. Les coûts non liés au personnel du terrain et du siège sont alloués au prorata entre le support du programme et la gestion et l'administration.

Les postes

2.5 Dans le budget du HCR, il y a trois catégories de postes, nommément les postes de la gestion et de l'administration (MA), le support du programme (PS), et les postes du programme (P). Les postes de la gestion et de l'administration se trouvent uniquement au siège; les postes de support du programme se trouvent au siège et sur le terrain; et les postes du programme uniquement sur le terrain. De la totalité des postes de la gestion et de l'administration au siège, 220 seulement sont actuellement financés par la contribution du budget régulier des Nations Unies.

La Réserve opérationnelle

2.6 Une réserve opérationnelle existe dans le budget du programme annuel. C'est un mécanisme de crédits budgétaires qui n'est pas une réserve entièrement financée comme dans d'autres organisations. La Réserve opérationnelle actuelle, introduite avec le budget unifié, a remplacé ce qui s'appelait précédemment la Réserve

du programme, le Fonds extraordinaire et le Fonds de rapatriement librement consenti. La Réserve opérationnelle est constituée par un montant équivalent à 10 pour cent des activités programmées proposées dans le budget du programme annuel soumis au Comité exécutif pour approbation. Les objectifs de la Réserve opérationnelle et les règles gouvernant son utilisation, sont stipulés dans les articles 6.5-6.9 des règles financières du HCR.

Les règles financières

2.7 La majorité des programmes du HCR est financée par des contributions volontaires et leur administration est soumise aux **Règles financières des fonds volontaires administrés par le Haut Commissaire des Nations Unies**. Ces règles sont révisées de temps en temps. L'édition en vigueur au moment de la publication de ce manuel est datée du 7 octobre 1999 (numéro de référence A/AC.96/503/rév. 7). L'édition la plus actuelle peut être consultée sur le site Internet public du HCR sous la rubrique: '*Administration*'.

3. LES PROGRAMMES SUPPLÉMENTAIRES

Les programmes supplémentaires représentent les activités qui émergent après l'approbation du budget du programme annuel et avant celle du prochain budget du programme annuel, et qui ne peuvent pas être pleinement couverts par la Réserve opérationnelle. Ces programmes supplémentaires sont normalement incorporés dans le budget du programme de l'année suivante. La physionomie distinctive des programmes supplémentaires n'est autre que celle du moment où ils surviennent.

Le budget

Considérée du point de vue de nombreuses organisations gouvernementales et secteurs privés où le terme «budget» est une indication des ressources déjà allouées, la situation du HCR semble particulièrement anormale.

En faisant appel à des contributions volontaires, le HCR peut seulement présenter un «budget» indiquant un coût des activités planifiées pour l'année à venir.

C'est le montant pour lequel le HCR fait un appel de fonds et l'organisation sera seulement en mesure de poursuivre son rôle pour les réfugiés dans le monde à hauteur des réponses des donateurs à cet appel et aux besoins additionnels éventuels.

Appel global 2003

Section 2.3 LE CYCLE DE LA PLANIFICATION ET DES RAPPORTS

1. La présentation générale 2. Le calendrier de la planification et des rapports

1. La présentation générale

1.1 Le cycle de planification du HCR s'étend sur trois ans, *l'année écoulée, l'année en cours, et l'année de planification*. Cela implique la conformité avec un nombre de procédures planifiées et de nécessités de rapports, qui se déroulent tous dans un ordre spécifique, connu comme le cycle de planification et d'établissements de rapports. Le HCR rapporte au Comité exécutif (ou à son Comité permanent) chacune des phases du cycle de son programme:

- A la Session plénière du Comité exécutif (EXCOM) en octobre de chaque année, il présente le budget proposé du programme annuel pour l'année *de planification*, pour approbation. Une fois approuvé, le budget sert de base pour la préparation de *l'Appel global* du HCR.
- En juin de chaque année, il présente son *Rapport global* sur les réalisations de l'année précédente; ce rapport est étudié par le Comité permanent lors de sa réunion en juin.
- Début septembre, le HCR présente un *Rapport semestriel d'avancement* couvrant les activités pour la période du 1er janvier au 30 juin de l'année en cours; ce rapport est étudié par le Comité permanent lors de sa troisième session tenue juste avant la Session plénière du Comité exécutif (octobre).

Les divers rapports du Haut Commissaire sur le travail de l'Office, soumis au Conseil économique et social (ECOSOC) et à l'Assemblée générale, sont traités à la section 1.4.

1.2 Afin de satisfaire ces diverses nécessités de planification et de soumissions de rapports, un calendrier a été établi et est décrit ci-après.

Rapports sur le site Internet du HCR

Des copies des rapports les plus récents, nommément '*Global Appeal and Global Report*' se trouvent sur le site Internet du HCR: www.unhcr.ch

2. Le calendrier de la planification et des rapports

Année écoulée

Décembre: Le Comité de révision des opérations (ORB) élabore les *paramètres programmatiques et financiers* selon les priorités globales et le niveau des ressources anticipées pour la nouvelle *année de planification* (commençant dans 13 mois). Cette information guide les Bureaux, les bureaux sur le terrain et les unités au siège sur la préparation du plan d'opérations du pays (COP) et les plans du siège. Viennent ensuite les *instructions sur la planification et l'établissement de rapports*, incluant les directives politiques pour les bureaux sur le terrain avant la préparation du nouveau plan d'opérations (COP) pour l'*année planifiée*.

Année courante

Janvier: Le terrain prépare les rapports des statistiques et des activités pour l'*année écoulée* (les rapports annuels des statistiques, de la réinstallation, de la protection et des opérations i.e «le rapport du pays»). Les unités au siège préparent le 'rapport annuel du siège du HCR'.

Février-mars: Un important *exercice de planification opérationnelle* s'effectue sur le terrain. Il est conçu pour fournir une présentation complète au siège des besoins anticipés pour l'*année planifiée* en les rassemblant en un ensemble cohésif – i.e. le plan des opérations du pays (COP) – le sommaire des programmes, les projets, les besoins administratifs et du personnel des bureaux sur le terrain avec des objectifs clairement élaborés. Cet exercice basique est par nature participatif, engageant le gouvernement hôte, les partenaires opérationnels et d'exécution et les représentants des réfugiés eux-mêmes. Le COP doit parvenir au siège fin mars; à la même date, les unités au siège auront préparé leurs soumissions pour l'année planifiée.

Mars: Les rapports de suivi de sous-projets (SPMR finaux) sont envoyés au siège; ceux-ci couvrent la période du 1er janvier au 31 décembre de l'année écoulée. La préparation du *rapport du Haut Commissariat des Nations Unies pour le Conseil économique et social* (ECOSOC), commence (voir la section 1.4). Les soumissions sont destinées au *Rapport global*.

Avril-mai: Les plans d'opérations des pays et les plans du siège pour l'année planifiée sont soumis à une revue des programmes. Ensuite, le Comité de revue des opérations (ORB) se réunit pour prendre en compte les recommandations de la revue des programmes et approuver les plans d'opérations des pays et leurs budgets ainsi que les plans et les projets gérés au siège. L'allocation des ressources se base sur les priorités, les stratégies globales et les paramètres budgétaires déterminés par le Haut Commissaire. Le Comité détermine également, à l'approbation du Haut Commissaire, l'orientation du budget du programme annuel à soumettre au Comité exécutif (EXCOM).

Juin-septembre: Sur la base des décisions prises par le Comité de revue des opérations, les bureaux sur le terrain et les unités au siège révisent et actualisent les plans pour l'*année planifiée*, le cas échéant.

Juin-juillet: Le terrain et le siège préparent les soumissions pour *le rapport semestriel d'avancement* pour l'*année courante* (1er janvier-30 juin).

Octobre: Le budget du programme annuel pour l'*année planifiée* est soumis au Comité exécutif pour approbation.

Novembre: Sur le terrain et pour l'année planifiée, les projets détaillés se finalisent entre le HCR et les partenaires d'exécution; ces projets sont basés sur les propositions des plans d'opérations du pays.

Novembre-décembre: Le siège émet les Lettres d'instruction (LOI).

L'année planifiée

Janvier: Le terrain élabore les instruments de mise en œuvre pour l'année planifiée, i.e. les sous-accords avec les partenaires d'exécution, sur la base des Lettres d'instruction reçues du siège.

La mise en œuvre des projets débute en janvier, suite à la préparation et la signature des accords de mise en œuvre. Conséquemment au rôle du HCR et au modèle de gestion des programmes (voir la section 2.1), les bureaux du HCR sur le terrain font le suivi, le contrôle et les rapports de toutes les activités du programme, des projets et des sous-projets.

Chapitre 3 LA PLANIFICATION

Présentation générale du chapitre

Ce chapitre décrit le processus de planification pour les projets et les sous-projets du HCR, en commençant par les thèmes programmatiques dont les planificateurs vont se servir pour développer leurs plans. Il faut se rappeler que les problèmes clé relatifs aux programmes des réfugiés/rapatriés sont décrits dans la section 1.3, à savoir ceux concernant les femmes réfugiées et l'égalité des sexes; les enfants réfugiés et les adolescents; les réfugiés nécessitant une attention particulière; les réfugiés urbains et les rapatriés. Ce chapitre se concentre davantage sur la planification relative à la façon d'aborder les besoins de ces catégories, spécialement au travers de la planification orientée vers la population et de la participation des réfugiés. D'autres thèmes programmatiques sont également soulevés: les préoccupations sur l'environnement, le développement et l'aide aux réfugiés, et l'élaboration des partenariats. Les nécessités d'évaluations pour les besoins et les ressources sont également expliquées, suivies par des sections sur la conceptualisation des objectifs, des plans de travail et de la budgétisation.

Le chapitre conclut en apportant tous ces éléments de planification dans les documents de soumissions des projets et des sous-projets. Les premiers éléments de ces soumissions, nommément la description du sous-projet, le budget et le plan de travail, sont explicités. Une liste de vérification des sous-projets est également insérée afin d'aider les planificateurs à s'assurer que tous les détails nécessaires ont été considérés et insérés dans leur proposition de sous-projet.

Section 3.1 LA PROGRAMMATION ET LA PLANIFICATION DU HCR

1. Introduction.....	55
2. Qui sont les réfugiés?	55
3. La participation des réfugiés.....	57
4. Les préoccupations liées à l'environnement	59
5. Lier l'aide au développement	62
6. Le partenariat et la planification avec des donateurs bilatéraux.....	63
7. La planification.....	65

Section 3.2 L'ÉVALUATION DES BESOINS ET DES RESSOURCES

1. Pallier aux manques	69
2. Qui doit participer?.....	69
3. La méthodologie de l'évaluation.....	70

Section 3.3 LA DÉFINITION DES OBJECTIFS

1. Introduction.....	73
2. La hiérarchie des objectifs du HCR.....	73
3. Développer une hiérarchie des objectifs.....	75
4. Les indicateurs comme outils de suivi et de rapports.....	76

Section 3.4 LA PLANIFICATION DU TRAVAIL ET LA BUDGÉTISATION

1. La planification du travail.....	79
2. La planification annuelle ou sur plusieurs années.....	82
3. La structure budgétaire du HCR.....	83
4. Les budgets des projets.....	84
5. Les directives sur les coûts généraux et les coûts opérationnels.....	85

Section 3.5 LA DOCUMENTATION DU PROJET ET DU SOUS-PROJET

1. Les projets du HCR.....	89
2. La documentation pour les sous-projets.....	90
3. La liste de vérification pour les sous-projets.....	91

Section 3.1 LA PROGRAMMATION ET LA PLANIFICATION DU HCR

-
1. Introduction
 2. Qui sont les réfugiés?
 3. La participation des réfugiés
 4. Les préoccupations liées à l'environnement
 5. Lier l'aide au développement
 6. Le partenariat et la planification avec des donateurs bilatéraux
 7. La planification
-

1. INTRODUCTION

1.1 La planification est une phase essentielle dans la préparation d'un programme d'assistance aux réfugiés. La planification est le processus entrepris pour projeter tous les aspects d'un programme d'assistance, engageant toutes les parties concernées dans la détermination des objectifs et la décision sur le cours des actions qui tendront à remplir ces objectifs.

1.2 Au HCR, la planification est importante pour assurer que les buts organisationnels sont réalisés. Pour fournir une assistance efficace aux bénéficiaires, le HCR a identifié un nombre de thèmes programmatiques et de directives pour les planificateurs du HCR et des partenaires d'exécution à prendre en compte lors du développement de leurs plans. Cette section explicite ces thèmes et ensuite met en forme un cadre de travail pour la planification d'un sous-projet.

2. QUI SONT LES RÉFUGIÉS?

2.1 Pour planifier et mettre en œuvre avec succès les programmes, nous avons besoin d'informations tangibles sur les populations que nous essayons d'assister. Le défi pour les planificateurs est de trouver l'équilibre entre le besoin d'informations et d'analyses et le besoin d'actions et de réponses. Nous n'aurons jamais toute l'information nécessaire, ni n'auront le temps de faire toutes les recherches et les analyses nécessaires.

Cela signifie que nous devons faire des hypothèses sur les tendances et les développements dans les populations ainsi que sur la population elle-même. Etablir des liens avec les acteurs du développement à ce niveau pourrait fournir des informations socio-économiques utiles sur la situation des communautés recevant des réfugiés et leur niveau de développement, qu'il serait important d'ajouter à toutes les données collectées sur le profil des réfugiés; cette information aura également un impact sur les programmes futurs.

2.2 Le HCR considère qu'il y a une obligation particulière à identifier les besoins d'individus ou de sous-groupes spécifiques, chacun avec ses propres caractéristiques et ses propres besoins: les femmes réfugiées, les enfants réfugiés, les réfugiés nécessitant une attention particulière, les réfugiés urbains et les rapatriés (voir la section 1.3). Nous avons également besoin:

- de comprendre l'impact des changements dans les circonstances auxquels les réfugiés font face;
- de savoir si les rôles traditionnels et les responsabilités ont changé, et si oui, comment;
- et de savoir quelles dynamiques de changement existent dans les communautés de réfugiés.

La planification orientée vers la population

2.3 Chaque société assigne diversement les rôles et les responsabilités aux hommes et aux femmes. A peu près partout, les femmes ont la responsabilité première de prendre soin et d'élever les enfants, de s'occuper des tâches ménagères, comme la préparation de la nourriture, le nettoyage, les soins de santé de la famille, etc. (même si les hommes peuvent, dans certains endroits, partager ces tâches).

2.4 Toutefois, dans d'autres domaines de travail, certaines sociétés sont organisées de manière assez différente. Par exemple, quelquefois les hommes sont responsables de la production agricole alors que les femmes se chargent des activités de commerce et de clientèle. Dans d'autres sociétés, c'est le contraire qui peut s'avérer vrai. A certains endroits, les femmes sont seulement chargées des tâches à exécuter dans le confort de leur maison ou près de leur communauté et seulement les hommes travaillent et voyagent en dehors de la sphère familiale. Savoir qui fait quoi est essentiel pour cibler correctement les projets d'assistance.

2.5 L'expérience montre que lorsque les organisations entreprennent des activités d'assistance, comme quand le HCR et ses partenaires travaillent avec les réfugiés, ces efforts sont plus souvent couronnés de succès quand les différents rôles des femmes et des hommes sont reconnus et adaptés dans le plan. L'expérience montre également que de ne pas le faire, non seulement réduit l'efficacité globale et le bien-fondé du programme/projet, mais entraîne souvent à désavantager les femmes et les filles en comparaison des hommes et des garçons, et dans certains cas, peut provoquer une marginalisation et augmenter leur vulnérabilité.

2.6 De plus, il est impératif que les différences de rôles, de responsabilités et de ressources des hommes et des femmes soient reconnues et que les plans d'assistance prennent ces différences en compte. Il y a trois questions auxquelles les planificateurs se doivent de répondre avant ou

au cours du processus de conceptualisation de toute intervention:

- Quelles sont les principales activités socio-économiques ou politiques auxquelles participent les personnes de ce groupe, et qui participe à quoi (hommes, femmes, garçons et filles)? Comme les activités (qui pourraient varier dans des cadres différents) ne prennent pas le même temps et qu'elles se déroulent dans des endroits différents, l'on doit réfléchir à l'endroit, au moment opportun et à la durée de chaque activité.
- De quelles ressources les personnes (hommes, femmes, garçons et filles) dépendent en accomplissant leurs activités et comment, en devenant réfugiées, cela a changé l'accès, l'utilisation des ressources pour les hommes et les femmes? Par exemple: si précédemment les femmes collectaient l'eau et le combustible, disponibles dans les camps de réfugiés et à moindre effort, elles pourraient avoir plus de temps disponible (une nouvelle 'ressource') pour les autres activités du camp et pour le développement individuel.
- Quels sont les facteurs qui expliquent la distribution des rôles, des responsabilités et des ressources parmi ce groupe de réfugiés et comment le projet doit-il les prendre en compte? Par exemple: si une population réfugiée est majoritairement composée de femmes et d'enfants, les rôles assumés précédemment par les hommes ne seront pas exécutés ou devront l'être par les femmes (ou les enfants plus âgés).

2.7 Le HCR et ses partenaires d'exécution doivent toujours examiner les différences dans les rôles, les responsabilités et les ressources des réfugiés hommes et femmes et comment celles-ci ont changé de par leur situation de réfugié. Cette information aidera les planificateurs à conceptualiser et à mettre en œuvre des projets qui reflètent précisément les besoins et les ressources des réfugiés et qui promeuvent, le mieux possible, la participation des réfugiés et les possibilités d'autonomie.

2.8 Pour aider les planificateurs à développer un profil des bénéficiaires et à utiliser les informations pour conceptualiser et mettre en œuvre des programmes d'assistance efficaces, le HCR a publié un manuel intitulé *La Planification à Visage Humain à l'œuvre – Comment utiliser la planification à visage humain (POP) pour améliorer les programmes du HCR et Cadre pour une planification à visage humain dans les situations de réfugiés, tenant compte des femmes, des hommes et des enfants*, disponibles au HCR à Genève.

3. LA PARTICIPATION DES RÉFUGIÉS

3.1 La participation des réfugiés leur permet d'assumer la responsabilité de gérer leur propre vie et la vie de leur communauté, plutôt que de devenir dépendants de l'aide extérieure. Elle assure également aux objectifs de l'assistance dont ils pourraient bénéficier d'être plus facilement atteints et elle permet l'utilisation maximum des ressources des réfugiés. La participation des réfugiés doit faire partie intégrante et systématique de tous les programmes d'assistance et doit impliquer les réfugiés hommes et femmes en commençant par les stades de l'estimation et de la planification et en continuant par la mise en œuvre et l'évaluation. La participation précoce et la prise d'engagement des réfugiés contribueront également à la promotion du pouvoir socio-économique, menant ainsi à une autonomie maximum dans la préparation de solutions durables.

3.2 Les exemples de participation des réfugiés comprennent:

- la participation aux comités relatifs à l'eau au sanitaire et à la santé reproductive;
- la création d'une coopérative gérée par des femmes;
- les réfugiés plus âgés transmettant les traditions et les compétences via leur participation dans les activités scolaires;
- l'engagement des femmes réfugiés dans la distribution des articles d'assistance; ou

- l'invitation aux leaders des réfugiés à participer comme partenaires actifs aux réunions de planification.

3.3 Les plans doivent inclure un nombre d'activités (par ex. les travaux de construction des maisons et des latrines, de déchargement de nourriture des camions, de ramassage des déchets) qui sont programmées mais *pas* budgétisées. La budgétisation de tous les besoins provoquera en définitive la dépendance. Travailler avec les comités de réfugiés et impliquer les réfugiés eux-mêmes sont des moyens de s'assurer que les réfugiés reconnaissent avoir une contribution à entretenir leurs familles et leur communauté. Des efforts particuliers doivent être faits pour assurer une participation équitable des femmes.

3.4 L'attitude des fournisseurs d'assistance est primordiale pour déterminer le degré d'implication des réfugiés dans les programmes d'assistance. Quand le personnel du HCR, les officiels du gouvernement et les partenaires d'exécution croient que la participation des réfugiés est bénéfique (y compris l'autogestion appropriée), efficace et effective, alors la participation des réfugiés devient une réalité. Quand la perception est que les réfugiés sont impuissants, la participation des réfugiés devient en général rien de plus qu'un travail d'ouvriers réfugiés.

3.5 L'interaction entre les réfugiés et les nationaux doit être poursuivie par les divers acteurs (le HCR/les autorités locales, les réfugiés/la population locale) pour encourager la participation des deux communautés, la compréhension mutuelle et la construction de la paix. Cela facilitera de possibles interactions socio-économiques, développera l'autonomie des deux communautés et favorisera par conséquent le développement local. Cela implique que des efforts doivent être faits pour inclure les réfugiés/rapatriés dans le développement local et dans les programmes au stade initial. Cela demande une participation active des autorités locales, de la société civile et des acteurs du développement, ajoutée à celle des communautés.

La volonté des réfugiés à participer

3.6 Ayant reconnu les avantages de la participation des réfugiés, les planificateurs pourraient toujours considérer difficile de trouver des réfugiés pour jouer un rôle majeur dans la programmation et les activités de l'assistance. Comme résultante à leur déplacement et à leurs nouvelles circonstances, la structure sociale normale de leur communauté s'est probablement désintégrée et un nouvel ordre social doit émerger. Cela peut avoir un effet direct sur les capacités des réfugiés à s'assumer pour eux-mêmes. Prenant ce facteur en considération, les planificateurs doivent déterminer si des étapes sont nécessaires pour soutenir le développement de la communauté qui, à un moment, permettra aux réfugiés d'assumer un degré plus élevé d'auto-gestion. Il ne faut jamais oublier que les réfugiés peuvent aussi être traumatisés par leur récente expérience; cela pourrait avoir un lien direct avec leurs capacités à réagir.

Les préoccupations du gouvernement local

3.7 Encourager la participation des réfugiés doit impliquer les autorités du gouvernement local qui pourraient tout d'abord être réticentes à donner aux réfugiés plus de liberté pour prendre leurs propres décisions. Le gouvernement pourrait ne pas être content de la présence des réfugiés sur son territoire. Il pourrait résister à autoriser les réfugiés à travailler dans le camp ou l'installation, préférant le recrutement de nationaux qui feraient des bénéficiaires financiers à court terme pour la communauté locale.

3.8 Il pourrait également y avoir la crainte, si les réfugiés participent activement à s'assumer eux-mêmes, que leur autosuffisance influence négativement ceux-ci à ne pas retourner chez eux lorsque les circonstances le permettront. Cependant, l'expérience du HCR prouve que les avantages de la participation des réfugiés dans tous les aspects des programmes d'assistance aux réfugiés contrebalancent de loin tous les

aspects négatifs. La participation des réfugiés n'est pas un obstacle aux solutions durables – en fait, c'est plutôt le contraire.

3.9 Les réfugiés peuvent également être des intervenants actifs au développement de l'économie locale. Le HCR peut jouer un rôle de catalyseur en encourageant les acteurs du développement et les gouvernements à placer les aires recevant des réfugiés dans leur agenda de développement. En soutenant ensemble les acteurs de l'humanitaire et du développement, le gouvernement pourrait alors voir les avantages à prendre en considération les zones de développement, permettant ainsi aux réfugiés/rapatriés et aux communautés locales de développer ensemble leurs potentialités. Cela doit aussi avoir un impact positif sur la construction de la paix et de la sécurité.

Les préoccupations des partenaires d'exécution

3.10 Dans certains cas, les partenaires d'exécution ont été réticents à soutenir une participation plus active des réfugiés dans les activités d'assistance qui leur bénéficient. Cela arrive normalement lorsqu'un effort est fait pour introduire le concept de participation des réfugiés après la phase d'urgence et la stabilisation des programmes d'assistance. La résistance tend à être combinée avec la perte des emplois et des responsabilités. Pour éviter ces préoccupations, les réfugiés doivent participer aux premiers stades de l'urgence (voir le chapitre 6), car il deviendra beaucoup plus difficile de les y introduire plus tard.

Les opportunités de participation des réfugiés

3.11 Des stades initiaux d'une urgence au retrait progressif d'un programme, les fournisseurs d'assistance prendront les décisions sur l'assistance nécessaire et sur la manière de la distribuer. Les simples questions suivantes peuvent aider au processus et assurer les opportunités maximales de la participation des réfugiés:

- Les réfugiés ont-ils été consultés sur leurs problèmes et l'assistance nécessaire? Si oui, leur a-t-on donné l'opportunité de proposer des solutions?
- Les considérations de genres et d'âges ont-elles été prises en considération, pour maximiser la participation dans tous les segments de la population bénéficiaire, spécialement les femmes et les enfants?
- Existe-t-il une structure de leaders de réfugiés et fonctionne-t-elle efficacement?
- S'il n'existe pas de leaders de réfugiés, peut-on en favoriser la structure? Si elle n'est pas effective, que faire pour y remédier?
- Jusqu'où les activités d'assistance en train d'être planifiées peuvent-elles être exécutées par les réfugiés eux-mêmes?

Domaines clé de participation des réfugiés

- les évaluations de besoins et de ressources (voir la section 3.2);
- les données des réfugiés dans la prise de décisions;
- l'établissement de groupes de gestion de réfugiés (avec une représentation de tous les groupes communautaires);
- le soutien aux responsables des traditions et des mimétismes;
- l'embauchage de personnel réfugié;
- les mécanismes structurels d'informations en retour aux réfugiés.

4. LES PRÉOCCUPATIONS LIÉES A L'ENVIRONNEMENT

4.1 Dans une situation de réfugiés, les dégâts excessifs de l'environnement ou la compétition avec les populations locales en raison de ressources peu abondantes peuvent être une source de friction avec les communautés hôtes et même en dernier lieu influencer un pays sur sa décision à offrir l'asile.

La politique environnementale du HCR couvre les problèmes d'environnement liés aux réfugiés durant:

- la phase d'urgence;
- la phase de soins et d'entretien; et
- la phase de solutions durables, comprenant:
 - les manières d'aborder la remise en état de l'environnement du territoire dans le pays d'asile après le rapatriement;
 - les préoccupations environnementales relatives à l'intégration sur place des réfugiés dans le pays hôte; et
 - les préoccupations environnementales relatives à l'intégration des rapatriés dans leur pays.

La phase d'urgence

4.2 Les opérations du HCR durant la phase d'urgence doit prendre les facteurs de l'environnement en compte. Les considérations environnementales durant la phase d'urgence sont particulièrement importantes car:

- Les dégâts à l'environnement peuvent être très efficacement évités durant cette phase en prenant, entre autres, des décisions judiciaires sur les aspects majeurs des opérations dans les camps.
- Les réponses au stade initial sont les plus rentables.

Section 3.1

- Un sens des responsabilités pour l'environnement local se créera parmi les réfugiés au travers d'activités environnementales au stade initial.

Un afflux soudain de milliers de personnes ou l'établissement de camps de longue durée peuvent avoir un impact grave sur l'écologie locale et sur le bien-être des communautés avoisinantes.

La phase de soins et d'entretien

4.3 Une gestion environnementale judicieuse doit être intégrée et maintenue dans cette phase. La planification d'actions axées sur l'environnement doit être initiée de manière à ce que l'ensemble le plus approprié de mesures environnementales soit identifié, en tenant compte des différentes situations locales autant environnementales que socio-économiques. La planification environnementale et la mise en œuvre du projet doivent être entreprises le plus possible avec la participation des réfugiés et des populations locales. L'implication des réfugiés et des populations locales résultera par la pratique réfléchie et culturellement adéquate de la gestion environnementale abordée dès le début des opérations.

La phase de solutions durables

4.3 Les dégâts sur l'environnement laissés par les réfugiés doivent être abordés le plus possible. Pour une remise en état efficace des aires concernées, une planification appropriée doit être entreprise en impliquant tous les principaux acteurs. En cas de dégâts considérables, des plans et des activités de futur développement des aires concernées doivent être pris en compte. Un mécanisme doit être mis en place pour soutenir les activités de remise en état sur le long terme.

4.4 En cas d'intégration locale et de réintégration de rapatriés dans leur pays, les projets d'assistance doivent être développés en incorporant les préoccupations environnementales de manière à assurer les moyens d'existence et le maintien de l'environnement.

Les principes basiques du HCR sur l'environnement sont en accord la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement (Sommet sur la Terre, Rio de Janeiro, 1992). Ces quatre principes sont:

- l'approche intégrée;
- mieux vaut prévenir que guérir;
- la rentabilité;
- la participation locale.

L'approche intégrée

4.5 Les actions sur l'environnement constituent une part intégrante aux opérations d'assistance aux réfugiés et ne doivent donc pas être considérées comme isolées. Les questions de l'environnement doivent être considérées à tous les niveaux et dans tous les secteurs des activités du HCR. Pour ce faire, les processus de prises de décisions doivent être modifiés pour réaliser et institutionnaliser l'intégration progressive des facteurs environnementaux.

Mieux vaut prévenir que guérir

4.6 Les mesures préventives doivent être la norme plutôt que l'exception. Certains impacts environnementaux, comme ceux sur la santé et la biodiversité, sont irréversibles. Une fois les dégâts sur l'environnement provoqués, il est difficile, onéreux et de longue haleine de les aborder – parfois ils ne peuvent pas être inversés. De plus, les mesures préventives sont habituelle-

ment moins coûteuses que les curatives. L'approche préventive nécessite d'insister davantage sur une planification solide et des mesures liées à l'environnement au tout début des opérations d'assistance aux réfugiés. La prévention, dans la plupart des cas, peut s'avérer meilleure que la cure. Prévenir de la dégradation environnementale protège l'environnement, bénéficie aux réfugiés et aux locaux et coûte moins chère.

La rentabilité et la maximisation globale des bénéfices

4.7 Une approche basée sur la rentabilité est essentielle pour maximiser l'utilisation de quelques ressources disponibles que ce soit, pour aborder les problèmes environnementaux sur le terrain. L'étendue du choix des mesures environnementales à mettre en vigueur sur le terrain doit être déterminée de manière à maximiser le bénéfice réel des projets pour toutes les parties concernées. Dans cette analyse, les coûts environnementaux et les bénéfices doivent être quantifiés le plus précisément possible afin que les valeurs environnementales soient justement prises en compte. Les ressources naturelles ne doivent pas devenir «gratuites pour tous».

Les conflits éventuels avec les populations résidentes doivent être pris en compte – le bien-être des communautés locales étant d'égale importance à celui des réfugiés.

La participation locale

4.8 Les problèmes de l'environnement sont mieux conduits avec la participation de tous les acteurs concernés. Pour les opérations du terrain, la participation des bénéficiaires et des populations locales, en élaborant des objectifs, en planifiant et en mettant en œuvre les activités,

est considérée comme cruciale pour faire que les mesures environnementales se maintiennent. Une attention particulière doit être portée sur les personnes pauvres et vulnérables, les femmes réfugiées et les enfants réfugiés, qui souffrent de manière disproportionnée des problèmes de l'environnement liés aux réfugiés.

Le rôle des acteurs concernés

4.9 En abordant les préoccupations de l'environnement, le rôle des acteurs doit se définir selon leur relation avec les problèmes environnementaux liés aux réfugiés et selon les ressources avec lesquelles ils pourraient contribuer à ces problèmes.

4.10 Les gouvernements hôtes et le HCR doivent tenir les rôles de leader; les réfugiés et les populations locales doivent être impliqués dans la planification et les projets liés à l'environnement; la coordination avec les agences des Nations Unies et les ONG internationales et leur assistance doivent être encouragées; et, pour les cas de graves dégâts à l'environnement, les agences de développement multilatérales et bilatérales doivent être impliquées.

Pour de plus amples informations, prière de se référer aux relatives publications du HCR:

- Environmental Guidelines;
- Environmental Management within Refugee Operations – Selected Lessons Learned;
- Une série de directives relatives à l'environnement et des manuels sur l'agriculture et l'énergie domestique;
- www.unhcr.ch/environment

5. LIER L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

5.1 Le Haut Commissaire a récemment lancé un nombre d'initiatives à ce sujet en vue de forger un lien plus étroit entre l'aide et le développement; l'une des initiatives est axée sur l'encouragement à une plus grande autonomie des réfugiés, et, si possible, leur intégration locale, par le biais d'initiatives de développement en faveur de zones occupées par les réfugiés; une autre est axée sur l'implication des acteurs du développement dans la réintégration des réfugiés dans leur pays d'origine. La dernière, communément appelée « les quatre R », vise à faire un pont entre les processus de rapatriement, de réintégration, de réhabilitation et de reconstruction pour la promotion de solutions durables solutions pour les réfugiés.

5.2 Ces initiatives sont conçues pour bénéficier aux réfugiés/rapatriés et à la population locale, et en même temps, contribuent au développement global de la zone où les réfugiés se trouvent ou vont retourner. Ainsi, elles doivent être consistantes avec les plans respectifs de développement national et idéalement en faire partie. Spécialement dans le cas des programmes de réintégration, les arguments sont particulièrement persuasifs pour que les initiatives, en faveur des rapatriés et de la zone où ils seront réintégrés, soient incluses dans le plan national de développement. L'ingrédient clé pour le succès de ces deux types d'initiatives est les processus de planification intégrée par l'équipe des Nations Unies dans le pays.

5.3 Les assurances soulignant cette stratégie sont les suivantes:

- La responsabilité première pour répondre aux besoins posés par les déplacements de personnes en masse demeure celle du gouvernement hôte, tout comme le droit de déterminer la nature et l'étendue de l'assistance externe, qu'elle soit de nature humanitaire ou de développement.
- Les organisations des Nations Unies pertinentes, avec d'autres organisations (inter-

gouvernementales, gouvernementales, non gouvernementales), doivent aider les gouvernements à aborder le problème des réfugiés, des rapatriés et des personnes déplacées comme partie indissociable de l'approche du développement des zones, incluant toutes les populations dans les zones ciblées.

- Les problèmes socio-économiques posés par les mouvements de masse impliquant des réfugiés, des rapatriés et des personnes déplacées sont invariablement à secteurs multiples et à facettes multiples, et leur résolution bénéficierait d'une large contribution du système des Nations Unies et, en particulier, d'une approche basée sur le développement.

5.4 En termes de procédures au niveau du pays, ce qui suit doit s'appliquer:

- Les équipes des Nations Unies dans le pays doivent agir dans un esprit collaborationniste et pleinement participatif en assistant les gouvernements à réaliser leurs buts humanitaires et de développement. Cette approche doit refléter les responsabilités confiées au Coordonnateur résident des Nations Unies, ainsi que la primauté du mandat du HCR en fournissant la protection internationale et l'assistance aux réfugiés et en cherchant des solutions durables à leurs problèmes.
- Au travers du processus CCA/UNDAF, contribuant aux plans de développement de soutien national, le Coordonnateur résident des Nations Unies et les partenaires au niveau du pays doivent garder à l'esprit l'impact de tels plans sur la présence significative des réfugiés, des rapatriés et des personnes déplacées, et le cas échéant, encourager l'inclusion de personnes déracinées dans les composantes des programmes ou dans les stratégies intervenant dans les programmes. Les besoins des personnes déracinées doivent, si possible, être abordés au travers des ministères et des

ministères sectoriels de planification centrale.

- En donnant sa contribution, l'équipe des Nations Unies doit identifier les secteurs, les composantes des programmes et les stratégies entre programmes où la coopération inter-agences devrait être la plus appropriée pour aborder les besoins des personnes déracinées.
- Les Coordonnateurs résidents des Nations Unies et leurs partenaires devront assister les gouvernements à leur demande, en conseils et soutiens visant à mobiliser les ressources et à intégrer l'assistance d'autres donateurs plus efficacement, particulièrement au travers de l'établissement de relations adéquates et de complémentarités avec les autres programmes pertinents.

Micro-financement

5.5 Une manière particulière de lier l'assistance au développement est au travers du micro-financement. Le HCR peut promouvoir les solutions durables pour les réfugiés au travers de leur pouvoir socio-économique. Sous certaines conditions et parmi d'autres interventions, le micro-financement peut contribuer à réaliser cet objectif en augmentant la capacité des réfugiés et de la population hôte à générer des revenus. Le micro-financement tend à offrir un accès permanent aux services financiers pour les micro-entrepreneurs et les personnes à faible revenu qui peuvent devenir économiquement actives. Il offre une variété de produits tels que le crédit et l'épargne.

5.6 Cependant, le micro-financement nécessite certaines conditions pour fonctionner, comme un minimum de stabilité, une économie de mouvements d'espèces, une demande de services financiers et des activités économiques suffisantes. La toute première nécessité pour la mise en œuvre de micro-financement est la présence d'une organisation avec un savoir-faire établi et une expertise dans ce domaine tout en faisant

une **claire distinction** d'avec les activités du bien-être social. Dans les situations où les conditions ne se prêtent au micro-financement et où il n'y a pas d'expertise dans le domaine, le HCR et les partenaires doivent se concentrer sur d'autres interventions favorisant la création de revenus et préparant le terrain pour le micro-financement.

5.7 Des informations complémentaires sur le micro-financement peuvent se trouver dans le manuel du HCR/BIT: *Introduction to micro-finance in conflict-related communities'* (août 2002).

6. LE PARTENARIAT ET LA PLANIFICATION AVEC DES DONATEURS BILATÉRAUX

6.1 L'aide bilatérale est une expression de partenariat entre le gouvernement donateur et le gouvernement receveur en abordant le développement des besoins de ce dernier. Le développement d'assistance officielle (ODA) se distribue selon les priorités du développement d'un pays receveur potentiel comme détaillé dans son document de stratégie de réduction de la pauvreté, soutenu par la Banque mondiale, et par les politiques d'aide étrangère et les objectifs du donateur. Ce cadre de politique étrangère comprend la réduction de la pauvreté, et les réfugiés sont de plus en plus compris par le développement communautaire dans ce contexte élargi. Les ressources financières fournies par l'assistance bilatérale sont sous forme de prêts, d'allocations ou de donations en nature. La finalité peut être un investissement matériel, une contribution pour les coûts connexes, une assistance technique ou une coopération technique (par ex. contribuer au développement par le biais de nominations d'experts dans les ministères).

6.2 Pour que le HCR ait des partenariats efficaces avec les partenaires bilatéraux de développement et puisse identifier des ressources potentielles et des opportunités, il est important de comprendre les politiques de chacun, leurs domaines thématiques et géographiques d'intérêt particulier. Les facteurs déterminants demeurent

Section 3.1

rent, cependant, les intérêts et les priorités des gouvernements accueillant des réfugiés et de leur volonté à inclure les zones affectées par les réfugiés dans leur plan national de développement. Cela dépend largement de leur perception à savoir si les initiatives proposées apportent quelque chose en plus.

6.3 Les partenariats avec les agences bilatérales de développement font normalement partie d'une forme plus large de partenariats, qui comprend des agences multilatérales, particulièrement des organismes de développement des Nations Unies travaillant à soutenir les plans de développement des pays hôtes. L'expression première des efforts des Nations Unies d'assurer une approche coordonnée est le processus de l'Évaluation commune du pays et le Cadre du développement d'assistance des Nations Unies (CCA/UNDAF).

6.4 Dans ses efforts à impliquer les agences bilatérales de développement, le HCR est face à plusieurs défis, notamment celui d'obtenir le soutien du gouvernement concerné à étendre le travail des agences bilatérales de développement aux zones recevant des réfugiés. Les avantages d'une telle approche englobent ce qui suit:

- Le «fardeau» du gouvernement hôte à assister les populations déplacées devrait être partagé plus largement – trop souvent, les réfugiés sont regardés comme le 'problème' du HCR et sa responsabilité.
- Des services additionnels devraient être apportés aux communautés accueillant des réfugiés, souvent localisées dans des zones retirées et négligées, améliorant ainsi les mimétismes.
- Les disparités entre les réfugiés et les communautés hôtes seraient réduites, allégeant les frictions, et assurant une plus grande sécurité au niveau régional et peut-être au niveau national.
- L'inclusion des réfugiés dans les priorités du développement national comme stipu-

lées dans les documents de stratégie de réduction de la pauvreté pourrait ouvrir la porte aux gouvernements hôtes à des financements supplémentaires.

- Les zones de programmes de développement pourraient se développer par le biais d'actions de collaboration, des programmes et des financements.

6.5 Sous l'angle des partenaires bilatéraux de développement, cette collaboration sert:

- à renforcer leur engagement vis-à-vis des Buts du développement millénaire qui comprennent la réduction de la pauvreté et la construction de la paix;
- à permettre de créer les conditions dans lesquelles les réfugiés pourraient devenir des membres productifs de leurs communautés hôtes, menant à l'intégration sociale, à la paix, à la sécurité et à la stabilité dans la région.

6.6 Du propre point de vue du HCR, travailler avec les partenaires bilatéraux présente les avantages suivants:

- Les réfugiés peuvent être inclus dans les accords cadres entre les gouvernements nationaux et les agences bilatérales de développement, reliant par ce moyen les activités d'autonomie aux zones de programmes de développement qui tiennent compte des besoins des réfugiés ainsi que ceux des communautés hôtes.
- Par l'expertise technique des partenaires de développement, le HCR peut plus facilement configurer les fondations des programmes sur un plus long terme plutôt que de maintenir des situations de soins et d'entretien prolongés. Cela, à son tour, permet au HCR de remplir ses obligations de protéger les réfugiés et d'améliorer les conditions dans lesquelles ils vivent, tout en pavant le chemin vers les solutions durables.

- Le potentiel des réfugiés comme agents de paix et de développement pourrait être reconnu.
- Le HCR pourrait partager ses expériences sur les situations de déplacements de foules, contribuant à l'effort de collaboration pour la planification, la programmation et le financement.

6.7 Le rôle du HCR à encourager les composantes d'aide et de développement aux réfugiés/rapatriés dans les plans nationaux de développement est tout d'abord catalytique, en identifiant des composantes convenables et en recherchant la coopération d'organisations orientées sur le développement pour financer et mettre en œuvre ces composantes.

7. LA PLANIFICATION

7.1 Il y a plusieurs types de planification entrepris au HCR à des niveaux variés: global, régional, de «situation», au niveau du pays, du site, du projet, du sous-projet, du travail en unités et individuel. Les principales résultantes rédigées sur ces processus variés de planification sont le Plan d'opérations du pays (COP), les documents des projets (LOI) et les documents des sous-projets (sous-accords). Lorsque la planification est menée de manière participative, ces documents de planification reflètent l'opinion consensuelle des partenaires clés au regard des priorités opérationnelles, des hypothèses de planification et des scénarios, des considérations analytiques, des buts opérationnels et des objectifs.

La planification participative

7.2 Une vraie planification nécessite une connaissance profonde des nombreux aspects d'une opération. Cette connaissance n'est pas le seul domaine d'un groupe ou d'une agence quelconque mais est détenue conjointement par tous les acteurs engagés dans l'opération. Tout d'abord, ce sont les réfugiés eux-mêmes qui sont normalement le mieux informés des problèmes

opérationnels, des ressources communautaires, de ce qu'il est besoin de faire et comment. Les partenaires opérationnels et d'exécution détiennent également une importante connaissance, spécialement dans leur domaine particulier d'expertises et de contacts journaliers dans les larges segments de la communauté réfugiée. Les autorités locales et le gouvernement central apportent également une contribution unique au processus de planification.

7.3 Devant faire la diffusion des connaissances et des expertises au travers d'une opération, il n'est pas possible pour le HCR de planifier seul. Les plans doivent être conjointement développés avec les acteurs clés (groupes et agences capables d'affecter ou d'être affectés pour des activités opérationnelles) à qui l'on doit donner l'opportunité d'apporter leur analyse et d'aider à élaborer les priorités opérationnelles et les objectifs. Un processus bien structuré, incluant la planification, assurera que les connaissances cumulées de toutes les parties concernées sont utilisées et que les plans refléteront une vision commune et fourniront une direction stratégique pour toutes les agences impliquées dans l'opération.

7.4 Les intervenants clés dans les opérations du HCR sont toujours les réfugiés (et autres personnes relevant de leur compétence) les représentants, les partenaires d'exécution, les partenaires opérationnels, les donateurs et les contreparties gouvernementales locales. Dans le processus de planification participative, tous ces intervenants sont considérés comme des partenaires actifs dans les évaluations et les analyses des situations, et sont encouragés à contribuer directement au développement des buts et des objectifs opérationnels. L'organisation de séminaires de planification participative a prouvé l'utilité de la participation et des apports des intervenants dans la planification des opérations (pour des détails complémentaires sur la planification, voir sur le site Internet du HCR: *'Participatory Planning in UNHCR: A Practical Guide'*, PCOS/DOS, janvier 2002).

Quand planifier

7.5 Il y a deux «fenêtres de planification» essentielles, relatives au cycle de programmation annuelle (voir le plan de travail à la section 2.3). La première, centrée au niveau du pays, est un exercice majeur de planification nécessitant une retraite de planification de plusieurs jours, parfois au cours du premier trimestre de l'année, et qui s'achève par la production du Plan d'opérations du pays (COP) soumis au siège du HCR. La seconde fenêtre majeure de planification se situe dans la dernière partie de l'année. Durant cette période, les buts opérationnels et les objectifs de secteurs formulés dans le COP, pendant le premier trimestre, sont révisés et ajustés à la lumière de circonstances adaptées et d'hypothèses de planification modifiées, et la révision détaillée, la mise à jour et la finalisation des soumissions de projets prennent place. Il sera demandé aux partenaires d'exécution d'apporter des données détaillées au processus de planification durant cette période (comme des propositions de sous-projets) et de s'engager pleinement comme partenaires actifs dans le processus de planification autant au niveau du pays que du projet.

Les étapes du processus de planification

7.6 Les étapes suivantes présentent sous forme sommaire une récapitulation claire du cycle de planification.

7.6.1 L'analyse de la situation

Pour planifier efficacement, les participants ont besoin d'informations sûres sur les populations concernées. Les planificateurs n'auront jamais toute l'information qu'ils aimeraient idéalement avoir à disposition, pas plus qu'ils n'auront le temps de mener à bien toutes les recherches et les analyses idéalement requises. En pratique, les planificateurs doivent faire des hypothèses sur les tendances et les développements ainsi que sur les populations concernées. Les données suivantes, qui doivent être consolidées pour chaque

groupe distinct, sont considérées comme le minimum nécessaire pour une planification efficace:

- le nombre total;
- la nationalité;
- l'ethnie;
- les localisations principales;
- la répartition sexe/âge (H/F for 0-4, 5-17, 18-59, 60+);
- les catégories et les nombres indicatifs de groupes vulnérables;
- la dernière date de recensement ou d'enregistrement;
- les données sur les arrivées et les départs (par ex. le taux d'afflux, le nombre de rapatriements librement consentis et de départs de réinstallation).

Idéalement, les données détaillées sur les compétences, l'évaluation minutieuse du POP et les données basiques d'indicateurs sur la protection, la nutrition, la santé et le statut éducatif de chaque groupe de population doivent également être rassemblées. Si les données de lignes de fonds ne sont pas disponibles aisément, la collecte des informations ci-dessus nécessitera une prise de temps considérable de la part des agences participant au processus de planification. Une fois rassemblées, ces données seront inestimables car elles permettront précisément l'analyse des tendances, des profils de bénéficiaires, des problèmes majeurs et de leurs causes, et autres informations importantes nécessaires à la compréhension commune de l'environnement opérationnel, aux caractéristiques démographiques saillantes et aux problèmes majeurs à aborder.

7.6.2 Le développement de la vision stratégique

La définition des objectifs au niveau du projet, du sous-projet et du secteur doit se concevoir à un haut niveau de vision stratégique pour l'opération dans son entier. La duplication d'efforts et de ressources, le manque de clarté des rôles institutionnels et des responsabilités et les conflits inter-agences sont sûrs de surgir là où une compréhension commune de direction stratégique

n'a pas été établie. Un processus, au travers duquel tous les acteurs sont capables de réviser conjointement les scénarios opérationnels, les problèmes et les hypothèses de planification, est essentiel pour celui-ci. Plus important encore, le développement d'une vision stratégique commune nécessite l'acceptation du haut niveau des buts de l'opération. Le développement d'une 'formulation de mission' conjointe par les acteurs opérationnels clés peut être une technique utile pour aider à construire un accord sur les buts stratégiques opérationnels à poursuivre.

7.6.3 Le développement de la hiérarchie des objectifs

L'élément central du processus de planification est le développement de la hiérarchie des objectifs. Cela nécessite que les buts stratégiques de haut niveau se répercutent dans des formulations plus détaillées de résultats escomptés (objectifs) pour chaque secteur, et l'expression de réalisations concrètes spécifiques (résultats) que les nombreux projets ont l'intention de fournir. La section 3.2 donne des informations détaillées sur le développement de la hiérarchie des objectifs.

7.6.4 La stratégie de mise en œuvre

La quatrième étape du processus de planification implique la prise de décisions sur le choix d'agences à prendre des responsabilités pour la mise en œuvre de segments particuliers ou de 'partages de gestion' du plan. Cela se fait souvent selon les lignes de secteur (i.e. la responsabilité de la mise en œuvre est assumée par différentes agences selon leur domaine particulier d'expertise dans un secteur donné) ou selon des considérations géographiques. Les sections 1.5 et 1.6 donnent des informations détaillées sur les options de mise en œuvre, la délégation de responsabilités de mise en œuvre et la sélection de partenaires d'exécution.

7.6.5 La planification du travail

Une fois que les objectifs et les résultats ont été établis et la stratégie de mise en œuvre définie,

les plans de travail doivent s'élaborer. Les plans de travail sont importants car ils mettent en forme les activités détaillées du projet dans un calendrier précis. Les plans de travail fournissent un cadre pour l'action, établissent un emploi du temps pour la mise en œuvre et facilite le suivi de l'avancement. Les plans de travail, qui peuvent être élaborés sous forme de narratif, de tableau ou de charte de Gantt, doivent être annexés et considérés comme partie intégrante aux sous-accords. La section 3.4 fournit une aide complémentaire pour la planification du travail.

7.6.6 La budgétisation

La budgétisation du HCR est basée du bas vers le haut, une approche de «ligne de rubrique» avec laquelle le coût des activités du projet commence avec l'identification des sujets de dépense nécessaires et le calcul des quantités par unité et leurs coûts. Le système d'informations de la gestion financière (FMIS) fournit une structure de codification détaillée utilisée pour la planification financière, la budgétisation et l'établissement de rapports (voir la section 2.1). La structure budgétaire du HCR relie les formats comptables usuels aux sujets standard de dépenses dans une structure hiérarchique. Des informations complémentaires sur la budgétisation se trouvent dans les sections 3.3 et 3.4 ci-dessous.

La gestion basée sur les résultats

Ces dernières années, le HCR s'est embarqué dans un processus tendant à mettre un accent plus grand sur l'obtention de résultats positifs des programmes, incluant la qualité de la protection et de l'assistance fournies, comme élément distinctif des contrôles financiers et des 'ressources' du programme.

La gestion basée sur les résultats (RBM) est le terme utilisé pour décrire le processus où obtenir un contrôle plus grand sur le résultat est au moins aussi important que le contrôle des "ressources" (financières, matérielles et humaines).

Les quatre composantes clés du RBM sont l'analyse participative des intervenants, l'analyse des problèmes majeurs, la hiérarchie des objectifs et la définition des objectifs et le suivi des exécutions.

Section 3.2 L'ÉVALUATION DES BESOINS ET DES RESSOURCES

-
1. Pallier aux manques
 2. Qui doit participer?
 3. La méthodologie de l'évaluation
-

1. PALLIER AUX MANQUES

1.1 Etant donné la taille, la fréquence et la complexité des mouvements actuels de réfugiés, une évaluation large et opportune des besoins et des ressources, y compris l'analyse de la viabilité technique, économique et financière, est une condition préalable essentielle à une opération efficace pour les réfugiés. Le HCR conduit normalement une évaluation des besoins et des ressources lors de la distribution d'assistance à:

- a. des camps de réfugiés nouveaux ou existants, des installations rurales et des installations spontanées;
- b. des réfugiés individuels urbains et des familles urbaines; et
- c. des opérations de rapatriement.

1.2 Une évaluation des besoins et des ressources pallie au manque entre la situation actuelle des réfugiés et la conception du projet. Dans le cycle du projet, les évaluations des besoins et des ressources apparaissent dès le début, sous forme:

- a. d'évaluations préliminaires ou initiales, généralement menées à bien par les bureaux du HCR sur le terrain avec les données techniques locales; et
- b. d'évaluations techniques et opérationnelles plus minutieuses, conjointement réalisées par le personnel sur le terrain et les spécialistes techniques du siège du HCR.

2. QUI DOIT PARTICIPER?

2.1 Le HCR sollicite la participation de ses partenaires d'exécution tout comme de ses bénéficiaires. L'implication d'expertise locale et de technique appropriée, et de la communauté réfugiée, est fondamentale pour une évaluation correcte des besoins et des ressources dès le début.

2.2 L'engagement des réfugiés eux-mêmes dans l'évaluation de leurs ressources et de leurs besoins est une condition préalable à un projet réaliste et visant l'autonomie. Les domaines dans lesquels les inclure sont:

- a. la sélection d'un groupe de représentants dans la communauté réfugiée (comprenant autant de femmes et d'hommes pour représenter la composition authentique actuelle de la population réfugiée) pour contribuer à l'évaluation globale, la planification et la mise en œuvre du projet;
- b. l'identification et l'utilisation des compétences professionnelles, techniques et pratiques des réfugiés et des ressources durant la mise en œuvre du projet;
- c. l'identification et le développement d'activités d'entraide et basées sur la communauté; et
- d. le développement de plans d'action et de solutions spécifiques pour les groupes de réfugiés vulnérables nécessitant une

attention particulière, comme les chefs de famille seuls, les enfants, les handicapés et les personnes âgées.

Les évaluations techniques

2.3 L'entrée technique au stage initial est cruciale pour toute activité potentielle de projet sous les secteurs comme l'eau, le sanitaire, la santé/la nutrition, les abris/autres infrastructures, l'éducation, la production agricole, l'élevage/vétérinaire, la pisciculture, le forestier et la création de revenus (prière de se référer aux directives de secteur/activité à l'appendice B).

Les problèmes usuels liés aux évaluations

1. Ne pas réussir à impliquer les réfugiés, plus particulièrement les femmes réfugiées.
2. Ne pas avoir une équipe d'évaluation expérimentée et formée.
3. Ne pas avoir une évaluation d'approche d'agences multiples (gouvernement, Nations Unies, ONG, réfugiés).
4. Ne pas réussir à s'accorder sur la manière de mener une évaluation (la méthode, le format, la cible de la population).
5. Faire une mauvaise évaluation due à une prévision tardive.
6. Ne pas réussir à obtenir les données les plus essentielles.
7. Avoir tendance à vouloir rassembler trop d'informations (inutiles).
8. Mal interpréter les informations collectées.
9. Ne pas réussir à disséminer les résultats interprétés.
10. Ne pas réussir à adapter les résultats aux activités d'assistance.

2.4 Les secteurs techniques pertinents dans la Division de l'appui opérationnel au siège du HCR renforcent le personnel du HCR sur le terrain et les experts techniques basés sur le terrain des gouvernements hôtes, les autres agences des Nations Unies et les organisations non gouvernementales en menant les programmes d'évaluations des besoins et des ressources. La complexité du projet/programme et la disponibilité d'expertises locales (agences, consultants) sont parmi les facteurs déterminants de la nature et de la source d'expertise technique.

3. LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

3.1 Les évaluations de besoins et de ressources sont un processus courant – pas quelque chose à faire seulement une fois ou deux. Pour mener une évaluation des besoins et des ressources:

- a. évaluer la situation et identifier les ressources disponibles;
- b. examiner les problèmes et les contraintes d'après une variété de perspectives;
- c. identifier les besoins immédiats et à long terme pour aborder les problèmes et définir les objectifs (voir la section 3.3);
- d. déterminer les moyens pour réaliser les objectifs (ressources, activités, résultats);
- e. établir les ressources nécessaires (financières, matérielles, techniques, humaines); et
- f. formuler le projet, avec des arrangements définis de mise en œuvre et des nécessités budgétaires (voir la section 3.4).

3.2 Pour identifier les besoins et les ressources disponibles:

- a. mener une évaluation globale du camp, de l'installation, de l'installation spontanée, de la zone urbaine ou de la zone de

- rapatriés (ensemble avec les besoins identifiés et les ressources disponibles);
- b. collecter et analyser l'information sur la politique et les standards du gouvernement au regard des réfugiés, ainsi que les secteurs techniques potentiels;
 - c. évaluer les pratiques traditionnelles des réfugiés et des communautés hôtes dans tous les secteurs (par ex. l'alimentation, l'eau, la santé, le sanitaire, les abris);
 - d. mener des études socio-économiques et collecter des données basiques sur les réfugiés et la zone d'installation (y compris les données démographiques catégorisées par genre, les caractéristiques des groupes sociaux, l'occupation précédente et actuelle, le cursus éducatif et les compétences professionnelles, les opportunités économiques, les réfugiés nécessitant une attention particulière et les ressources disponibles et potentielles dans la zone de projet);
 - e. analyser l'infrastructure sociale dans la zone de réfugiés, comme la santé, l'éducation et autres facilités communautaires;
 - f. analyser les ressources physiques et les facilités dans la zone qui accueille, actuelles et potentielles (par ex. la terre, l'eau, l'espace du site);

IMAGE GLOBALE DE LA SITUATION DES RÉFUGIÉS

(Faire l'analyse, basée sur une méthodologie comparable à celle de la planification orientée vers la population, de la situation dans le pays d'origine, de la situation actuelle des réfugiés, et de la situation planifiée.)

<p>Le profil des réfugiés</p> <p>Qui sont les réfugiés? Localisation(s)? Statistiques des sexes/âges? Familles/chefs de famille seuls/individus? Mineurs non accompagnés? Handicapés? Statut général de santé?</p>	<p>Contexte</p> <p>Religion? Ethnie/langage? Origines éducatives/professionnelles? Structures de pouvoir communautaire/politique? Situation économique (pays d'origine et d'asile)? Situation politique (pays d'origine et d'asile)? Attitudes nationales et locales face aux réfugiés? Attitudes des réfugiés face aux nationaux? Environnement physique/situation?</p>
<p>Analyse des activités de réfugiés (par genre et par âge)</p> <p>Qu'ont fait les personnes? Qui fit quoi? (femmes, hommes) Quand, combien de temps et à quel rythme l'ont-ils fait?</p>	<p>Analyse de l'utilisation des réfugiés et du contrôle des ressources</p> <p>Quelles ressources étaient apportées/perdus? Qui avait/a des ressources? Qui contrôlait/contrôle les ressources?</p>

- g. identifier les domaines à problèmes, les contraintes et les alternatives (par ex. transformer les camps en installations);
- h. identifier et estimer les ressources potentielles du projet, y compris l'expertise des spécialistes dans de nombreux secteurs et la capacité à s'engager à tous les niveaux du cycle du projet (gouvernement, agences des Nations Unies, organisations non gouvernementales, nationaux locaux, et réfugiés hommes et femmes); et
- i. identifier les besoins supplémentaires pour les ressources techniques (pour la faisabilité des études, des vues d'ensemble, etc.).

3.3 Les informations regroupant les activités pourraient inclure les inspections sur le site, les vues d'ensemble (les listes de vérification, les questionnaires et d'autres moyens de collection de données) liées aux individuels ou aux chefs de famille (échantillon prélevé au hasard d'exemple de maison individuel ou échantillon prélevé au hasard de groupes de maisons) et discussions avec les représentants des réfugiés et/ou avec toute la population.

3.4 En menant l'évaluation de besoins et de ressources, aborder les thèmes de programmation élaborés à la section 3.1 et utiliser les directives des secteurs d'activités (énumérés dans des parties variées de l'appendice B) qui identifient les paramètres essentiels pour développer les plans sectoriels d'action comme faisant d'un projet global du HCR.

3.5 Prière de se référer aux sections 3.3 et 3.4 pour vous aider à planifier avec succès les besoins des réfugiés.

Besoin de ressources techniques

Les programmes d'assistance du HCR comprennent des activités multiples dans des secteurs variés. Afin de s'assurer de l'évaluation de l'entièreté des besoins et des ressources, une analyse minutieuse et une conception appropriée des activités planifiées sous les secteurs où la justesse technique est essentielle, les bureaux du HCR sur le terrain et les partenaires d'exécution doivent rechercher le soutien de spécialistes dans le processus de planification. La planification et les documents contractuels, comme les soumissions et les descriptions de (sous) projets, doivent être explicites sur les moyens de contrôler et de suivre les aspects quantitatifs et qualitatifs des activités techniques en cours de mise en œuvre.

Ressources complémentaires

- *Le Manuel des situations d'urgence*, 2ème édition, août 1999.
- *'Initial Assessment in Emergency Situations – a Practical Guide for Field Staff'*, HCR 1998.
- *Un Cadre pour une planification à visage humain dans les situations d'urgence*, UNHCR 1992.

Voir les sections 1.3 et 3.1
pour d'autres ressources

Section 3.3 LA DÉFINITION DES OBJECTIFS

-
1. Introduction
 2. La hiérarchie des objectifs du HCR
 3. Développer la hiérarchie des objectifs
 4. Les indicateurs comme outils de suivis et de rapports
-

1. INTRODUCTION

1.1 La définition des objectifs est essentielle pour donner la direction des opérations du HCR. Savoir où l'on veut aller aide toute personne impliquée à réaliser le but désiré. Comme pour les aspects du processus de planification, la définition des objectifs doit être un exercice participatif impliquant tous les partenaires dans une opération. Cela comprend les gouvernements, les ONG, les autres agences des Nations Unies, et, le cas échéant, les bénéficiaires. S'accorder sur les objectifs dès le début facilite la planification et aide à créer un engagement partagé pour le succès de l'opération.

1.2 Suite à une évaluation des besoins et des ressources pour déterminer la situation actuelle des réfugiés et des ressources disponibles (voir la section 3.2), les planificateurs doivent établir leurs objectifs pour définir les changements à mettre en œuvre. Expliquer nos objectifs dès le tout début nous permet de rationaliser les activités pour atteindre le but statué et pour démontrer, à la fin, que nous avons réalisé ce que nous avons prévu d'accomplir. Des objectifs clairs aideront également au retrait progressif des programmes d'assistance (parce que ce sera possible de le déterminer si nous avons accompli ce que nous avons prévu de faire) et d'évoluer plus facilement vers les autres programmes à plus long terme d'assistance et de développement.

1.3 Ces dernières années, le HCR s'est embarqué dans un processus destiné à mettre une importance plus grande sur l'assurance de résultats positifs et la qualité de l'assistance par dis-

tinction du contrôle financier seul. La gestion basée sur les résultats (RBM) est le terme utilisé pour décrire le processus dans le lequel obtenir un plus grand contrôle sur le *résultat* de l'action est au moins aussi important que le contrôle des 'ressources' (financières, matérielles et humaines). Pour soutenir une orientation plus basée sur les résultats, le HCR a introduit un Système de gestion des opérations OMS). La hiérarchie des objectifs consiste en trois niveaux: les buts, les objectifs et les résultats. Les formats du Plan d'opérations du pays (COP), des descriptions de projet et de sous-projet ont été révisés conformément.

2. LA HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS DU HCR

2.1 La hiérarchie des objectifs OMS a été définie pour indiquer les niveaux auxquels la planification du projet et du programme se situe, et pour montrer la relation interdépendante de ces niveaux. La logique de ces distinctions entre les niveaux est que la réalisation des résultats contribue à la réalisation des objectifs. En même temps, les buts et les objectifs fournissent un support pour déterminer si les résultats planifiés et les ressources nécessaires amènent à l'impact approprié. Au tout début du projet, l'établissement de cette hiérarchie définit le cadre de l'évaluation en cours, sur comment l'opération est menée, basée sur les buts du programme et comment les partenaires d'exécution contribuent à l'acquisition des objectifs du secteur. La hiérarchie contribue également à vérifier si les résultats planifiés ont été élaborés en tenant compte du temps, du rendement, de l'impact sur l'environnement.

ronnement, des besoins des réfugiés et autres facteurs révélateurs similaires.

2.2 Le nouveau Système de gestion des opérations du HCR (OMS) qui reflète les principes et les processus du RBM, définit les termes basiques de but, objectif, résultat et indicateur comme suit:

But

Dans une opération, un but exprime le résultat global désiré à atteindre par l'engagement du HCR avec la population bénéficiaire ou le thème.

Objectif

Dans une opération, les objectifs sont formulés au niveau du secteur dans le FMIS pour chacun des buts du programme. Ce sont les constats d'impacts qui contribuent à la réalisation des buts programmés. Ils expriment habituellement un changement prévu d'être réalisé dans la situation ou dans le comportement des bénéficiaires, ou dans les politiques et les pratiques d'un gouvernement.

Résultat

Un résultat est une réalisation spécifique délivrée par des activités et utile à l'accomplissement de l'objectif. Sa livraison se déroule sous le contrôle du HCR ou d'un partenaire d'exécution, contribue à la réalisation d'un objectif, et c'est un élément pour lequel l'exécutant peut être tenu pleinement responsable.

Indicateur

Un indicateur est une unité de mesure évaluant les signes de changement envers la réalisation des résultats. Deux sortes d'indicateurs sont utilisées dans l'OMS: *les indicateurs d'impact* et *les indicateurs de performance*. Les indicateurs doivent être catégorisés par sexe et par âge comme approprié.

Indicateurs d'impact

Ce sont des signes de changement comportemental dans les conditions ou les pratiques institutionnalisées qui affectent les bénéficiaires et leur bien-être. Ils sont établis au niveau de l'*objectif*.

Indicateurs de performance

Ce sont des mesures de performance qui peuvent être quantifiables et/ou gradués qualitativement, facilement revus dans un calendrier prévu, et applicables dès l'achèvement des résultats planifiés. Ils se situent au niveau du *résultat*.

Il est important de noter que ces définitions sont spécifiques aux opérations du HCR, i.e. la protection et l'assistance. Dans d'autres organisations, ces termes pourraient se définir et s'utiliser différemment.

2.3 Au cours du cycle de programmation et d'établissement de rapports, les buts, les objectifs, les résultats et les indicateurs sont formulés initialement lors de la préparation du Plan d'opérations du pays. Ils sont alors élaborés plus amplement et utilisés dans les documents suivants:

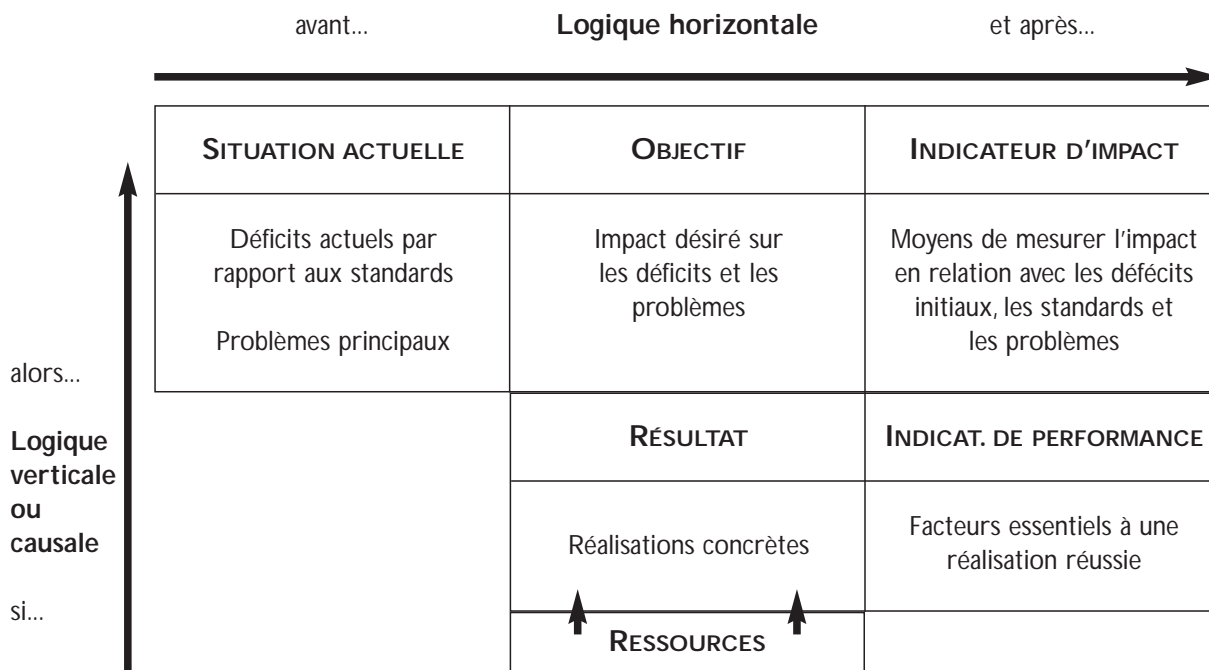
- les soumissions de projet avec les descriptions de projet;
- les autorisations, comme les Lettres d'instructions (LOI, avec en particulier les descriptions de projet; et
- les sous-accords et les descriptions de sous-projet.

Les formats de ces documents soutiennent la gestion basée sur les résultats et contribuent à l'établissement de la hiérarchie des objectives. Tous les formats sont disponibles en version électronique et tous les bureaux et les partenaires d'exécution sont appelés à s'en servir.

2.4 Une description de projet ou de sous-projet peut se faire avec clarté et concision en explorant les relations entre les nombreux secteurs du format conceptualisé pour le projet comme suit:

La relation entre *la situation actuelle*, l'*objectif*, et *les indicateurs d'impact* doit décrire la situation des bénéficiaires '**avant** et '**après**' l'intervention du projet. Par exemple, le camp est actuellement couvert de débris, provoquant un risque élevé de contagion de maladies transmissibles par vecteurs (avant le projet = *situation actuelle*). L'impact du projet (*objectif*) sera que

SITUATION ACTUELLE, OBJECTIF ET INDICATEUR D'IMPACT



'la population vive dans de meilleures conditions sanitaires', et les moyens de mesurer l'impact sera 'le dépôt organisé d'ordures par les réfugiés' et 'la réduction du taux de maladies transmissibles par vecteurs' (après le projet). La relation des *résultats* avec *les objectifs* est causale, comme la relation '**si...alors**'. Si les fosses à ordures sont creusées, les campagnes de désinfection sont menées et une campagne de prévention organisée (*résultats*), alors la population vivra dans de meilleures conditions sanitaires. Quand un projet est bien conceptualisé, ces deux sortes de relations sont claires et ajustées.

3. DÉVELOPPER UNE HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS

3.1 La définition des objectifs dans chaque programme du HCR est une étape cruciale pour s'assurer que l'assistance/la protection fournie est adéquate, opportune et financièrement efficace.

Le défi de fournir significativement l'assistance et la protection aux bénéficiaires, dans les camps ou les communautés dans les pays, souffrant de pauvreté aggravée, de capacités institutionnelles inadéquates ou d'un manque caractérisé de ressources, appelle à ce que le processus de définition des objectifs soit mené de manière délibérée et consistante. Le développement de la hiérarchie des objectifs OMS dans le contexte d'une opération du HCR doit être le résultat d'évaluations régulières et de processus de planification participative incluant les étapes suivantes:

1re étape (voir le schéma ci-dessus): Etablir le(s) **but(s)** du programme. *Quel est le résultat global désiré au regard de la population bénéficiaire ou du thème?*

2e étape: Décrire la **situation actuelle** des bénéficiaires en termes de manques, face aux standards et aux problèmes principaux à considérer en priorité.

3e étape: Choisir des **objectifs** (sectoriels) spécifiques en ligne avec le but global. *Quel changement positif dans la condition des bénéficiaires doit se produire pour atteindre le but prévu?*

4e étape: Identifier la combinaison des **résultats** nécessaires pour atteindre l'impact des objectifs. *Que doit-il être fait exactement?*

5e étape: Vérifier que la relation causale des résultats envers leurs objectifs est basée sur des hypothèses sensées, des alternatives possibles et réfléchies, incluant celles à coûts moindres. Des risques éventuels gérables ou connus.

6e étape: Concevoir des **indicateurs** significatifs qui aideront à mesurer les résultats et l'atteinte des objectifs.

7e étape: Vérifier les logiques horizontale et verticale de la hiérarchie des objectifs.

8e étape: Calculer les **ressources** nécessaires pour achever les résultats planifiés et atteindre des objectifs (avec un budget FMIS annexé).

4. LES INDICATEURS COMME OUTILS DE SUIVI ET DE RAPPORTS

4.1 La gestion basée sur les résultats nécessite le suivi et l'établissement de rapports pour être significative. Les indicateurs qui ne peuvent pas ou ne sont pas suivis sont dénués de sens. De plus, le choix des indicateurs est important, tout comme la façon dont ils sont quantifiés. Par exemple, les indicateurs doivent être limités dans le temps. Il est évident que certains aspects de la santé doivent être contrôlés à des intervalles réguliers et peu espacés compte tenu de la vitesse à laquelle une épidémie se propage. D'un autre côté, la plupart des indicateurs socio-économiques (niveaux des revenus, inscriptions scolaires, état nutritionnel, etc.) doivent être répertoriés sur des périodes plus longues pour établir des tendances sûres et significatives. Les sous-accords du HCR étant normalement établis pour une année civile, les indicateurs doivent être

choisis en fonction de ce calendrier. Ils peuvent être renforcés, si besoin est, par des étapes intermédiaires ou des points de contrôle, i.e. une révision plus tôt que prévu. Dans ce cas, un accord doit être conclu entre le HCR et les partenaires pour décider des périodes auxquelles les indicateurs seront révisés.

4.2 Cela soulève la question des Plans de travail (voir la section 3.4). Pour accroître la cible des résultats des projets et renforcer le suivi et le contrôle au niveau du projet, tous les bureaux du HCR sur le terrain doivent utiliser les Plans de travail au niveau du sous-projet. Les administrateurs chargés des programmes du HCR rencontreront leurs contreparties des partenaires d'exécution pour arriver à l'accord d'emplois du temps réalistes pour la réalisation concrète de résultats clés.

4.3 En élaborant les Plans de travail, la définition 'd'étapes intermédiaires' et/ou de 'points de contrôle' est souvent utilisée pour aider à mesurer l'état d'avancement vers un objectif. Une étape intermédiaire est un repère signifiant qu'une phase importante s'est achevée ou qu'un point décisif est atteint. Les points de contrôle sont comme des étapes intermédiaires mais sont des pauses planifiées pour s'assurer que les gestionnaires prennent connaissance de la situation dans le temps des réalisations accomplies et vérifient si les conditions préalables utiles aux étapes suivantes sont réunies.

4.4 Dans ce contexte, *les indicateurs de performance* (voir le tableau sur la page précédente) sont des outils de mesure progressive face au résultat et permettent de faire ressortir ceux des aspects nécessitant une attention particulière pendant la mise en œuvre pour s'assurer de sa réalisation. A la fin du projet, ils démontrent également que le résultat a été réalisé comme planifié. Les indicateurs de performance sont l'axe central du dialogue entre le HCR et les partenaires durant le développement et la mise en œuvre du projet. Avec les résultats, les indicateurs de performance doivent être largement développés dans les rapports des partenaires – le narratif du SPMR et les mises à jour mensuelles, lors de réunions de coordination, par exemple.

MODÈLE DE DESCRIPTION DE PROJET DU HCR

Description des objectifs et des résultats (par secteur/et secteur d'activités)

Code du secteur FMIS: I	Nom du secteur FMIS: ÉDUCATION	
<p>Situation actuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Il y a quelque 15500 enfants réfugiés entre 5 et 18 ans qui sont en âge d'aller à l'école mais seulement 20% participent par a) manque de classes et/ou professeurs, et b) le fait que les filles ne sont pas envoyées à l'école par leurs parents. ● De ce chiffre, 3100 enfants viennent à l'école régulièrement dont seulement 620 filles. 	<p>Objectif(s) du secteur</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une plus grande proportion d'enfants en âge scolaire va à l'école, acquière des connaissances basiques et achève le cycle primaire. 	<p>Indicateurs d'impact</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le taux de participation à l'école primaire augmenté de 20% (3100) à 40% (6200) à la fin de l'année. ● Le taux de participation des filles et des garçons augmenté de l'actuel 1:4 (620 filles: 2480 garçons) à 1:2 (2100 filles: 4200 garçons).
<ul style="list-style-type: none"> ● La population adulte réfugiée est à peu près de 16000. L'actuelle moyenne d'alphabétisation parmi les réfugiés est seulement de 30%. De plus il y a une différence substantielle entre les hommes et les femmes, i.e. 45% d'hommes (3,600) mais seulement 15% de femmes (1,200) sont alphabétisées. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Une proportion plus importante d'adultes dans les camps apprend à lire et à écrire. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le taux d'alphabétisation augmenté de 30% (4,800) à 40% (6,400). ● Le taux d'alphabétisation des femmes augmenté de 15% (1,200) à 30% (2,400).

Code du secteur d'activités FMIS: 1.21	Nom du secteur d'activités FMIS: Education primaire générale
Résultats attendus (Objectif de secteur 1)	Indicateurs de performance
Salles de classe additionnelles construites.	6 salles de classe dans trois écoles complétées avec un nombre d'élèves par classe se réduisant de 60 à 40.
Enseignants recrutés et formés.	Cinq hommes et 15 femmes professeurs recrutés et formés dans les trois premiers mois.
Campagne organisée pour augmenter la présence des filles.	Trois campagnes ciblées sur les parents réalisées pour promouvoir la participation des filles à l'école et la sensibilisation à l'équilibre des sexes dans l'éducation.
Code du secteur d'activités FMIS: 1.30	Nom du secteur d'activités: Alphabétisation (langue maternelle)
Résultats attendus (Objectif de secteur 1)	Indicateurs de performance
Femmes réfugiées reçoivent une formation d'alphabétisation et d'aptitude en calcul pour petits commerces.	Trois classes de deux mois chacune conduites. Chacune avec 40 femmes par classe cinq fois par an.
	Six cent femmes formées en alphabétisation et en notions de calcul.

(Extrait de *La planification des projets HCR – Manuel pratique sur l'utilisation des objectifs, résultats et indicateurs*, HCR deuxième version, mars 2002).

Section 3.4 LA PLANIFICATION DU TRAVAIL ET LA BUDGÉTISATION

-
1. La planification du travail
 2. La planification annuelle ou sur plusieurs années
 3. La structure budgétaire du HCR
 4. Les budgets des projets
 5. Les directives sur les coûts généraux et les coûts opérationnels
-

1. LA PLANIFICATION DU TRAVAIL

1.1 Dans la planification, ce n'est pas suffisant de savoir où vous voulez aller – votre objectif. Vous devez également déterminer comment et quand vous prévoyez d'aller sur place et les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires – votre Plan de travail, qui:

- a. fournit un cadre de travail pour agir;
- b. élabore un emploi du temps pour la mise en œuvre; et
- c. devient un outil de suivi utile.

1.2 La première étape de la planification du travail est d'énumérer toutes les activités nécessaires pour réaliser vos objectifs planifiés. Le cas échéant, lier chaque activité aux directives du secteur d'activités à l'appendice B. Si nécessaire, les activités peuvent être divisées en fonctions, pour vous aider à formuler les besoins plus précisément.

1.3 Ensuite, considérer qui sera responsable pour remplir chaque activité, sa durée et si les activités peuvent être simultanées ou devront être séquentielles. Identifier également quels matériels doivent être achetés pour remplir les activités et à quelle date, et définir les responsabilités assignées aux organisations avec lesquelles vous collaborerez. S'assurer d'examiner toutes les ressources nécessaires pour remplir votre objectif et leurs origines éventuelles.

1.4 Sur la finalité de cette analyse des besoins, les activités peuvent être catégorisées dans un Plan de travail qui spécifie leur enchaînement et

leur date, les responsabilités associées, les données sur les ressources (humaines, matérielles et financières), et les procédures de mise en œuvre.

1.5 Un Plan de travail du HCR contient un calendrier et établit des dates fixes qui pourront être utilisées pour suivre l'avancement. Un Plan de travail doit, de plus, contenir les éléments suivants:

- a. les activités ou les fonctions à accomplir pour tous les secteurs d'activités FMIS énumérés sous 'la description de l'assistance' dans la description de projet (voir la section 3.5);
- b. l'emploi du temps pour chaque secteur d'activités, i.e. quels mois de l'année, ou quelle année; et
- c. la désignation des responsabilités pour mener à bien l'activité/la fonction.

Les considérations de la planification du travail

1.6 En élaborant les Plans de travail, s'assurer que les procédures de mise en œuvre sont flexibles, réalistes et tiennent compte des contraintes locales. Ils doivent permettre:

- a. un temps donné adéquat au début pour assurer une mise en œuvre en douceur et un temps correct pour accomplir toutes les activités; et
- b. la conformité avec les demandes de rapports du HCR, en ciblant sur les résultats plutôt que sur les ressources.

Section 3.4

1.7 Selon la nature et la taille du projet, la mise en œuvre doit être planifiée sur une base annuelle ou sur plusieurs années, avec un budget pour chaque année civile (voir ci-dessous).

1.8 Tous ceux dont les responsabilités seront assignées au projet, y compris les bénéficiaires, doivent être impliqués dans la planification du travail et dans toutes les autres phases du projet. Leur acceptation des objectifs, de la stratégie de mise en œuvre et du Plan de travail doit être garantie avant que le projet ne soit initié afin de s'assurer de la durabilité du projet à long terme.

Le retrait progressif

Particulièrement, dans les projets d'installation sur place et de réintégration, un retrait progressif viable doit être planifié dès le départ, avec une stratégie de remise/reprise clairement établie, répondant aux questions suivantes:

- a. Qu'advient-il à la fin du projet?
- b. Qui couvrira les coûts de l'opération et de l'entretien?
- c. Les fonds seront-ils générés localement, fournis par les autorités locales ou par le biais de la continuité d'assistance externe?
- d. Quelles organisations attendons-nous de voir s'engager dans les stratégies et les réponses au développement à long terme?

1.10 Elaborer l'implication de la communauté réfugiée dès le début, au travers de projets générateurs de revenus ou de contributions en nature (production agricole, élevage, etc.), en s'assurant que les femmes réfugiées sont impliquées. Les ministères en exercice auprès du gouvernement, les organisations locales non gouvernementales et les agences des Nations Unies doivent également s'impliquer dès le début et les responsabilités après le retrait progressif clairement établies.

Le Plan de travail: les questions pratiques

1.11 **Qui fait le Plan de travail?** C'est la responsabilité du bureau du HCR qui soumet la description de projet ou signe le sous-accord, de s'assurer que le Plan de travail est joint où il se

doit. De plus, soit un partenaire soit un bureau du HCR peut initier la discussion ou proposer un Plan de travail à faire accepter par l'autre. C'est dans l'intérêt des deux parties de le faire.

1.12 **Quand le Plan de travail doit-il être fait?** Le Plan de travail fait partie intégrante de la conceptualisation du travail, avant que la mise en œuvre du projet ne commence. Pour s'assurer que la discussion sur la planification du travail a eu lieu à la satisfaction des deux parties, les gestionnaires du HCR doivent vérifier que le Plan de travail est joint au sous-accord au moment de la signature. Cependant, réviser le Plan de travail en cours de mise en œuvre est également un bon moyen pour s'assurer que le projet reste dans sa trajectoire.

En vérifiant le Plan de travail avant la signature le sous-accord, le HCR et l'agence de mise en œuvre doivent se rencontrer pour étudier la description de projet et le budget et réfléchir aux aspects du projet où les prévisions de calendrier risquent d'être difficiles. Quand les résultats sont-ils attendus d'être achevés? Y en a-t-il qui nécessitent d'être achevés avant d'autres ou avant que d'autres ne puissent commencer? Si un résultat doit être achevé à une certaine date, qu'est-ce que cela signifie en termes de présence sur place des fonds, du personnel et des marchandises? Discuter et se mettre d'accord sur qui doit faire quoi et quand. Ces éléments doivent être reflétés dans le Plan de travail.

Le format du Plan de travail

1.14 Il y a trois manières simples de présenter un Plan de travail pour un projet ou un sous-projet du HCR – ce choix est le vôtre:

1. sous forme de narratif;
2. sous forme de tableau;
3. sous forme de graphique ou de 'charte de Gantt'.

Les deux premiers sont illustrés dans la fenêtre sur la page d'en face. Il sera noté que l'exemple choisi reflète ce qui se trouve à la fin de la section 3.3 (au niveau du résultat/de l'indicateur).

Un Plan de travail peut être présenté sous forme de narratif:

Sous forme de tableau:

SECTEUR I: EDUCATION
<p>6 salles de classe supplémentaires seront construites dans trois écoles:</p> <p>La construction comprendra trois phases et débutera en février. Un seul entrepreneur travaillera sur une école à la fois, et finira les deux salles de classe avant d'entreprendre la construction des salles dans l'école suivante, et ainsi de suite sans interruption. Chaque école prendra trois mois, et il y aura une coupure d'un mois en août. Les trois écoles seront terminées à fin novembre. Le premier versement inclura 30% du coût total de construction des écoles, pour permettre à l'entrepreneur d'effectuer l'achat des matériaux en gros. La première école finie sera examinée par le HCR et le PE lors d'une visite conjointe à la fin d'avril.</p>
<p>5 maîtres et maîtresses recrutés et formés dans les trois premiers mois:</p> <p>Le coordinateur de l'éducation et le chargé de l'administration du partenaire entreprendront, en collaboration avec les directeurs des écoles, les entrevues des candidats pour les postes. Le responsable de la formation organisera deux premières séances de formation, chacune avec 10 participants, d'une durée de deux semaines, dont la première en février et la seconde en mars. Deux cours de perfectionnement, de quatre jours chacun, seront organisés en juin et en septembre, pour chaque nouveau groupe de maîtres. Le coordinateur de l'éducation du partenaire et l'administrateur chargé de l'éducation du HCR passeront ensemble en revue le programme scolaire avant la fin de janvier.</p>
<p>3 campagnes pour promouvoir la présence des filles à l'école et la sensibilisation au genre:</p> <p>En janvier, mai et août, le chargé du développement communautaire du partenaire organisera des assemblées de parents et de personnes âgées dans chaque camp pour les encourager à envoyer ou à continuer d'envoyer les filles à l'école le trimestre suivant. Les campagnes doivent se terminer une semaine avant le début du trimestre pour permettre les inscriptions. Les livres et les fournitures scolaires seront distribués au début du trimestre, et les uniformes quatre semaines plus tard. Le HCR et le PE évalueront conjointement à la fin de janvier les résultats et l'impact préliminaire de la campagne d'information et de la distribution des livres et fournitures scolaires.</p>

SECTEUR I: EDUCATION	RESPONSABILITÉ	CALENDRIER
Résultat: 6 salles de classe supplémentaires construites		
1. Avance de 30% de la valeur du contrat	HCR	Fin janvier
2. Phase 1 (2 salles de classe, école A)	Entrepreneur A	Février à avril
3. Visite de contrôle pour école A	HCR et PE	30 avril
4. Phase 2 (2 salles de classe, école B)	Entrepreneur A	Mai à juillet
5. Vacances d'été	Entrepreneur A	Août
6. Phase 3 (2 salles de classe, école C)	Entrepreneur A	Sept. à nov.
Résultat: 20 maîtres (5 maîtres, 15 maîtresses) recrutés et formés		
1. Recrutement	Coordinateur ED PE	Janv. à mars
2. Contrôle: révision prog. scolaire	HCR et PE	31 janvier
3. Formation initiale 1 (5 hommes, 5 femmes)	Resp. formation PE	14-28 février
4. Formation initiale 2 (10 femmes)	Resp. formation PE	15-29 mars
5. Formation initiale complète	PE	31 mars
6. Suivi 1 (5 hommes, 5 femmes)	Resp. formation PE	4-7 juin
7. Suivi 2 (5 hommes, 5 femmes)	Resp. formation PE	10-13 juin
8. Suivi 3 (10 femmes)	Resp. formation PE	5-8 sept.
9. Suivi 4 (10 femmes)	Resp. formation PE	11-14 sept.
Résultat: 3 campagnes organisées pour la présence des filles à l'école		
1. Campagne 1	Resp.Devel.Com.PE	4 janvier
2. Livres et fournitures scolaires	Coordinateur ED PE	11 janvier
3. Contrôle: évaluation des résultats obtenus	HCR et PE	31 janvier
4. Campagne 2	Resp.Devel.Com.PE	2 mai
5. Livres et fournitures scolaires	Coordinateur ED PE	10 mai
6. Campagne 3	Resp.Devel.Com.PE	29 août
7. Livres et fournitures scolaires	Coordinateur ED PE	5 septembre
8. Uniformes scolaires	Coordinateur ED PE	5 octobre

Format suggéré de Plan de travail

Une suggestion de format simplifié de Plan de travail se trouve à l'appendice B2.

1.15 Les avantages correspondants à chacune des formes possibles sont comme suit:

- Un narratif permet une explication claire de la logique pour les délais à respecter, l'ordre établi des activités et tout retrait progressif – mais n'est pas très visuel.
- Un tableau permet de vérifier que tout est mentionné dans l'ordre de déroulement et désigne les responsabilités et les calendriers plus systématiquement que le narratif, qui pourrait parfois les oublier.
- La charte de Gantt (pas illustrée) a l'avantage de monter plus clairement quand différents aspects du projet arriveront en même temps – mais peut demander quelques compétences et de la patience à les mettre ensemble. Pour être censé, il est nécessaire de la combiner avec un tableau.

1.16 En élaborant un Plan de travail, il est habituel de souligner et de différencier les 'outils' suivants de planification et de suivi:

- les phases;
- les points de contrôle;
- les étapes intermédiaires.

Chacun d'eux sert à la question relative mais distincte de la planification et du suivi.

Les phases: un projet ou l'une de ses composantes peut être divisé en phases pour s'assurer que les choses seront faites dans le bon ordre et que les stades préalables sont complétés avant que d'autres stades ne commencent.

Les points de contrôle sont des pauses insérées dans le plan pour s'assurer que les gestionnaires prennent connaissance de l'état actuel d'accomplissement jusqu'à ce point. Ils pourraient vérifier, par exemple, que les conditions préalables aux étapes suivantes sont en place ou si une action faisant office de test, pour une utilisation continue, a l'impact espéré.

Les étapes intermédiaires: une étape intermédiaire est un repère signifiant qu'une importante phase intermédiaire a été achevée ou un point décisif obtenu.

Dans la discussion sur le Plan de travail entre le HCR et le partenaire, les parties doivent activement rechercher à identifier où ces techniques et ces opportunités de suivi peuvent fonctionner et être insérées.

1.17 Le niveau normal de détail d'un Plan de travail est d'axer sur les résultats, secteur par secteur, comme illustré dans les exemples au dos de cette page. Les titres sont établis en fonction de résultats et d'indicateurs de performance clés. En dessous de chaque titre, les activités clés, les transferts financiers et les ressources doivent être énumérés avec les responsabilités et les dates. L'unité normale pour la mesure estimative est le mois. La durée dépend du projet et peut également être sur plusieurs années.

2. LA PLANIFICATION ANNUELLE OU SUR PLUSIEURS ANNÉES

2.1 Le HCR a défini un calendrier de gestion annuelle des programmes (voir la section 2.3); il est basé sur le cycle de programmation annuelle, du fait que la nature de la plupart des activités empêche souvent la prévision à long terme des besoins en programmes et en budgets.

2.2 Pour les cas où le nombre des réfugiés n'est pas stable, il n'est habituellement possible de ne planifier qu'une année à la fois, et conséquemment de ne budgétiser que pour une année à la fois. La majorité des projets du HCR sont basés sur une période d'une année, liés à l'année comptable du HCR (i.e. l'année civile). Quelques projets d'éducation, qui sont liés à l'année académique, sont l'exception. Cependant, toutes les soumissions de projet (qui doivent avoir été élaborées sur la base de consultations préliminaires avec les partenaires d'exécution) doivent être soumises au siège du HCR en novembre de chaque année civile comme partie intégrante du processus de planification annuelle globale/attri-

bution des ressources. Sur la base d'une Lettre d'instructions établie conséquemment au siège du HCR, approuvant le projet et allouant un budget, le délégué sur le terrain entre alors en négociations et signe les sous-accords avec les partenaires respectifs pour la mise en œuvre des sous-projets correspondants.

2.3 La planification sur plusieurs années sera possible normalement pour des situations plus stables menant à des solutions durables, comme les projets de rapatriement librement consenti et quelques secteurs de projets de soin et d'entretien qui nécessitent un gros investissement et des ressources sur plusieurs années.

2.4 Les budgets détaillés pour la plupart des projets sont établis sur la base de l'année civile. La révision annuelle des programmes et l'exercice d'attribution des ressources (voir la section 2.3) examinent les budgets pour l'année planifiée.

2.5 Le HCR révisé tous les projets dans le contexte des objectifs du pays. Au cas où un projet est conceptualisé pour une planification sur plusieurs années, le bureau sur le terrain doit soumettre un plan pour plusieurs années. Ajouté aux nécessités du plan annuel de projet (voir la section 3.5), le plan pour plusieurs années doit comprendre:

- a. un objectif concis du projet sur plusieurs années, démontrant le résultat final à réaliser et le nombre prévu de bénéficiaires;
- b. une date prévue de complétude du projet;
- c. un Plan de travail sur plusieurs années par secteur d'activités, démontrant la date de mise en œuvre pour chaque activité et les dates planifiées d'établissement de rapports; et
- d. un budget indicatif et un narratif justificatif élaborés pour chaque année du plan établi pour plusieurs années.

3. LA STRUCTURE BUDGÉTAIRE DU HCR

3.1 Comme mentionné dans la section 2.1 (paragraphe 4.1), le HCR utilise actuellement une

structure budgétaire liée à son Système d'informations de la gestion financière (FMIS). Ce système est centré sur les ressources budgétaires, alors que pour le nouveau Système de gestion des opérations, l'accent est plus sur la planification orientée vers les résultats. Cela demandera le développement d'un nouveau logiciel de gestion financière qui permettra de budgétiser et de mesurer les résultats en termes financiers. Dans le même temps, le HCR et ses partenaires devront travailler avec le FMIS.

3.2 L'approche du HCR pour la budgétisation peut se décrire comme un système de bas vers le haut, une approche 'de ligne de rubrique' de laquelle le coût des activités du projet commence avec l'identification détaillée des besoins. La structure du budget du HCR, trouvée dans le FMIS (voir la section 2.1) utilise des formats standard comptables pour la budgétisation – des sujets standard de dépenses organisés de façon hiérarchique. Le HCR a adopté cette approche pour permettre le contrôle efficace du projet et pour faciliter l'enregistrement des dépenses et l'analyse des gestionnaires du HCR.

3.3 Le système existant du budget FMIS, en dépit de ses limites, offre les avantages suivants d'un système automatisé:

- budgétisation détaillée et précise; et
- accès facile aux données comparatives sur les genres d'assistance, les bénéficiaires, les programmes dans le pays et dans la région.

3.4 La hiérarchie structurelle dans un budget de projet HCR se compose des différents éléments:

- secteur
- secteur d'activités
- rubrique
- sous-rubrique

3.5 Au niveau le plus haut de la structure budgétaire du HCR ou de la hiérarchie pour un projet sont les secteurs, suivis par les activités, les rubriques et les sous-rubriques qui représentent les actuels sujets de dépense. Pour obtenir

Section 3.4

une approbation, les budgets des projets et des sous-projets doivent être soumis dans le format FMIS (voir l'appendice B3).

4. LES BUDGETS DES PROJETS

4.1 Le siège du HCR ne suggère pas un niveau spécifique de détail pour les projets, et le budget et la structure comptable permettent une flexibilité lors de la préparation des budgets. Cependant, le système du HCR se prête de lui-même à des budgets plus détaillés et l'espérance veut que les budgets deviennent plus précis et plus détaillés en cours de vie du projet.

4.2 La structure budgétaire du FMIS permet une budgétisation très spécifique mais les planificateurs pourraient choisir de rassembler les coûts unitaires à des niveaux plus hauts dans le projet. Par exemple, pour un projet comprenant la construction d'écoles primaires, l'activité (construction de locaux scolaires) peut être budgétisée dans le FMIS du HCR comme une seule sous-rubrique dans laquelle les calculs seront relativement simples, i.e. nombre d'écoles X le coût du contrat de construction (le coût de l'école) = le total de la sous-rubrique. Le montant sera codifié dans la structure budgétaire du FMIS comme suit:

I.03.j.10070 c'est-à-dire:

I = Education (secteur);
 03 = Construction de locaux scolaires
 (secteur d'activités);
 j = Services (rubrique); et
 10070 = contrat de construction
 (sous-rubrique).

OU

La même activité pourrait être budgétisée selon les nombreux matériaux et marchandises nécessaires à la construction, comme les matériaux de couverture, le bois d'œuvre, le ciment, les fournitures électriques, les fournitures pour atelier, etc., représentés par des sous-rubriques séparées.

4.3 La décision de budgétiser l'activité et son niveau de détail est prise par le bureau du HCR sur le terrain et le partenaire d'exécution, d'après les circonstances de la situation particulière.

Les budgets sont souvent des sources de difficulté et de dissension entre le HCR et ses partenaires d'exécution. Les désaccords résultent habituellement de détails budgétaires insuffisants ou de soumissions difficiles à traduire dans un format de budget HCR. Pour travailler efficacement ensemble, les bureaux du HCR sur le terrain et les partenaires d'exécution doivent se rencontrer préalablement pour identifier les nécessités budgétaires (sur la forme et sur le fond) et planifier le budget.

4.5 Lors de la révision des soumissions de budgets des projets par le siège du HCR, un nombre de rubriques particulières sont examinées plus attentivement. L'une des plus importantes sont les coûts administratifs dans le projet (voir ci-dessous). Le HCR attend également de ses partenaires d'éviter la budgétisation de montants forfaitaires pour les salaires et les coûts liés au personnel – cette sous-rubrique doit être calculée sur la base de positions spécifiques. De la même manière, des dépenses significatives liées à l'infrastructure seront étudiées de près.

La préparation du budget d'un partenaire d'exécution

Une considération importante pour le HCR dans le choix d'un partenaire d'exécution (voir la section 1.6) est son habilité à gérer et à évaluer les ressources liées à un projet particulier. Ce qui suit doit être pris en compte par l'ONG:

1. l'expérience à mener à bien des activités similaires;
2. son système comptable/teneur de registres; et
3. l'aisance à enregistrer les engagements et les dépenses dans le format HCR.

4.6 Les partenaires d'exécution du HCR doivent s'assurer que le coût des activités d'assistance est précis et qu'il est fait le meilleur usage possible de l'argent. De plus, comme mentionné ci-dessus, le HCR espère que, durant la vie de l'opération, la budgétisation deviendra plus détaillée et plus précise.

4.7 L'évaluation des besoins et l'application de standards dans le contexte local est la clé. Pour les partenaires d'exécution, les budgets soumis au HCR doivent être le résultat d'une évaluation minutieuse des besoins et des ressources et de l'estimation budgétaire précise des données des sous-projets et des activités. Cette approche renforcera la crédibilité du partenaire d'exécution auprès du HCR et la probabilité que le budget proposé sera pleinement financé par le HCR.

5. LES DIRECTIVES SUR LES COÛTS GÉNÉRAUX ET LES COÛTS OPÉRATIONNELS

5.1 Lorsque le HCR passe un accord de sous-projet avec une ONG partenaire d'exécution, c'est sur la compréhension que cette ONG, dans un esprit de partenariat, contribuera par des ressources additionnelles pour le projet qui pourront être détaillés dans le budget du projet/sous-projet. A cet effet, il faut noter que la contribution de l'ONG doit être enregistrée dans le système FMIS/terrain comme sous-projet non financé par le HCR. Dans le même temps, le HCR prend connaissance du besoin de contribuer aux coûts opérationnels et de support de ses partenaires. Les **coûts généraux** sont définis comme des coûts nécessairement engagés pour supporter et gérer une activité. Ils sont donc différents des **coûts opérationnels** qui sont eux générés par l'activité elle-même.

Coûts généraux des sièges des ONG internationales

5.2 La procédure actuelle sur les coûts généraux des sièges des ONG internationales a été établie par le Comité exécutif en 1998 (A/AC.96/897,

annexe). Il était prévu dans la décision du Comité exécutif que cette procédure serait revue à la lumière de la pratique, prenant en compte les considérations financières et l'applicabilité des conditions établies prévues pour la participation du HCR en maintenant de tels coûts généraux. Les paragraphes suivants apportent une aide supplémentaire pour l'application du niveau accepté pour de tels coûts, *quand de tels coûts sont demandés*, en particulier sur quel montant le pourcentage de l'indemnité doit être calculé.

5.3 Les coûts généraux des sièges apparaissent souvent dans plusieurs localisations, passant de l'activité du site, aux bureaux régionaux et dans le pays, au siège de l'ONG internationale. La procédure actuelle du HCR sur les coûts généraux des sièges des ONG **internationales** peut être résumée comme suit:

- La participation du HCR aux coûts généraux des sièges, qui est actuellement de 5 % (cinq pour cent) est à *la demande* de l'ONG internationale; elle ne doit pas dépasser les coûts actuels engagés au regard de la mise en œuvre avec les fonds HCR.
- Pour être éligible à une contribution du HCR aux coûts généraux de siège d'un partenaire d'exécution, celui-ci étant une ONG internationale, le partenaire doit faire une contribution *significative* et *quantifiable*, avec ses propres ressources, à un projet individuel ou à une opération nationale/régionale, et être d'un montant compensant au moins la contribution du HCR. La contribution doit concerner une activité liée aux objectifs du HCR dans le pays ou la région et qui devrait être sinon financée par le HCR. Une description de cette contribution, avec sa valeur financière, doit être correctement documentée dans la description du sous-projet (sous la section «Apports connexes»), et insérée dans le système du FMIS/terrain comme un sous-projet non financé par le HCR; elle doit également apparaître dans le narratif du rapport final de suivi du sous-projet (voir la section 3.5).

Section 3.4

- Si une ONG fait une contribution comme référencée ci-dessus, le HCR inclura, dans le budget annexé à l'Accord de sous-projet concerné, le montant relatif aux coûts généraux du siège de l'ONG. Ce montant a été déterminé à 5%, et la base sur laquelle cela doit être calculé est décrite ci-dessous.

5.4 Il doit être noté que cette procédure s'applique uniquement aux organisations *internationales* non gouvernementales, nommément celles avec un siège hors du pays dans lequel le HCR passe un Accord de sous-projet, et où le siège engage des coûts directement liés au(x) sous-projet(s). Cette pratique ne s'adresse pas aux ONG nationales.

5.5 La plupart des problèmes rencontrés par le personnel du terrain des ONG et du HCR pour mettre en pratique cette procédure concerne l'interprétation des critères ci-dessus mentionnés. Comte tenu de l'étendue et du volume des projets HCR, il est difficile de fournir une définition standard de ce que signifie une *contribution significative* de la part d'une ONG partenaire. Le bon sens et le jugement seront toujours nécessaires pour l'évaluer. Les ONG sont obligées de partager avec le HCR de manière transparente et quantifiable ce qu'ils apportent au projet/programme s'ils demandent une participation aux coûts généraux de leur siège. Leur contribution peut être en espèces (fonds récoltés par d'autres sources) ou en nature (équipement, fournitures, et ressources humaines, tels que le paiement des salaires des expatriés). La valeur totale de leur contribution doit être comparable ou au moins égale au montant que le HCR verse à l'ONG pour ses coûts généraux de siège.

5.6 Une fois que la contribution de l'ONG est considérée comme *suffisamment documentée* et acceptée comme une «*contribution significative*» par le bureau HCR du terrain, une ligne budgétaire ne chiffrant pas plus de 5% de la composante du budget concerné peut être insérée dans le budget (numéro de sous-rubrique FMIS: K.11000). Dans beaucoup de cas, la composante du budget concerné est le budget total. Cepen-

dant, il y a des situations où les 5% doivent être calculés seulement sur certaines parties du budget du sous-projet. C'est le cas lorsque le sous-projet avec un partenaire international, par exemple, comprend une large partie d'achats à entreprendre *localement* ou lorsque le partenaire opérationnel agit comme une agence de regroupement d'autres agences ou met en œuvre un schéma de micro-financements.

- a. Lorsque le budget total prévu pour les achats *locaux* par le partenaire international excède 30% de la valeur globale du projet, alors le montant total budgétisé pour les achats locaux doit être sorti du calcul. Les coûts généraux de 5% du siège seront dans ce cas calculés avec la partie restante du budget, cette exception ne s'applique pas lorsqu'il s'agit d'achats *internationaux*.

Directives de budgétisation

1. Calculer et soumettre tous les budgets dans la monnaie de mise en œuvre.
2. Utiliser les coûts unitaires actuels, sans projection de possible inflation.
3. Utiliser les chiffres de la population actuelle lors de l'estimation des quantités, à moins de justifier clairement de l'utilisation de chiffres supérieurs ou inférieurs.
4. Ne pas inclure de coûts de support non spécifiés ou de coûts généraux administratifs dans le budget.
5. Pour les ONG internationales réclamant des coûts généraux de siège, leur contribution au sous-projet doit être quantifiée en termes financiers afin que le HCR puisse l'enregistrer dans son système de gestion financière.
6. Ne pas inclure de «réserve d'urgence» dans le budget.

- b. Lorsqu'un partenaire opérationnel agit comme une agence centrale regroupant les activités de plusieurs petits partenaires locaux, alors la valeur des activités entreprises par les partenaires locaux ne fait pas partie du calcul. Les 5 % des coûts généraux du siège seront alors calculés sur la partie restante du budget qui couvre les activités spécifiques entreprises par le partenaire international.
- c. Si un partenaire met en œuvre un système de micro-financements, alors la valeur des primes et des subventions doit être retirée du calcul. Les 5 % des coûts généraux de siège seront donc calculés sur la partie restante du budget qui couvre des activités spécifiques entreprises par le partenaire.

5.7 La provision pour les coûts généraux de siège est supposée couvrir tous les coûts relatifs au projet au siège, qu'ils soient liés ou directs. De plus, aucune provision supplémentaire ne doit se faire dans le budget pour les coûts généraux de siège, i.e. pour les communications (entre le siège et le bureau local et vice et versa), les coûts bancaires (pour les transferts à/de la banque en dehors du pays des opérations), pour les coûts personnels occasionnés par le personnel travaillant au siège (formation, voyages) ou pour les coûts d'audit.

5.8 Une autre question, survenue dans le passé, concerne les effets de réductions budgétaires de la participation HCR aux coûts de soutien. Une fois encore, le bon sens et le jugement doivent intervenir. Si une réduction arrive au début de la période du sous-projet, il est clair que les coûts généraux du siège devront également être réduits. Si, d'un autre côté, la réduction arrive tard dans l'année et dans un délai très court, il pourrait ne pas être faisable de réduire la participation, puisque l'ONG pourrait avoir des engagements qui engendrent la totalité des coûts généraux.

Coûts opérationnels

5.9 Les coûts administratifs et opérationnels d'une agence sont négociés sur le terrain entre le HCR et ses partenaires d'exécution «sur place». Alors que seulement les ONG internationales sont qualifiées pour obtenir des coûts généraux pour leurs sièges, tous les partenaires d'exécution peuvent prétendre à une participation du HCR pour leurs coûts opérationnels. Si possible, les coûts doivent être budgétisés dans le secteur où l'activité première se situe. Seuls les coûts des projets à secteurs multiples doivent être budgétisés sous le secteur P, lorsqu'ils ne peuvent l'attribuer à un secteur particulier. Alors que les coûts généraux des sièges des ONG sont budgétisés en pourcentage, les coûts opérationnels sont normalement budgétisés sous des rubriques pleinement identifiables (par ex. salaires, entretien des véhicules, etc.).

5.10 Dans certains cas, budgétiser les coûts administratifs dans le pays comme somme forfaitaire peut se justifier lorsqu'ils sont calculés sur la base d'objectifs, de critères vérifiables comme la population bénéficiaire, le nombre de transactions ou le nombre de véhicules à être entretenus. Cependant, les hypothèses de calcul de telles sommes forfaitaires (s'il s'agit de montants planchers ou de coûts au cas par cas) doivent être clairement documentés et doivent être mentionnés dans l'Accord de sous-projet concerné. Tout changement dans les hypothèses élaborées doit être étroitement suivi afin de l'ajuster au taux en vigueur si nécessaire. En aucune circonstance, le montant de la somme forfaitaire budgétisé ne doit excéder les actuels coûts engagés (par ex. salaires, entretien des véhicules, etc.).

5.11 Les négociations sur la rémunération du personnel de mise en œuvre de sous-projets se sont avérées difficiles dans beaucoup de cas. Il faut noter, en principe, que le HCR *contribue en direction de*, plutôt que de couvrir *en totalité*, les salaires et coûts annexes des partenaires d'exécution. Pour faciliter l'administration, le suivi, et l'élaboration de rapports, il est conseillé de négocier un taux plancher mensuel («coûts

pro-forma») pour chaque poste établi sous un sous-projet donné, plutôt que de budgétiser séparément des salaires, des coûts d'heures supplémentaires, *per diem*, etc.

5.12 Concernant les salaires, les bénéfices et autres coûts annexes (incluant les autorisations de voyages, les indemnités de subsistance, les assurances, les retraites, les taxes, etc.) pour le personnel expatrié des ONG travaillant à *temps plein* pour les opérations, le règlement du HCR à partir du 1er janvier 2003 est de payer une *somme forfaitaire* de tous ces coûts. La différence entre les coûts actuels et la somme forfaitaire sera couverte par les partenaires internationaux et considérée comme étant une partie de leur participation aux opérations. La somme forfaitaire s'élève à 4000 dollars E.-U. par mois pour un employé international avec des responsabilités de gestionnaire (directeur national, coordonnateur des opérations, etc.). Pour les autres catégories du personnel expatrié déployé pour les opérations, la *somme forfaitaire* s'élève à 3000 dollars E.-U. par mois. Une réduction proportionnelle de cette *somme forfaitaire* s'effectuera lorsque le personnel expatrié n'est pas investi à plein temps dans les opérations du HCR, par exemple si le personnel expatrié est également engagé dans des projets séparés financés par d'autres sources. Pour le déploiement du personnel expatrié dans les situations d'urgence, la *somme forfaitaire* pourrait aller jusqu'à 6.000 dollars E.-U. mais seulement pour les trois premiers mois.

ASTUCES pour travailler avec le FMIS

1. Ordre de planification et de budgétisation: définir les objectifs, les résultats et les indicateurs en premier et traiter avec le FMIS ensuite.

Alors que la description de projet définit les objectifs, les résultats et les indicateurs dans la dimension de la performance et de l'impact, la structure FMIS/FOBS est basée sur la classification des ressources budgétaires. Il est fortement recommandé de commencer par définir correctement la hiérarchie des objectifs pour le programme, plutôt que de commencer par un budget FOBS détaillé et dériver ensuite vers la hiérarchie.

2. Réduire les secteurs d'activités du FMIS dans le budget et la description de projet à un minimum raisonnable et pratique.

Pour s'aider à préparer les documents de projet de manière plus concise et plus claire, faire attention de limiter le plus possible le nombre de secteurs d'activités. Dans un objectif de projet largement défini, éviter de subdiviser les activités d'après les secteurs d'activités du FMIS plus qu'il n'est vraiment nécessaire. Considérer de regrouper la budgétisation dans le FMIS aux quelques secteurs d'activités les plus utilisés et les plus représentatifs. Cependant, ce regroupement ne doit pas arriver au point de compromettre le rôle du contrôle financier, surtout au niveau de l'accord du sous-projet.

Planification de projet au HCR
Un manuel pratique sur l'utilisation des objectifs, résultats, et indicateurs, mars 2002

Section 3.5 LA DOCUMENTATION DES PROJETS ET DES SOUS-PROJETS

-
1. Les projets du HCR
 2. La documentation pour les sous-projets
 3. La liste de vérification pour les sous-projets
-

1. LES PROJETS DU HCR

1.1 Un projet du HCR comprend toute l'assistance d'un même genre, financée par les mêmes fonds, fournie à groupe spécifique de réfugiés et identifiée comme suit:

- a. **Fonds:** Dans le 'budget unifié', il y a deux types de fonds: les fonds du programme annuel et les fonds des programmes supplémentaires. Prière de se référer à la section 2.2 pour de plus amples détails sur cette distinction.
- b. **Type d'assistance** (y compris la protection): Il y a cinq types d'assistance pour les projets opérationnels (voir la section 2.1):

EM Urgence
 CM Soins et entretien
 RP Rapatriement librement consenti
 LS Installation sur place
 RE Réinstallation

- c. **La population réfugiée assistée:** Habituellement les réfugiés seront du même groupe ethnique mais le terme n'est pas nécessairement lié à un seul groupe ethnique, national, religieux, politique ou autres.

1.2 Les documents des projets du HCR fournissent la logique de l'engagement du HCR, les problèmes majeurs à aborder, les réalisations planifiées, les coûts anticipés et le plan de travail pour un projet.

1.3 Les bureaux du HCR sur le terrain doivent s'assurer que les propositions pour les projets financés par le HCR:

- a. sont liés au Plan d'opérations du pays et dirigés vers les solutions durables;
- b. sont coordonnés avec le gouvernement hôte, sur la base d'une demande officielle et sur l'acceptation de la méthode de mise en œuvre;
- c. sont préparés en étroite collaboration avec les partenaires probables de mise en œuvre;
- d. ne sont pas dupliqués avec une assistance planifiée par d'autres sources.

Les soumissions de projet

1.4 Pendant la durée d'un projet limité à une année, les soumissions de projet sont attendues au siège du HCR comme partie intégrante de l'exercice annuel de planification opérationnelle (voir la section 2.3) comme suit:

- a. chaque mois d'octobre/novembre, les soumissions détaillées pour l'année suivante; et
- b. à tout moment, lorsqu'une révision est nécessaire pendant la période de mise en œuvre du projet dans l'année en cours.

Pour illustrer: Les projets 2003 ont été préparés et soumis initialement en mars 2002 avec une soumission de projet révisée en novembre 2002.

2. LA DOCUMENTATION DU SOUS-PROJET

2.1 Une Lettre d'instructions (LOI – voir la section 4.1) peut déléguer tout ou partie d'un projet à mettre en œuvre à un ou plusieurs partenaires d'exécution, auquel cas le HCR établit un ou plusieurs sous-projets. Les sous-projets font partie intégrante d'un projet.

2.2 Dans un projet, un sous-projet est la partie qui sera prise en charge par un partenaire d'exécution (ou une unité organisationnelle du HCR) dans une seule monnaie de mise en œuvre.

2.3 Lors de la soumission des propositions de mise en œuvre des sous-projets, les partenaires d'exécution doivent inclure les éléments décrits dans les paragraphes suivants:

- a. **La description du sous-projet** (voir l'appendice B), qui comprend des informations sous chacun des titres suivants:

La présentation générale du sous-projet: doit indiquer en quoi le sous-projet correspond aux objectifs du secteur et aux buts du programme définis dans le Plan d'opérations du pays. Il doit démontrer la logique du partenaire; les problèmes majeurs à aborder; basée sur les évaluations des besoins et des ressources, il doit décrire la situation attendue à la fin du sous-projet, et les solutions durables potentielles à poursuivre.

La description des bénéficiaires: basée sur l'évaluation des besoins et des ressources, cette description doit fournir des données démographiques simples et concises, avec le nombre de bénéficiaires prévus, concernés par le sous-projet et la participation des réfugiés à celui-ci. Les données doivent comprendre une répartition estimative par âge et par genre. Voir la section 3.2 et la liste de vérification du sous-projet ci-dessous.

Les arrangements de mise en œuvre: doivent définir les responsabilités de toutes les parties de l'accord, y inclus les rôles des personnels du HCR et du partenaire d'exécution. Pour ce qui est des accords 'trilatéraux' les rôles des acteurs spécifiques du gouvernement hôte doivent aussi être définis. Les emplois du temps et les points de contrôles y relatifs doivent être déterminés.

L'impact sur les questions de protection et les objectifs prioritaires: cette partie de la description du sous-projet concerne la façon avec laquelle le sous-projet va contribuer à la protection des bénéficiaires prévus. Le sous-projet doit également concerner un ou plusieurs objectifs prioritaires du HCR: les femmes réfugiés et l'égalité des sexes; les enfants réfugiés et les adolescents; les réfugiés plus âgés; le VIH/Sida; et les questions d'environnement. Ce constat d'impact doit être fait en soulignant des activités spécifiques et des résultats dans l'Accord de sous-projet et en expliquant comment cela tient compte du mandat du HCR et des priorités organisationnelles, et comment ils contribuent à leur mise en œuvre actuelle. Seuls les objectifs prioritaires qui sont abordés dans l'accord du sous-projet doivent être mentionnés.

Les apports connexes/projets: cette section comprend la description de toutes ressources, avec leur valeur financière estimative, que le partenaire d'exécution apporte de sa part ou venant d'autres sources pour les activités en faveur de la même population bénéficiaire. Cette information est particulièrement utile pour celles des ONG internationales qui réclament une participation à leurs coûts généraux de siège (voir la section 3.4.5). Toutes les activités bénéficiant à la même population doivent être décrites. Au-delà des fonds fournis par le HCR au travers d'autres

sous-projets, cela pourrait concerner des initiatives entreprises par le gouvernement, de l'aide alimentaire du PAM, des ressources d'ONG, de l'assistance médicale de l'OMS, des contributions financières d'ambassades ou d'organisations et d'agences internationales ou des contributions substantielles en nature des bénéficiaires. De plus, s'il existe d'autres sous-projets du HCR bénéficiant à la même population dans les secteurs couverts par le sous-projet, cela doit être mentionné ici afin que les partenaires d'exécution aient une vue globale de toutes les activités concernées.

La description des objectifs et des résultats: cela doit correspondre à la structure budgétaire du FMIS Budget et à la hiérarchie des objectifs décrits dans le Plan pertinent des opérations du pays (COP). Les codes du secteur et du secteur d'activités doivent correspondre exactement à ceux apparaissant par ordre alphabétique et numérique (par ex. A.21, A.22, B.21). Voir l'exemple qui suit et l'appendice B2.

Note: Dans le nouveau système de gestion des opérations (OMS), les objectifs sont formulés au niveau du secteur pour chaque but du programme. Ils sont les constats des résultats attendus et l'impact, qui contribuent à la réalisation des buts du programme. Les résultats sont formulés au niveau du secteur d'activités et sont les résultats spécifiques délivrés par les activités nécessaires à accomplir l'objectif. Leur livraison se fait sous le contrôle d'un partenaire d'exécution, contribue à la réalisation d'un objectif et sont les éléments pour lesquels le partenaire d'exécution peut être tenu pleinement responsable.

(Pour des détails sur la définition des objectifs, résultats et indicateurs, prière de voir *Planification des projets HCR – Manuel pratique sur l'utilisation des objectifs, résultats et indicateurs*: deuxième version, mars 2002).

- b. **Le budget**, développé en consultation avec le bureau du HCR sur le terrain et selon les directives de la section 3.4. Les budgets du sous-projet servent d'outil de gestion pour s'assurer que les ressources nécessaires ont bien été correctement identifiées, servent de moyen de calcul des coûts pour les activités proposées et mesurent le niveau de mise en œuvre (une méthode, parmi d'autres).
- c. **Le Plan de travail**, qui pourrait couvrir une ou plusieurs années, selon la nature du sous-projet. Il fournit un calendrier pour la mise en œuvre du sous-projet et établit des étapes intermédiaires qui peuvent être utilisées comme mesure d'avancement (voir la section 3.4). Un Plan de travail permet aux planificateurs de souligner les points cruciaux dans le processus de mise en œuvre du projet qui nécessitent une gestion et un suivi particuliers du projet. Ces points concernent directement les activités sensibles (par ex. la livraison de la nourriture, la complétude des réparations de routes, la distribution des fournitures d'abris) qui pourraient déterminer le succès ou l'échec du projet global.

3. LA LISTE DE VÉRIFICATION POUR LES SOUS-PROJETS

La liste de vérification pour les sous-projets, qui suit, doit concourir à s'assurer que tous les aspects du processus de planification du projet/sous-projet ont été bien pris en considération. Alors que tous les critères pourraient ne pas s'appliquer à tous les projets/sous-projets, de bons documents comme la description de projet et le budget doivent pouvoir se comprendre par n'importe quel lecteur.

LISTE DE VÉRIFICATION DE (SOUS-) PROJET

Considérations générales

- La documentation du projet est basée sur l'évaluation des besoins et des ressources.
- Les études de faisabilité abordent la faisabilité, la durabilité, l'impact sur les femmes, l'environnement, etc., dans le contexte local où elles étaient entreprises pour les activités sectorielles avec des ressources techniques significatives.
- Le sous-projet est lié au projet qui, à son tour, est lié au Plan d'opérations du pays.
- Le projet a été coordonné avec le gouvernement hôte, sur la base d'une demande officielle et d'un accord sur la méthode de mise en œuvre.
- Une étroite coordination dans la préparation du projet entre le HCR, les partenaires d'exécution, les bénéficiaires, et autres avec des responsabilités assignées.
- Le projet ne doit pas dupliquer l'assistance avec d'autres sources.
- Le projet se conforme aux politiques du HCR sur les femmes réfugiées, l'égalité des sexes, les enfants et les adolescents réfugiés, les réfugiés âgés, le VIH/Sida, ainsi qu'aux considérations environnementales.

La présentation générale du projet/sous-projet

- Décrire les problèmes majeurs à aborder dans le sous-projet et la logique de mise en œuvre.
- Décrire comment le sous-projet correspond aux objectifs du secteur et aux buts du programme définis dans le projet/plan d'opérations du pays.
- Décrire la situation attendue à la fin de la période du sous-projet.
- La durée prévue de l'engagement du partenaire est fixée, avec les plans de retrait progressif, les activités de mise en application et les solutions durables, le cas échéant.

La description des bénéficiaires

- Fournir des données démographiques concises.
- Mentionner le pays d'origine des réfugiés.
- Mentionner la date d'arrivée dans le pays d'asile.
- Donner l'origine ethnique.
- Inclure la répartition de la population par âge et par genre.
- Inclure les données sur les groupes vulnérables (par ex. enfants non accompagnés, les handicapés, les chefs de famille seuls).
- Inclure la moyenne du nombre de personnes par famille.
- Inclure les informations sur les compétences professionnelles/occupation antérieure.
- Fournir la localisation des bénéficiaires dans le pays d'asile, l'installation ou le retour (taille des populations par site, moyenne des familles, type de sites, par ex. centres de réfugiés, installations, etc.).
- Inclut les conditions de vie actuelles en termes de nutrition, habitat, accès à l'emploi, terrain, éducation, etc.
- Inclure la situation des réfugiés nécessitant une attention particulière.
- Inclure les détails pertinents sur la gestion des réfugiés/structures dirigeantes.
- Inclure le statut légal dans le pays d'asile.

LISTE DE VÉRIFICATION DE (SOUS-) PROJET

Les arrangements de mise en œuvre

- Définir les responsabilités de toutes les parties à l'accord, y compris les personnels du HCR et du partenaire d'exécution.
- Décrire les moyens d'assurer une intégrité technique.
- En cas d'accords 'trilatéraux', les rôles des acteurs spécifiques dans le gouvernement hôte sont définis.
- Décrire toutes les fonctions et les activités de sous-traitance à des compagnies commerciales ou à d'autres ONG dans un consortium.
- Décrire chaque procédure et chaque critère accordant des indemnités et des prêts dans les systèmes de micro-crédits, le cas échéant.
- Décrire les mécanismes de coordination.
- Présenter les calendriers et les étapes intermédiaires de la mise en œuvre concernée.
- Définir clairement les responsabilités pour le suivi et l'estimation.

L'impact sur les questions de protection et les politiques prioritaires

- Décrire l'impact attendu sur la protection.
- Décrire l'impact attendu sur les femmes réfugiées/égalité des sexes, les enfants/adolescents réfugiés et les réfugiés âgés.
- Fournir les mesures planifiées pour combattre le V.I.H./Sida, le cas échéant.
- Fournir des informations sur les questions environnementales, le cas échéant.

Les apports connexes/projets

- Inclure chaque ressource que le partenaire d'exécution apporte de sa part ou d'autres sources, pour les activités en faveur de la même population bénéficiaire.
- Décrire les autres ressources non financés par le HCR et/ou les projets relatifs bénéficiant à la même population (cela peut comprendre les ressources du gouvernement, l'aide alimentaire du PAM, les contributions financières d'ambassades ou d'organisations et d'agences internationales, y inclus les contributions substantielles des bénéficiaires).
- Fournir la valeur financière estimative de tous les apports.

La description des objectifs et des résultats

- Fournir les informations suivantes pour chaque secteur FMIS à mettre en œuvre:
 - Le code du secteur et son nom: par ex. A. Alimentation B. Transport/Logistique, etc.
- Situation actuelle:
 - Fournir les données clés des lignes de fonds.
 - Identifier les lacunes et les problèmes majeurs au niveau du secteur.

LISTE DE VÉRIFICATION DE (SOUS-) PROJET

- Les objectifs du secteur:
 - Etablir clairement les résultats attendus et l'impact qui contribuent à la réalisation des buts du projet.
- Les indicateurs d'impact:
 - Décrire l'unité servant à mesurer les changements de comportement en fonction des conditions ou les pratiques institutionnelles qui affectent les bénéficiaires et leur bien-être.
- Fournir les informations suivantes, relatives à chaque secteur, pour chaque secteur d'activités du FMIS à mettre en œuvre:
 - Le code FMIS du secteur d'activités et le nom du secteur d'activités: par ex. C.96 – appui individuel/familial, D.21 – fonctionnement des systèmes hydrauliques, etc.
- Les réalisations planifiées/résultats attendus:
 - Décrire clairement les résultats attendus délivrés par les activités nécessaires pour accomplir l'objectif.
 - Constater que la livraison est sous le contrôle du partenaire d'exécution dont il peut être tenu pleinement responsable.
- Les indicateurs de performance:
 - Décrire l'unité servant à mesurer la performance de la réalisation des résultats planifiés qui peuvent être quantifiés et/ou évalués qualitativement.
 - Décrire les améliorations attendues en termes quantitatif et qualitatif, dans un temps spécifique.

Le plan de travail

- Etablir le délai prévu pour la mise en œuvre d'activités clés.
- Identifier les points sensibles dans le processus de mise en œuvre du projet.

Le budget

- Les sous-rubriques représentent les sujets de dépenses.
- Les montants forfaitaires sont évités.
- Les lignes de calcul facilitent le suivi et le contrôle du projet.
- Les coûts unitaires actuels sont utilisés, sans prévision d'inflation.
- Les chiffres de la population actuelle sont utilisés pour chiffrer le budget.
- Pas de provision pour une réserve d'urgence.

Chapitre 4 LA GESTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

Présentation générale du chapitre

Ce chapitre décrit les nombreux documents utilisés pour déléguer l'autorité de mise en œuvre aux partenaires d'exécution du HCR afin d'entreprendre les activités des sous-projets. Le contenu des Accords de sous-projet est expliqué, avec pour référence les appendices pertinents dans ce manuel. Deux sections sont spécialement consacrées aux achats ainsi qu'à la gestion des biens.

Section 4.1 LES AUTORITÉS ET LES INSTRUMENTS DE MISE EN ŒUVRE DU HCR

1. Introduction.....	97
2. La délégation de l'autorité de mise en œuvre.....	97
3. Les types d'accords de mise en œuvre.....	98
4. Les accords de mise en œuvre: termes et conditions.....	99

Section 4.2 LES ACHATS

1. Les principes et les responsabilités.....	101
2. Les principes directeurs des achats pour les partenaires d'exécution (IP).....	101
3. Les achats par les partenaires d'exécution.....	102
4. La pré-qualification des partenaires d'exécution pour les achats.....	103
5. La formation et le suivi.....	103

Section 4.3 LA GESTION DES BIENS

1. L'objectif de la gestion des biens.....	104
2. Les comités de gestion des biens.....	104
3. Qu'est-ce qu'un bien?.....	104
4. Le prêt de biens selon les Accords sur le droit d'usage.....	105
5. La propriété/l'aliénation.....	105
6. Les procédures de mise en œuvre.....	106
7. L'achat de biens par les partenaires d'exécution.....	106
8. L'assurance des biens.....	106

Section 4.1 LES AUTORITÉS ET LES INSTRUMENTS DE LA MISE EN ŒUVRE DU HCR

-
1. Introduction
 2. La délégation de l'autorité de mise en œuvre
 3. Les types d'accords de mise en œuvre
 4. Les accords de mise en œuvre: termes et conditions
-

1. INTRODUCTION

1.1 La base initiale pour organiser l'assistance du HCR dans un programme individuel d'assistance dans un pays est un projet, qui se définit par le type d'assistance, la source de financement, la localisation du projet, et le groupe spécifique de réfugiés auxquels l'assistance sera distribuée. La partie du projet mise en œuvre par un seul partenaire d'exécution (ou une unité organisationnelle du HCR) dans une seule monnaie s'appelle un sous-projet (voir la section 2.1).

1.2 Les partenaires d'exécution sont habituellement des départements gouvernementaux spécialisés ou des agences, des autres membres du système des Nations Unies, des organisations non gouvernementales ou intergouvernementales et, exceptionnellement, des sociétés privées. La mise en œuvre directe par le HCR arrive seulement dans certaines circonstances (voir la section 1.5).

1.3 L'autorité de la mise en œuvre du projet est déléguée en première instance au délégué du HCR sur le terrain (ou à une unité du siège du HCR). Basée sur la délégation interne d'autorité, les accords de mise en œuvre pour les sous-projets sont alors émis et signés avec les partenaires d'exécution du HCR.

1.4 La base légale pour la délégation de la mise en œuvre des projets d'assistance est formulée dans les **instruments de mise en œuvre**, qui définit les conditions gouvernant la mise en œuvre du projet et délègue l'autorité pour l'al-

location des fonds. Cette section explique les différents types d'instruments de mise en œuvre et leur utilisation particulière au HCR.

2. LA DÉLÉGATION DE L'AUTORITÉ DE MISE EN ŒUVRE

La Lettre d'instructions (LOI)

2.1 Pour la plupart des projets du HCR aujourd'hui, l'instrument de mise en œuvre utilisé est la Lettre d'instructions (LOI). Une LOI est le moyen par lequel le siège du HCR délègue l'autorité de mise en œuvre à un bureau du HCR sur le terrain (ou les unités organisationnelles du siège). La LOI autorise le délégué du HCR à mettre en œuvre les projets directement, et/ou à passer des accords de mise en œuvre avec les partenaires d'exécution. La LOI définit la raison, les objectifs, la durée et les modalités de mise en œuvre du projet, et le montant maximum de fonds disponibles. Le niveau des engagements financiers est toujours exprimé en dollars E.-U.

2.2 Dans le programme annuel (voir la section 2.2), les LOI sont tout d'abord établies suite à la réunion annuelle de l'EXCOM en octobre, au cours de laquelle les programmes généraux sont approuvés. Les niveaux d'engagements pour les instruments de mise en œuvre sont finalisés suite à la conférence du HCR sur les promesses de financement (novembre/décembre), dont le succès détermine le plan initial d'engagements pour l'année qui vient. Ces LOI doivent parvenir aux bureaux sur le terrain avant le 1er janvier.

Section 4.1

2.3 La mise en œuvre du projet peut seulement commencer après la signature des instruments de mise en œuvre. Pour les partenaires d'exécution, ce fait est le plus significatif. Les délais dans l'émission des LOIS peuvent occasionner, à leur tour, des délais dans l'établissement des accords de mise en œuvre, provoquant alors un retard dans la mise en œuvre planifiée et des délais dans le paiement des versements échelonnés. Les procédures administratives du HCR ont été profilées, ces dernières années, de manière à éviter de tels délais mais parfois des problèmes surgissent généralement en raison de propositions ou de soumissions de projet incomplètes (voir ci-dessous et la Section 3.5).

2.4 Pour éviter ce genre de problèmes, le personnel du HCR sur le terrain et les partenaires d'exécution doivent s'entretenir au début de l'exercice de planification du projet pour arriver à un accord sur les paramètres de planification, le format, le niveau de détails requis, et la date de soumissions du projet/sous-projet (voir le chapitre 3, La planification).

Les Lettres d'instructions d'urgence (ELOI)

2.5 Lors de situations particulières, au lieu d'une LOI habituelle, une ELOI peut être émise. La raison d'une ELOI (généralement envoyée par les moyens de la télécommunication) est de donner à un délégué du HCR une autorité immédiate à faire des dépenses dans un pays où la situation d'urgence évolue rapidement. Une ELOI est une délégation interne d'autorité du siège à une opération du HCR sur le terrain. Cela permet également au délégué du HCR de passer des accords de mise en œuvre de projet/sous-projets avec les partenaires d'exécution, dans le pays où l'urgence évolue. La ELOI n'est pas censée couvrir l'entière opération d'urgence mais permet une réponse rapide aux besoins immédiats, en attendant la formulation d'un projet d'assistance basé sur une évaluation plus détaillée des besoins et des ressources. Un format standard est inclus dans le *Manuel des situations d'urgence* (deuxième édition, août 1999, pages 69-70).

Le contenu d'une LOI/ELOI

2.6 Les Lettres d'instructions comprennent les informations suivantes:

- a. des données résumées: le titre du projet, les informations financières pertinentes et les nécessités d'établissement de rapports;
- b. la référence aux provisions clés de l'accord du sous-projet, y compris l'appendice 1 qui définit les arrangements financiers et opérationnels gouvernant l'accord; et
- c. les annexes clés: l'annexe A – la description de projet (la LOI, pas la ELOI), l'annexe B – le budget (LOI/ELOI), et, le cas échéant, l'annexe C – le Plan de travail (la LOI, pas la ELOI).

3. LES TYPES D'ACCORDS DE MISE EN ŒUVRE

3.1 Pour améliorer l'efficacité du système de gestion des programmes, la décision fut prise de déléguer l'autorité de mise en œuvre pour les **projets** (en servant d'une d'instructions) aux délégués du HCR dans les domaines où les activités du HCR sont menées – sur le terrain. Invariablement, un projet est constitué de plusieurs **sous-projets**. Les accords de mise en œuvre signés sur le terrain avec un éventail de partenaires (départements gouvernementaux, organisations non gouvernementales) pour mettre en œuvre ces sous-projets s'appellent des **Accords de sous-projets**. Ceux-ci sont les formes les plus courantes d'accord.

3.2 Il doit être noté qu'occasionnellement, un **Accord de siège** peut être conclu (mais c'est rare) lorsqu'il n'y a qu'un seul partenaire d'exécution pour un projet, et l'accord est établi entre le bureau respectif du siège du HCR et du partenaire d'exécution.

3.3 Un **Echange de lettres** est une version simplifiée d'accord, généralement utilisée lors-

que le partenaire d'exécution est une autre agence des Nations Unies.

Les Accords de sous-projets

3.4 Un Accord de sous-projet est établi sous l'autorité de la Lettre d'instructions (LOI/ELOI) et représente la délégation d'autorité pour la mise en œuvre d'un sous-projet d'un bureau du HCR sur le terrain à un partenaire d'exécution. Il est signé par le destinataire de la Lettre d'instructions (généralement le délégué du HCR ou son/sa suppléant(e)) et le signataire autorisé du partenaire d'exécution. Quand la mise en œuvre du projet est entreprise par plusieurs partenaires d'exécution, des accords de sous-projets sont nécessaires pour chaque partenaire.

3.5 La conclusion d'un Accord de sous-projet permet le transfert d'engagements financiers aux partenaires d'exécution, selon la disponibilité des fonds, sans autre autorisation du siège du HCR. Les montants engagés et les versements exécutés sont dans la monnaie du budget annexé à l'accord de sous-projet.

3.6 Un Accord de sous-projet est, par essence, un 'contrat' entre le HCR et le partenaire d'exécution. Chaque accord de sous-projet, cependant, contient un Article (voir 'Les versements') qui souligne une condition formelle: «sujet à la disponibilité de fonds». Quand le HCR passe un Accord de sous-projet, il espère avoir les fonds suffisants pour couvrir les montants totaux des crédits nécessaires au sous-projet. Mais comme le HCR est presque complètement dépendant des contributions volontaires, il n'a aucune garantie d'être toujours capable de financer la totalité de ces besoins; le manque financier pourrait, dans certains cas, être couvert par le partenaire d'exécution. Aussi, le HCR ne peut pas s'engager inconditionnellement à fournir la totalité du financement cité dans l'accord du sous-projet.

Lettre mutuelle d'intention de conclure un accord

3.7 Dans des situations d'urgence exceptionnelle, une Lettre mutuelle d'intention de conclure

un accord peut être signée avec un partenaire d'exécution afin de commencer le sous-projet immédiatement. Ce document n'est *pas* un instrument de mise en œuvre mais un arrangement temporaire, en attendant la préparation d'un budget détaillé et d'un Accord formel de sous-projet. Un format de lettre est proposé dans le *Manuel des situations d'urgence HCR*, deuxième édition, août 1999, page 77.

4. IMPLEMENTING AGREEMENTS: TERMS AND CONDITIONS

4.1 Les Accords de sous-projets existent sous trois formes:

- pour les sous-projets entrepris selon un accord tripartite i.e. un accord entre le HCR et le gouvernement accueillant les réfugiés, et le partenaire d'exécution;
- pour les sous-projets entrepris par les gouvernements ou les départements et les ministères gouvernementaux i.e. un accord entre le HCR et le ministère gouvernemental responsable pour les affaires de réfugiés;
- pour les sous-projets entrepris par des organisations non gouvernementales (ONG) i.e. un accord entre le HCR et l'ONG.

Ce qui suit, concerne tout d'abord les accords de sous-projets avec les organisations non gouvernementales.

4.2 L'appendice C1 de ce manuel contient un nouveau format pour l'accord avec une organisation non gouvernementale; ce nouveau format est effectif pour les Accords de sous-projets du programme annuel de 2003.

4.3 Ce nouveau format a été introduit principalement pour des raisons juridiques; les articles de l'accord et les provisions relatives à l'accord dans l'appendice 1 (Arrangements financiers et opérationnels) représentent un réarrangement des provisions des sous-accords précédents et

Section 4.1

des clauses y afférentes. De nouvelles provisions ou des clarifications ont été insérées par rapport: à l'usage de l'emblème du HCR; aux responsabilités en cas de plaintes, à la conduite standard du personnel de l'agence, aux droits de reproduction, brevets et autres droits de propriété.

4.4 Une attention doit être portée sur l'appendice A de ce manuel; il s'y trouve une série de documents de pertinence particulière liés aux standards de comportement attendu de ceux travaillant pour les réfugiés, que ce soit du personnel du HCR ou de celui travaillant avec le HCR pour améliorer la situation des réfugiés ou d'autres relevant de la compétence de l'Office.

La mise en œuvre en plusieurs monnaies

4.5 Chaque sous-projet ne peut être évalué qu'en une seule monnaie. Si un partenaire met en œuvre en deux monnaies (par ex. en monnaie locale pour les dépenses locales et en monnaie convertible par ex. pour les achats internationaux, les salaires des expatriés etc.), deux sous-projets sont nécessaires, chacun avec son budget correspondant (en une seule monnaie). Auquel cas, deux budgets de sous-projet doivent être établis: un en monnaie local et un autre dans la monnaie internationale opérant pour le partenaire. Etablir des budgets pour plus de deux monnaies, cependant, doit être évité. Les deux budgets du sous-projet doivent être attachés à un seul Accord de sous-projet qui est le document légal signé avec le partenaire d'exécution. Trois exemples de codification pour des paires de sous-projets sont donnés ci-dessous:

03/AB/RUR/CM/200(a):
budget de sous-projet pour les dépenses locales
03/AB/RUR/CM/200(a\$):
budget de sous-projet pour les dépenses en dollars E.-U.

03/AB/RUR/CM/200(b):
budget de sous-projet pour les dépenses locales
03/AB/RUR/CM/200(be):
budget de sous-projet pour les dépenses en Euros

03/AB/RUR/CM/200(c):
budget de sous-projet pour les dépenses locales
03/AB/RUR/CM/200(c1):
budget de sous-projet pour les dépenses dans une autre monnaie convertible (i.e. autre que le dollar EU ou l'Euro)

4.6 Lorsque deux budgets ou peut-être plus, de sous-projet de mise en œuvre avec des monnaies séparées sont attachés à l'Accord de sous-projet, une seule description de sous-projet doit être préparée. Cette description de sous-projet seule doit, cependant, décrire complètement les résultats de tous les secteurs d'activités dans 'la description des objectifs et des résultats', sans égard au budget du sous-projet dans lequel ils apparaissent. Le symbole utilisé pour identifier l'Accord de sous-projet dans l'exemple ci-dessus serait 03/AB/RUR/CM/200(a).

Plan de financement indicatif

4.7 Un plan de financement indicatif est esquissé dans l'Accord de sous-projet pour chaque budget de sous-projet, en accord avec le HCR et le partenaire d'exécution. Le plan doit refléter le taux utilisé pour la mise en œuvre. Le nombre minimum de versements devrait être de quatre par an alors que pour des sous-projets de large envergure, ils pourraient nécessiter de se faire mensuellement.

4.8 Les versements sont normalement payés aux partenaires d'exécution par le bureau du HCR sur le terrain (voir la section 5.3). Cependant, dans certaines situations (par ex. quand un Accord de sous-projet signé par le bureau sur le terrain nécessite un transfert en dollars E.-U. ou dans une autre monnaie convertible à un partenaire d'exécution pour des achats et/ou des paiements à effectuer en dehors du pays de mise en œuvre), un versement peut être fait par le siège du HCR à un partenaire d'exécution pour le compte du bureau sur le terrain, sur la base d'une demande écrite envoyée au siège par le bureau sur le terrain, spécifiant la monnaie de transfert et le code du sous-projet concerné pour cette monnaie.

Section 4.2 LES ACHATS

-
1. Les principes et les responsabilités
 2. Les principes directeurs des achats pour les partenaires d'exécution (IP)
 3. Les achats par les partenaires d'exécution
 4. La pré-qualification des partenaires d'exécution pour les achats
 5. La formation et le suivi
-

1. LES PRINCIPES ET LES RESPONSABILITÉS

1.1 La mise en œuvre des projets d'assistance peut entraîner l'achat de marchandises et/ou de services. L'achat est un processus permettant d'obtenir des marchandises et des services de sources externes contre paiement. Les directives pour les partenaires d'exécution et les procédures gouvernant les achats sont décrites ci-dessous.

1.2 Selon les recommandations de l'audit, la politique du HCR est de limiter les achats par les partenaires d'exécution (IP) aux seules occasions où le partenaire d'exécution en a clairement prouvé l'avantage, comme la connaissance des conditions locales ou l'expertise technique. L'accord (article 6.11) et l'annexe A de l'Accord de sous-projet (nommément la description du sous-projet) indiqueront qui est responsable pour chaque achat.

1.3 Lorsque les achats sont entrepris sur la base d'une autorité déléguée par le HCR, cela doit être en conformité avec les Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution. Dans certains cas, le partenaire d'exécution doit être 'pré-qualifié' pour entreprendre des achats selon les règles de sa propre agence, si sa politique et ses procédures ont été jugées équivalentes aux propres principes du HCR sur les achats, comme stipulé dans les Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution.

1.4 L'Accord de sous-projet précisera si le HCR est satisfait des pratiques et des procédures du

partenaire d'exécution; en d'autres mots, que le partenaire d'exécution est 'pré-qualifié'. Sinon, tous les autres achats délégués sont soumis aux Principes directeurs des achats par les partenaires d'exécution attachés à l'appendice 1 (les arrangements financiers et opérationnels) de l'Accord de sous-projet; auquel cas, le partenaire d'exécution, en signant l'Accord de sous-projet, entreprend de respecter les directives d'achat pour les partenaires d'exécution.

1.5 Les partenaires d'exécution qui entreprennent des achats pour le compte du HCR doivent également en assumer la livraison. Tous les achats exécutés par un partenaire d'exécution avec les fonds du HCR doivent être consignés au HCR.

1.6 Sans tenir compte de qui entreprend les achats, la provision des marchandises et/ou des services et la signification de cette activité menant au succès du sous-projet doivent être rapportées dans les rapports de suivi du sous-projet (SPMR) soumis périodiquement par le partenaire d'exécution (voir la section 5.2).

2. LES PRINCIPES DIRECTEURS DES ACHATS POUR LES PARTENAIRES D'EXÉCUTION (IP)

2.1 L'objectif global des achats avec des fonds du HCR est de fournir la qualité et la quantité nécessaires des marchandises et des services pour soutenir les opérations du HCR en lieu et place de leur besoin, de la manière la plus rentable, tout en tenant compte des considérations suivantes:

Section 4.2

- le mandat du HCR et des Nations Unies;
- la justesse, l'intégrité et la transparence du processus;
- la non-discrimination et l'équivalence de traitement des vendeurs; et
- l'octroi de contrats basé sur des appels d'offres compétitifs.

2.2 Pour soutenir les partenaires d'exécution (IP) qui entreprennent des achats pour le compte du HCR, l'organisation a développé ce qu'elle appelle des **Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution (IP)**. Ils consistent en trois parties majeures:

- la politique
- les procédures
- les exemples de formulaires et de documents

Ces Principes directeurs peuvent être obtenus sur le site Internet du HCR (*Partners/Partnership Guides*).

2.3 Les Principes directeurs se veulent une source d'informations et de guidage pour *tous* les partenaires d'exécution; ils lient, en particulier, ceux des partenaires d'exécution qui entreprendront des achats faisant partie de leur sous-projet et qui n'ont pas eu leurs propres pratiques d'achat évaluées par le HCR; en d'autres mots, ceux qui n'ont pas été pré-qualifiés. Ces partenaires d'exécution, en signant l'Accord de sous-projet, s'obligent à respecter les Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution.

3. LES ACHATS PAR LES PARTENAIRES D'EXÉCUTION

3.1 En 2001, les accords de sous-projets du HCR étaient révisés pour établir de nouvelles conditions pour la délégation d'achats aux partenaires d'exécution. Pour les Accords de sous-projets impliquant des achats délégués de marchandises et de services, il y a trois procédures distinctes, selon le niveau des achats proposés:

En dessous de 20,000 dollars E.-U.

Pour les Accords de sous-projets impliquant des marchandises et des services budgétisés pour un montant inférieur à 20,000 dollars E.-U., aucune provision particulière ne s'applique, autre que la conformité avec les Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution du HCR.

Egal et supérieur à 20,000 dollars E.-U. mais inférieur à 100,000 dollars E.-U.

Le partenaire d'exécution à qui l'autorité d'achats va être donnée doit apparaître sur la liste des agences pré-qualifiées (voir 'pré-qualification des partenaires d'exécution pour les achats'), ou l'Accord du sous-projet doit indiquer que tous les achats entrepris sous le sous-projet sont régis par les Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution.

Egal et supérieur à 100,000 dollars E.-U.

Les achats doivent être approuvés par le Comité pertinent des contrats du HCR *avant* la signature de l'Accord du sous-projet concerné, et le partenaire d'exécution doit apparaître sur la liste des agences pré-qualifiées pour les achats, ou l'accord de sous-projet doit indiquer que tous les achats entrepris sous le sous-projet sont régis par les principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution. Le Comité des contrats approuve la délégation d'autorité sur la base de l'efficacité opérationnelle et de la rentabilité, tenant compte de ce qui suit:

- si le personnel HCR des achats a été consulté dans la planification de la délégation des achats, en particulier si le HCR a un Accord-cadre pour cette rubrique/ce service;
- si le partenaire d'exécution a les moyens de mener à bien les achats;
- si le partenaire d'exécution peut procurer les marchandises et les services exempts

de droits de douane, d'impôts et de taxes ou s'il peut réclamer leur remboursement, et si le partenaire ne peut pas obtenir l'exemption de ces taxes et impôts, que les coûts additionnels en résultant ont été pris en considération.

4. LA PRÉ-QUALIFICATION DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION POUR LES ACHATS

4.1 Le HCR a un processus de 'pré-qualification' pour évaluer si le partenaire d'exécution est qualifié pour entreprendre des achats pour le compte du HCR, selon ces propres règles d'achats. Cela s'applique principalement aux partenaires majeurs d'exécution, ainsi qu'à ceux avec lesquels les bureaux individuels du HCR sur le terrain travaillent régulièrement et dont les activités comprennent ou pourraient comprendre, des facteurs déterminants liés aux achats.

4.2 Pour être 'pré-qualifié', la politique et les procédures d'achats d'un partenaire d'exécution sont considérées par un expert indépendant selon des critères d'évaluation et de modèle performant, définis à l'avance, et systématiquement appliqués à tous les partenaires du HCR qui participent dans l'exercice de pré-qualification. Quelques-uns de ces critères d'évaluation sont énumérés dans le paragraphe 2.1 ci-dessus.

5. LA FORMATION ET LE SUIVI

La formation du HCR sur les règles et les procédures liées aux achats, si nécessaire, et le suivi au travers de contrôles réguliers, font partie des efforts du HCR pour élever le niveau de la qualité et de la responsabilité dans les achats. Les cours de formation sur les achats tendent à aider les partenaires d'exécution à devenir plus familiers aux méthodes utilisées pour faire des affaires, financées par le HCR. Le préalable pour cela est une compréhension de la gestion du HCR concernant ses achats.

La formation couvre les domaines suivants:

- l'environnement public pour les achats
- le stade de la préparation
- le stade de la publicité
- le stade de la réponse
- le stade de l'octroi
- le stade de la gestion des contrats.

Section 4.3 LA GESTION DES BIENS

-
1. L'objectif de la gestion des biens
 2. Les comités de gestion des biens
 3. Qu'est-ce qu'un bien?
 4. Le prêt de biens selon les Accords sur le droit d'usage
 5. La propriété/l'aliénation
 6. Les procédures de mise en œuvre
 7. L'achat de biens par les partenaires d'exécution
 8. L'assurance des biens
-

1. L'OBJECTIF DE LA GESTION DES BIENS

1.1. Le terme 'gestion des biens' décrit le processus par lequel le HCR tient compte de ses biens, du moment de l'acquisition à celui de l'aliénation. L'objectif de la fonction de gestion des biens au HCR est de réaliser l'usage le plus efficace de ses biens achetés par le biais de contributions volontaires.

1.2. Les détails de chaque bien, incluant ceux prêtés aux partenaires d'exécution, sont enregistrés dans une base de données 'sur l'inventaire des biens' (AssetTrak) entretenue par le HCR.

2. LES COMITÉS DE GESTION DES BIENS

Les comités de gestion des biens du HCR sont établis au siège du HCR et sur le terrain; ils sont responsables du fonctionnement du système de gestion des biens du HCR. Les comités sont également responsables de prises de décisions sur le redéploiement, l'aliénation, et la réparation des biens.

3. QU'EST-CE QU'UN BIEN?

3.1 Les biens (propriétés non consommables) sont regroupés en trois catégories: **les liquidités, le capital, et les avances et les encaissements.**

- **Les biens en liquidités** couvrent toutes les espèces et les versements dus au HCR.

- **Les biens en capital** sont les articles d'équipement ayant une valeur initiale d'achat de 1500,00 dollars E.-U. ou plus par unité (hors charges de fret et d'assurance), et qui ont également une espérance de vie de 5 ans et plus, achetés par le HCR indépendamment de l'origine du financement (y compris les donations en nature) ou par l'utilisateur. Le terme 'bien en capital' décrit également les structures physiques comme les constructions temporaires, les entrepôts, les cliniques et les hôpitaux et **'les articles spéciaux'** (voir ci-dessous), indépendamment de leur valeur d'achat ou de leur durée de vie.

- **Les avances et les encaissements** sont tous les montants dus au HCR par des tiers.

3.2 Les catégories **d'articles spéciaux** (exceptionnellement considérés comme non consommables) sont les suivants:

- a. **Les véhicules:** tous les moyens de transport, y compris l'équipement lourd, les motocycles et les véhicules électriques (pas les bicyclettes);

- b. **Les équipements électroniques:** ordinateurs, serveurs, LAN, imprimants,

les régulateurs de tension, l'équipement de contrôle d'inventaire (par ex. lecteurs de codes barre);

- c. **Le gros matériel:** la construction des routes et l'équipement agricole;
- d. **Les bateaux:** tous types de bateaux, de hors bords, l'équipement de protection (par ex. bâches de protection);
- e. **L'équipement de télécommunications:** les transmetteurs, le PBX et ses accessoires, les stations de rediffusion, l'équipement de communication portative (i.e. les talkies-walkies, les systèmes portatifs par satellite, les téléphones portables), le système électrique pour les transmetteurs, les panneaux solaires, les chargeurs de batterie, les tuners d'antenne et les amplificateurs);
- f. **L'équipement de sécurité:** les gilets pare-balles, les casques, les kits balistiques et l'équipement de protection contre les mines;
- g. **Les générateurs.**

4. LE PRÊT DE BIENS SELON LES ACCORDS SUR LE DROIT D'USAGE

4.1. Les biens sont prêtés aux partenaires d'exécution pour soutenir le programme/projet; le droit d'usage de ces biens sont régis par les **Conditions générales de droit d'usage des biens du HCR** (appendice E1). Ces biens spécifiques et ces structures physiques relatives à un sous-projet donné sont stipulés dans le document annexé à ***l'Accord pour la réception et le droit d'usage des biens du HCR***. Le chef du bureau du partenaire d'exécution sera normalement le point focal pour tous les biens fournis sous ***l'Accord pour la réception et le droit d'usage des biens du HCR***. Cette personne est responsable pour la gestion de l'inventaire des biens pour le compte du partenaire d'exécution et est normalement celle qui signe l'accord relatif pour tous les biens fournis.

4.2. Les biens prêtés sous l'accord simplifié sont enregistrés dans la base de données 'sur l'inventaire des biens' (AssetTrak).

5. LA PROPRIÉTÉ/L'ALIÉNATION

5.1 La propriété des biens demeure avec le HCR lors d'un prêt au personnel ou aux partenaires d'exécution, indépendamment de l'origine du financement. Le comité de gestion des biens est responsable de la décision de l'aliénation éventuelle des biens sur la base des facteurs suivants:

5.1.1 La valeur des biens et leur durée d'utilité potentielle pour l'organisation. Un facteur clé des biens est leur mobilité et leur possible redéploiement pour une autre utilité dans les opérations du HCR.

5.1.2 Les méthodes d'aliénations sont les suivantes:

- a. le redéploiement dans d'autres bureaux du HCR ou d'autres opérations;
- b. la vente;
- c. le transfert de propriété pour fournir un soutien continu aux partenaires après le retrait du HCR d'un projet;
- d. l'annulation dans les comptes quand un bien n'est plus nécessaire ou utilisable par ex. quand très endommagé ou perdu par vol ou pillage, etc.

5.2 A la fin du sous-projet, l'usage futur des biens doit être décidé par le HCR.

5.3 Si le comité décide de transférer la propriété d'un bien à un partenaire d'exécution ou un ex-partenaire d'exécution, le transfert est effectué sur la base d'un ***Accord sur le transfert de propriété des biens du HCR*** (appendice E2). Le bureau du HCR concerné doit soumettre cet accord à la signature du chef du bureau et du représentant mandaté du partenaire d'exécution.

6. LES PROCÉDURES DE MISE EN ŒUVRE

6.1. Comme noté plus haut, les biens sont prêtés aux partenaires d'exécution selon l'*Accord pour la réception et le droit d'usage des biens du HCR*.

6.2 Le document est signé au moment de la réception des biens.

6.3 La liste des détenteurs de biens est établie sur le formulaire pertinent attaché au SPMR.

6.4 Le HCR est responsable des inspections sur place de tous les biens au moins une fois par an. Le bureau du HCR fournira une liste des biens détenus au nom du partenaire d'exécution dans la base de données sur 'l'inventaire des biens' (AssetTrak). Le partenaire d'exécution devra vérifier la liste, en ajoutant les autres biens n'apparaissant pas sur la liste.

6.5 Le personnel du bureau du HCR peut également visiter les partenaires d'exécution pour vérifier la détention des biens.

doivent considérer cette provision lors de la détermination des arrangements appropriés d'assurance.

7. L'ACHAT DES BIENS PAR LES PARTENAIRES D'EXÉCUTION

Les biens achetés par les partenaires d'exécution, sous les Accords de sous-projets, avec les fonds du HCR doivent être déclarés au bureau du HCR à la réception. Le bureau du HCR s'arrangera alors pour que le bien soit inspecté et enregistré dans la base de données sur l'inventaire des biens (AssetTrak). Un *Accord pour la réception et le droit d'usage des biens du HCR* sera alors établi et le partenaire d'exécution le signera pour le bien reçu.

8. L'ASSURANCE DES BIENS

Sous les Accords de droit d'usage (article 6.10.2), les partenaires d'exécution acceptent de rembourser la valeur dépréciée (ou résiduelle) si ce bien est perdu ou endommagé. Les partenaires

Chapitre 5 LE SUIVI DES PROJETS, L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS ET L'ÉVALUATION

Présentation générale du chapitre

Ce chapitre décrit les activités requises pour mettre en œuvre et conclure un sous-projet avec succès. Le HCR et ses partenaires d'exécution sont tous deux responsables du suivi de la phase de mise en œuvre en vue d'assurer un soutien approprié, efficace, et opportun aux bénéficiaires. En tant qu'agence leader dans les situations de réfugiés, le HCR coordonne toutes les activités de protection et d'assistance pour les réfugiés. Les partenaires de mise en œuvre doivent soumettre des rapports trimestriels et finaux de suivi de sous-projets au HCR établissant les réalisations actuelles en fonction des objectifs planifiés. Les rapports comptables que les partenaires de mise en œuvre se doivent de tenir à jour et le processus des versements échelonnés sont largement développés avec également l'utilité des accords supplémentaires dans le cas d'une révision nécessaire aux termes de l'Accord de sous-projet. Les nécessités de bouclage de rapports de sous-projets après leur complétude, les provisions pour l'audit, l'estimation, les inspections et les investigations sont également comprises dans ce chapitre.

Section 5.1 LE SUIVI DE PROJET ET LA COORDINATION

1. Pourquoi le HCR suit la mise en œuvre?.....	109
2. Les activités de suivi du HCR.....	110
3. La coordination de l'agence leader	111

Section 5.2 LES RAPPORTS DE SUIVI DES SOUS-PROJETS (SPMR)

1. Les nécessités de rapports	112
2. Le rapport de suivi financier (SPMR-partie 1)	112
3. Le rapport de suivi de performance (SPMR-partie 2).....	113
4. Le SPMR final – parties 1 et 2	113

Section 5.3 LA COMPTABILITÉ DU SOUS-PROJET ET LE PAIEMENT DES VERSEMENTS

1. Introduction.....	117
2. Les plans de versements et les paiements.....	117
3. La comptabilité: les partenaires d'exécution	117
4. Les ajustements finaux	118

Section 5.4	LES RÉVISIONS DES SOUS-PROJETS ET LES ACCORDS SUPPLÉMENTAIRES	
	1. Quand les circonstances changent.....	119
	2. Les ajustements budgétaires	120
	3. Les autres types de révisions	120
Section 5.5	LA CLÔTURE DES SOUS-PROJETS	
	1. Le stade final	121
	2. Le rapport final de suivi du sous-projet (SPMR – parties 1 et 2)	121
	3. Les biens	121
	4. Les ajustements financiers finaux.....	122
Section 5.6	LA GESTION FINANCIÈRE ET L'AUDIT DES SOUS-PROJETS	
	1. La responsabilité.....	123
	2. Améliorer la gestion des sous-projets.....	124
	3. Comprendre l'Accord de sous-projet	124
	4. La gestion financière des sous-projets du HCR.....	125
	5. Les documents officiels des partenaires internationaux (ONG).....	125
	6. Le certificat d'audit des partenaires d'exécution	126
	7. Les catégories de partenaires d'exécution pour les questions d'audit.....	126
	8. L'audit	127
	9. Les provisions pour l'audit dans les Accords du HCR.....	128
	10. Les activités d'audit interne et externe du HCR.....	128
Section 5.7	L'ÉVALUATION	
	1. Qu'est-ce que l'évaluation?	130
	2. Les types d'évaluation	131
	3. Le Groupe de l'évaluation et de l'analyse des politiques (EPAU).....	131
Section 5.8	LES INSPECTIONS ET LES ENQUÊTES	
	1. Les inspections.....	133
	2. Les révisions.....	134
	3. Les enquêtes	134

Section 5.1 LE SUIVI DE PROJET ET LA COORDINATION

1. Pourquoi le HCR suit la mise en œuvre?
2. Les activités de suivi du HCR
3. La coordination de l'agence leader

1. POURQUOI LE HCR SUIV LA MISE EN ŒUVRE?

1.1 Au cours de la phase de mise en œuvre, les mesures de suivi évaluent l'état d'avancement selon la réalisation des objectifs planifiés. Les activités de suivi du projet renforcent l'efficacité de la performance. Le suivi est un moyen pour la gestion de contrôler les activités du projet et de maximiser les bénéfices pour les réfugiés. Le suivi fournit également le retour d'informations qui permettent de prendre des mesures correctives opportunes et d'améliorer les plans opérationnels.

1.2 Le suivi ne doit pas être confondu avec l'estimation qui évalue la pertinence constante, l'efficacité et l'impact d'un projet face à ses objectifs (voir la section 5.7) ou l'audit qui enquête sur la conformité avec les standards prédéfinis et les procédures (voir la section 5.6).

Le suivi

La révision permanente et le contrôle de la mise en œuvre d'un projet (et tous ses sous-projets) pour s'assurer que les ressources, les emplois du temps et les activités prévues se déroulent selon les plans et les besoins budgétaires.

1.3 La mise en œuvre est la phase du projet dans laquelle l'assistance aux bénéficiaires est réellement fournie, selon les objectifs établis, le plan de travail et le budget. Le HCR a la responsabilité de s'assurer que:

- a. l'assistance fournie est dirigée, si possible, vers des solutions durables;
- b. les principes généraux guidant l'assistance sont scrupuleusement observés, concernant le type d'assistance et les réfugiés (voir le chapitre 1); et
- c. l'état d'avancement est régulièrement contrôlé et les actions correctives prises à temps, le cas échéant.

1.4 Le suivi est un outil pour rapporter, analyser les données, faciliter les prises de décisions et, si nécessaire, réorienter les objectifs du projet et des sous-projets. Le suivi des projets par le HCR s'applique à tous les projets et comprend le suivi financier et le suivi de performance, afin de s'assurer que:

- a. le projet d'assistance pour les réfugiés, par les dépenses avec les fonds du HCR, a un impact positif sur le bien-être des réfugiés;
- b. la mise en œuvre est en accord avec la description de projet et le plan de travail; et
- c. les dépenses sont en accord avec le budget approuvé.

LES TECHNIQUES DE SUIVI DU HCR

Collecter des données quantitatives

Fournir une analyse qualitative

Proposer des actions correctives,
si nécessaire

Réunions et visites régulières

Vérifier les activités

Parler aux réfugiés (hommes et femmes)

Enquêter

Collecter des informations et des avis de
plusieurs sources

Mesurer les indicateurs de performance

Analyser les rapports

2. LES ACTIVITÉS DE SUIVI DU HCR

2.1 Le suivi de l'état d'avancement en cours de mise en œuvre du projet peut s'accomplir de manière satisfaisante seulement si:

- a. les objectifs sont clairement développés, et établis de manière bien définie et quantifiable (voir la section 3.3); et
- b. les indicateurs appropriés sont formulés pour mesurer les progrès au niveau du secteur et du secteur d'activités.

Note: Les objectifs et les indicateurs peuvent être les deux modifiés, selon l'état d'avancement du sous-projet et les résultats du processus de suivi.

2.2 Les activités de suivi sont menées à différents niveaux par:

- a. les partenaires, eux-mêmes, qui mettent en œuvre les sous-projets dans un projet;
- b. le personnel du HCR sur le terrain;

c. le personnel du HCR au siège du HCR (dans les bureaux/zones géographiques, les sections techniques (DOS), la Section de coordination des programmes et de l'appui opérationnel (PCOS), la Section des finances; et

d. les évaluations communes du HCR et des partenaires d'exécution.

2.3 Le suivi impose une observation directe et une inspection des opérations des partenaires d'exécution, par des visites imprévues dans les sites du sous-projet et les bureaux administratifs.

2.4 Les mécanismes de suivi, qui spécifient les objectifs du pays, du projet et des sous-projets, comprennent le Plan d'opérations du pays, la soumission de projet et l'Accord de sous-projet avec, annexés, la description du sous-projet, le plan de travail et le budget. Des plans de travail bien préparés soulignent les activités importantes qui mèneront au succès (ou à l'échec, si mal mis en œuvre) de la phase de mise en œuvre du sous-projet. De plus, ce qui suit pourrait être révisé et analysé pour comparer les réalisations planifiées et réelles:

- a. les rapports de suivi du sous-projet (SPMR, voir la section 5.2);
- b. les enregistrements financiers et autres données supplémentaires (voir la section 5.3) et la documentation pertinente au projet; et
- c. les procédures comptables et financières des partenaires d'exécution.

2.5 Les provisions du suivi du sous-projet, de contrôle et d'établissements de rapports sont stipulées dans les articles de l'Accord de sous-projet. Ces provisions spécifient la collecte des informations et les nécessités de rapports et les dates limite pour la soumission des rapports au HCR. Elles donnent également au personnel du HCR ou à toute autre personne autorisée par le HCR, le droit de visiter les partenaires d'exécution et les sites des sous-projets et d'inspecter tous les enregistrements liés au sous-projet (voir l'appendice C1).

2.6 Pour chaque sous-projet, les bureaux du HCR sur le terrain gardent un dossier séparé avec toute la correspondance du partenaire d'exécution, avec une copie de l'Accord de sous-projet, les accords supplémentaires (voir la section 5.4), les SPMR, les autres formulaires (par ex. pour la santé ou l'éducation), et le SPMR final.

3. LA COORDINATION DE L'AGENCE LEADER

3.1 Comme agence leader, désignée par les Nations Unies pour gérer les situations de réfugiés, le HCR facilite la délivrance réussie de l'assistance au travers d'une coordination de la totalité des programmes d'assistance aux réfugiés dans un pays ou une région (voir la section 1.5). Dès que possible, le HCR regroupe ensemble tous les partenaires impliqués dans l'assistance d'un groupe particulier de réfugiés: les représentants du gouvernement concerné, les partenaires d'exécution et les autres partenaires opérationnels autofinancés. Il doit être noté que dans les

opérations de large envergure ou particulièrement complexes, le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) joue un rôle important de coordination et de catalyseur.

3.2 La coordination des activités de l'assistance renforce la communication entre les partenaires concernés, en aidant à fournir une assistance opportune, appropriée, rentable aux bénéficiaires, par l'application de standards consistants, sans duplication d'efforts, en utilisant des pratiques efficaces de gestion à tous les stades du programme. Le HCR compte sur la coordination de ses partenaires opérationnels et d'exécution pour planifier, suivre, faire des rapports et évaluer les programmes de réfugiés et les projets et pour assurer une gestion efficace des ressources financières, matérielles et humaines utilisées pour rechercher et réaliser des solutions durables pour les réfugiés.

Les clés pour une coordination et une coopération efficaces

- Une définition claire des rôles et des responsabilités.
- Des rencontres régulières au niveau central et du site:
 - Inter-agences,
 - Partenaires-agence,
 - Sectoriel.
- Les contacts routiniers permanents.
- Les équipements de communications compatibles.
- La planification conjointe, participative.
- Les missions conjointes d'évaluation et de suivi.

Section 5.2 LES RAPPORTS DE SUIVI DES SOUS-PROJETS (SPMR)

-
1. Les nécessités de rapports
 2. Le rapport de suivi financier (SPMR-partie 1)
 3. Le rapport de suivi de performance (SPMR-partie 2)
 4. Le SPMR final-parties 1 et 2
-

1. LES NÉCESSITÉS DE RAPPORTS

1.1 Les partenaires d'exécution doivent soumettre périodiquement des rapports de suivi de sous-projets (SPMR) au bureau du HCR sur le terrain, de manière ponctuelle, pour faire état des réalisations effectives comparées aux réalisations planifiées, comme décrites dans la description de sous-projet et le budget attachés à l'Accord de sous-projet pertinent. Les SPMR sont demandés pour *tous* les accords signés avec les partenaires d'exécution. Les nécessités de rapports sont spécifiées dans les Données de base du sous-projet dans l'accord.

1.2 Le SPMR périodique se divise en deux parties:

- a. le rapport de suivi financier (partie 1), nécessaire lorsqu'un versement est réclamé (voir la section 5.3) ou au moins trimestriellement et deux semaines après la date finale de liquidation; et
- b. le rapport de suivi de performance narratif (partie 2), nécessaire semestriellement et à la complétude du sous-projet.

1.3 Lorsque deux budgets de sous-projet (pour un partenaire d'exécution en deux monnaies) sont attachés à la description du sous-projet dans un accord, deux rapports de suivi financier (SPMR-partie 1) sont nécessaires pour renseigner sur les deux budgets du sous-projet. Cependant, un seul rapport de suivi de performance (SPMR-partie 2) est nécessaire. Cet arrangement assure que les rapports soumis correspondent aux

objectifs et aux résultats dans la description de sous-projet.

1.4 Exceptionnellement (voir la section 4.1), des accords avec les partenaires d'exécution peuvent se signer au siège du HCR. Ils sont soumis aux mêmes exigences de rapports que les accords signés par les bureaux sur le terrain. Les SPMR sont soumis aux bureaux concernés sur le terrain pour les questions de consolidation du projet et de rapports internes.

2. LE RAPPORT DE SUIVI FINANCIER (SPMR-PARTIE 1)

2.1 Quand l'Accord de sous-projet est signé, un SPMR initial-partie 1, est fourni au partenaire d'exécution, soit comme annexe à l'accord soit avec le chèque du premier versement. Le SPMR initial-partie 1 est une copie imprimée du budget approuvé pour chaque ligne budgétaire, au niveau du détail sélectionné (dans la plupart des cas, ce sera au niveau de la sous-rubrique).

2.2 Le partenaire d'exécution doit rentrer les informations sur les dépenses et les engagements sur le SPMR-partie 1, en résumant et en certifiant les données pour ensuite les envoyer au bureau du HCR sur le terrain, comme suit:

- a. lorsqu'un versement est demandé, i.e. lorsque le cash restant de tous les versements précédents est de 30 pour cent ou moins du dernier versement reçu par le partenaire d'exécution; et

- b. trimestriellement (mars, juin, septembre, décembre), selon les dates spécifiées dans le tableau sur la page suivante.

2.3 Le bureau sur le terrain vérifie l'information, actualise les données du sous-projet et imprime un nouveau SPMR-partie 1 qui est envoyé au partenaire d'exécution, à compléter pour le prochain rapport.

2.4 Si un sous-projet se termine le 31 décembre et est liquidé le 31 janvier, le SPMR-partie 1 de décembre sera remplacé par le SPMR final-partie 1 (voir ci-dessous).

3. LE RAPPORT DE SUIVI DE PERFORMANCE (SPMR-PARTIE 2)

3.1 Ce rapport explicite la signification des informations financières fournies dans la partie 1, et doit être au niveau du secteur d'activités. Dans le rapport, le partenaire d'exécution mesure ses performances face au plan prévu initialement accepté et décrit dans la description de sous-projet.

3.2 Dans un format dactylographié ou établi sur 'Word', le SPMR-partie 2 doit mentionner le symbole du sous-projet, le début et la fin du sous-projet, le partenaire d'exécution et la période

couverte par le rapport. En utilisant chaque secteur d'activités comme titre (avec les objectifs et les résultats relatifs) dans la description de sous-projet attachée à l'Accord de sous-projet, le rapport doit comprendre un narratif de performance (état d'avancement, réalisations, impact, problèmes, solutions, comme approprié), pour chaque secteur.

3.3 Le SPMR-partie 2 est soumis au bureau du HCR sur le terrain semestriellement (juin et décembre), selon les dates mentionnées dans le tableau ci-dessous. Si un sous-projet s'achève le 31 décembre et est liquidé le 31 janvier, le SPMR-partie 2 de décembre peut être remplacé par le SPMR final-partie 2 (voir ci-dessous).

4. LE SPMR FINAL-PARTIES 1 ET 2

4.1 Le SPMR final complet-parties 1 et 2 doit être soumis au bureau du HCR sur le terrain dans les deux semaines qui suivent la date finale de liquidation des engagements.

4.2 Le final SPMR-partie 1 rapporte toutes les dépenses couvertes du début du sous-projet à la date finale de liquidation des engagements.

4.3 Le final SPMR-partie 2, couvrant la période du début du sous-projet à la date d'achèvement,

CALENDRIER DES SOUMISSIONS DES SPMR

Type de rapport	Fin de période	Date prévue
SPMR-partie 1	31 mars	10 avril
SPMR-parties 1 & 2	30 juin	15 juillet
SPMR-partie 1	30 septembre	10 octobre
SPMR-parties 1 & 2	31 décembre	15 février
SPMR final-parties 1 & 2	deux semaines après la date de liquidation finale	

Section 5.2

doit être soumis comme rapport narratif dactylographié ou établi sur 'Word', en utilisant les titres suivants:

- a. **Les objectifs du sous-projet / la situation générale:** définir les objectifs du sous-projet et soumettre une présentation générale des progrès réalisés en comparaison des objectifs planifiés.
- b. **La description des bénéficiaires:** donner le nombre actuel de bénéficiaires assistés en comparaison du nombre planifié.
- c. **La stratégie d'exécution:** fournir une brève explication indiquant si les procédures étaient mises en œuvre selon le plan, et notifiant toute modification survenue au cours de la durée du sous-projet.
- d. **Les apports / les sous-projets connexes:** décrire tous les autres apports relatifs aux mêmes bénéficiaires qui ne sont pas financés par le HCR.
- e. **Les objectifs et les résultats:** pour chaque secteur d'activités inclus dans la description du sous-projet, fournir une explication des réalisations actuelles en comparaison de celles planifiées, en utilisant les indicateurs de performance dans la description du sous-projet. Lorsqu'un secteur d'activités n'est pas réalisé (ou seulement partiellement), identifier les raisons pour les délais ou les échecs. Noter toutes les mesures correctives prises. Spécifier les détails et l'impact de toutes les activités pour les femmes et les enfants réfugiés. Fournir toutes les informations pertinentes concernant les leçons apprises au cours de la mise en œuvre.

mais il peut facilement s'adapter au PMR semestriel, attendu en juillet.

SUIVI

Il est recommandé que les bureaux du HCR établissent conjointement, au travers de minutes approuvées et signées par chaque partenaire de mise en œuvre, un calendrier/plan de suivi et d'établissement de rapports.

Celui-ci doit indiquer clairement la date et la localisation des visites de suivi, qui incluront les vérifications des dépenses du bureau comptable.

Ceci est d'une importance capitale dans les situations complexes où les partenaires ont une large présence disséminée dans de nombreuses localisations et dépensent des fonds dans plusieurs endroits.

4.4 Sur les pages suivantes se trouve un document énumérant toutes les questions pouvant servir de guide pour préparer le SPMR-partie 2. Ce document concerne surtout le SPMR final

LISTE DE QUESTIONS LIÉES A L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS ET A L'ÉVALUATION D'UN SOUS-PROJET

Les objectifs du sous-projet/la situation générale

Quel progrès a été réalisé selon l'objectif global du sous-projet?

L'objectif global était-il approprié et pertinent?

Quel progrès a été réalisé en termes de solutions durables pour les bénéficiaires du sous-projet?

La description des bénéficiaires

Le nombre actuel des bénéficiaires est-il le même que celui planifié?

Le profil démographique des bénéficiaires est-il resté le même tout au long de la durée du sous-projet?

Quelles sont les importantes leçons retirées, concernant la composition, le profil, la culture, les activités journalières, les ressources, etc. des bénéficiaires durant la mise en œuvre du sous-projet, qui doivent être prises en compte pour les activités futures d'assistance afin de mieux cibler l'assistance et assurer un meilleur usage de l'argent?

La stratégie d'exécution

La stratégie d'exécution s'est-elle déroulée selon le plan? Sinon, quels ont été les changements et pourquoi?

La coordination du sous-projet a-t-elle été satisfaisante? Sinon, quels étaient les problèmes? Pourquoi sont-ils survenus? Comment les éviter dans le futur? Quelles sont les leçons retenues sur le meilleur moyen de mettre en œuvre ce type de sous-projet et applicables ailleurs sur une mise en œuvre?

Les apports/les sous-projets connexes

Existait-il d'autres apports/sous-projets connexes prévus pour les bénéficiaires du sous-projet? Si oui, quels furent leur impact sur le sous-projet?

Objectifs et résultats (pour chaque secteur d'activités)

Qu'a-t-il été vraiment réalisé au cours de la mise en œuvre du sous-projet et comment cela se compare-t-il avec les réalisations planifiées?

Si les réalisations effectives sont différentes des réalisations planifiées, quelles sont les raisons de délais ou d'échecs?

Les indicateurs de performance et les moyens de vérification étaient-ils appropriés et pertinents face aux réalisations planifiées des secteurs d'activités? L'information était-elle systématiquement récoltée pour mesurer l'état d'avancement en cours dans la mise en œuvre du sous-projet? Sinon, quelles sont les leçons retenues pouvant s'appliquer à de futurs sous-projets de ce type?

Les activités étaient-elles un moyen approprié et efficace pour réussir les réalisations planifiées et les objectifs du secteur (le cas échéant) et du sous-projet? Sinon, comment ont-elles été adaptées au cours de la mise en œuvre du sous-projet? Quelles sont les leçons retenues face aux activités/moyens de réaliser les objectifs qui peuvent s'appliquer aux futurs sous-projets?

La mise en œuvre était-elle dans les temps et selon les plans de travail établis? Sinon, quelles sont les raisons des retards et peuvent-ils être évités dans le futur?

Quelles actions extraordinaires, si jamais, ont dû se prendre au cours de la mise en œuvre du projet pour assurer la réalisation des objectifs?

Comment a été suivi et contrôlé le sous-projet, et sur cette base, y a-t-il eu des actions correctives?

Quel était l'impact de ce secteur d'activités sur les femmes, sur les enfants et sur les autres catégories de bénéficiaires nécessitant une attention particulière?

Plans de travail

Les plans de travail étaient-ils au moins établis sur la base du sous-projet et du secteur d'activités et les calendriers étaient-ils en relation? Les plans de travail ont-ils facilité la mise en œuvre du sous-projet? Quelles sont les leçons retenues sur la planification et la mise en œuvre du sous-projet qui peuvent s'appliquer aux autres sous-projets de ce type?

L'estimation globale du sous-projet/l'impact

Le sous-projet est-il un succès? Quel est l'impact probable à long terme? Est-il durable? Quelles sont les leçons globales retenues?

Section 5.3 LA COMPTABILITÉ DU SOUS-PROJET ET LE PAIEMENT DES VERSEMENTS

-
1. Introduction
 2. Les plans de versements et les paiements
 3. La comptabilité: les partenaires d'exécution
 4. Les ajustements finaux
-

1. INTRODUCTION

Le HCR est responsable, vis-à-vis de ses donateurs et de l'Assemblée générale des Nations Unies, des fonds engagés pour fournir la protection et l'assistance et pour rechercher des solutions durables pour les réfugiés. Pour remplir cette obligation et se conformer aux *Régulations financières et règles des Nations Unies* et aux *règles financières des fonds volontaires administrés par le Haut Commissaire*, le HCR demande une comptabilité spécifique de la part de ses partenaires d'exécution.

2. LES PLANS DE VERSEMENTS ET LES PAIEMENTS

2.1 Pour chaque budget de sous-projet, le partenaire d'exécution doit proposer un plan de versements à inclure dans l'Accord de sous-projet. Le plan de versements indique les nécessités de mouvement d'espèces pour mettre en œuvre le sous-projet au cours de l'année.

2.2 La pratique commune est la demande de quatre versements équivalents, payés par le bureau du HCR sur le terrain quand l'Accord de sous-projet est signé, (premier versement) et à la soumission des trois autres rapports trimestriels de suivi du sous-projet (SPMR-partie 1, voir la section 5.2). Noter qu'un versement n'est normalement payé que si les dépenses et les engagements rapportés dans le SPMR-partie 1 prouvent que le montant à disposition est réduit à moins de 30 pour cent du dernier versement et que la mise en œuvre à ce jour est satisfaisante.

2.3 Le plan de versements peut modifier en plus ou en moins la fréquence des paiements. Pour des sous-projets plus importants, des versements plus fréquents pourraient être demandés, par ex. mensuellement. Les circonstances peuvent entraîner que les versements soient seulement nécessaires semestriellement. Pour chaque cas, un SPMR-partie 1 doit être soumis pour chaque demande de versement.

2.4 Avec l'approbation du HCR, le plan proposé de versements par le partenaire d'exécution est incorporé comme plan de financement indicatif dans les Données de base du sous-projet de l'Accord relatif au sous-projet (voir l'appendice C1).

2.5 Le bureau du HCR sur le terrain utilise le plan de versements pour prévoir les besoins internes en espèces et pour demander des fonds au siège du HCR pour pouvoir procéder aux paiements en temps voulu. Etant donné que le financement du sous-projet dépend essentiellement des donateurs du HCR, il doit être rappelé que les sous-projets pourraient être suspendus par manque de fonds disponibles.

3. LA COMPTABILITÉ: LES PARTENAIRES D'EXÉCUTION

3.1 Les nécessités minimum liées à la comptabilité et à la collecte de données par les partenaires d'exécution du HCR sont spécifiées dans l'Accord de sous-projet et l'appendice 1 relatif (voir l'appendice C1 de ce manuel). Des provisions sont également faites pour permettre au HCR de véri-

Section 5.3

fier les comptes des partenaires d'exécution. De plus, le HCR effectuera des visites dans les bureaux des partenaires d'exécution afin de vérifier les SPMR en inspectant les enregistrements comptables des partenaires d'exécution.

3.2 Le HCR demande à ses partenaires d'exécution de maintenir un compte bancaire séparé pour enregistrer et contrôler les fonds reçus du HCR et sortis au stade de la mise en œuvre. Seulement si ce n'est pas possible (par ex. dans le cas d'une agence du gouvernement qui opère financièrement avec les comptes consolidés et les contrôles du gouvernement), le partenaire doit, au minimum, maintenir un contrôle comptable montrant les reçus et les dépenses des fonds du HCR pour le budget du sous-projet.

3.3 Il est attendu des partenaires d'exécution de conserver les enregistrements comptables à un niveau de détails suffisants pour permettre d'identifier facilement tous les reçus, les engagements et les dépenses des fonds du sous-projet. Les enregistrements comptables doivent comprendre un système de registre comptable général (copies ou sur ordinateur), de relevés et de réconciliations bancaires, d'un livre comptable pour les espèces pour notifier les reçus et les déboursements, les inventaires de biens non consommables, les tableaux des effectifs et les contrats d'embauche, les contrats d'achats et les contrats et les sous-contrats de construction. La documentation doit également comprendre les preuves matérielles pour justifier les enregistrements comptables, telles que les reçus et les récépissés (désignant qui a payé à qui/reçu de l'argent de qui, quand, combien et pourquoi), les enregistrements d'engagements, les bons de commande et les analyses afférentes, les rapports de réception et de distribution, les SPMR et les rapports d'audit.

3.4 Les partenaires d'exécution doivent établir les enregistrements comptables de manière à faciliter la préparation des rapports demandés par le HCR, i.e. le système comptable doit être assez détaillé pour fournir les informations nécessaires sur les entrées, les engagements et les dépenses pour chaque rubrique dans les lignes budgétaires de l'Accord de sous-projet.

4. LES AJUSTEMENTS FINAUX

4.1 L'Accord de sous-projet indique la date d'achèvement pour le sous-projet et la date de liquidation pour toutes les dépenses du sous-projet. La date de liquidation est normalement d'un mois après la date d'achèvement et est la dernière date à laquelle le partenaire d'exécution peut effectuer les paiements des engagements du sous-projet. Aucun autre engagement ne peut être pris après la date d'achèvement.

4.2 Les enregistrements comptables du sous-projet doivent être complétés, de plus, après la date de liquidation. Le partenaire d'exécution peut alors consolider les informations financières destinées au final SPMR-partie 1, et calculer le montant dû ou à devoir au HCR. La clôture du sous-projet implique le bouclage comptable et le règlement de toute balance en suspens (voir la section 5.5).

Comptes bancaires séparés

Les partenaires d'exécution déposeront tous les versements perçus du HCR sur un compte séparé, à moins que le dépôt sur un compte général ou à usage multiple ne soit autorisé dans l'Accord de sous-projet.

L'usage d'un compte général ou à usage multiple peut être autorisé si les dépôts et l'utilisation des fonds du HCR demeurent identifiables.

Le compte sur lequel les versements du HCR sont déposés doit rapporter des intérêts.

En cas de compte général ou à usage multiple, tous les intérêts accumulés doivent être répartis selon la source de fonds et selon un partage équitable qui sera crédité au sous-projet du HCR.

Accord de sous-projet, appendice 1, par. 6.

Section 5.4 LES RÉVISIONS DES SOUS-PROJETS ET LES ACCORDS SUPPLÉMENTAIRES

-
1. Quand les circonstances changent...
 2. Les ajustements budgétaires
 3. Les autres types de révisions
-

1. QUAND LES CIRCONSTANCES CHANGENT...

1.1 La révision de l'Accord du sous-projet peut être demandée lorsque les circonstances gouvernant l'accord initial ont changé. Les révisions sont incorporées dans la documentation du sous-projet en utilisant un Accord supplémentaire quand l'accord original doit être révisé en raison:

- de la nécessité de changer les objectifs du sous-projet d'après des difficultés de mise en œuvre, de changement dans la situation politique, etc.;
- du nombre croissant et décroissant du nombre de bénéficiaires;
- du besoin de services élargis ou réduits;
- de délais de mise en œuvre;
- de retrait progressif plus tôt que prévu; ou
- de l'augmentation de coûts unitaires ou d'inflation.

1.2 Les partenaires d'exécution ont la responsabilité de tenir informé le bureau du HCR sur le terrain, de l'état d'avancement de la mise en œuvre du sous-projet, de tous les problèmes et de toutes les questions qui pourraient affecter les termes de leur accord avec le HCR, dès qu'ils surviennent. Particulièrement quand la situation indique que les objectifs du sous-projet ou la description du sous-projet doivent changer, que des initiatives sont nécessaires dans de nouveaux secteurs ou que des délais sont rencontrés, le HCR doit avoir la possibilité d'examiner 'la totalité de l'image'. Le HCR doit considérer toutes les

options (révisions, nouveaux sous-projets, allocations additionnelles de financement) pour s'assurer que l'assistance fournie aux bénéficiaires est opportune, rentable et appropriée à leurs besoins.

1.3 Chaque changement dans un sous-projet nécessite un Accord supplémentaire. Certains changements, cependant, nécessitent également du bureau du HCR d'obtenir l'autorisation du siège du HCR. Quand un partenaire d'exécution propose un changement au bureau du HCR sur le terrain, l'autorisation du siège du HCR est requise lorsque cela concerne l'extension de la période de liquidation, l'extension (exceptionnellement) de la durée du projet/du sous-projet lui-même ou lorsque la réponse aux questions suivantes est 'Oui':

- a. Ce changement résulte-t-il en une augmentation du budget total du projet (attaché à la Lettre d'instructions du HCR)?
- b. Ce changement implique-t-il un nouveau secteur?
- c. Ce changement résulte-t-il en une variation budgétaire dépassant la limite de pourcentage autorisée?

1.4 Un modèle d'Accord supplémentaire (appendice D) montre les éléments des données révisées du sous-projet à incorporer, selon la nature de la révision nécessaire au sous-projet. Une copie des données de base révisées, si nécessaire, du sous-projet, (voir l'appendice C 1),

Section 5.4

est *toujours* attachée à l'Accord supplémentaire. Une copie du budget ou de la description de sous-projet est attachée seulement si l'un ou l'autre est révisé.

1.5 Un nouvel Accord supplémentaire est signé par les mêmes parties que l'original (et tous les suivants) de l'Accord de sous-projet et devient partie intégrante de l'Accord total de sous-projet.

2. LES AJUSTEMENTS BUDGÉTAIRES

L'Accord de sous-projet (voir l'appendice 1, par. 2 de l'Accord, reproduit à l'appendice C 1 de ce manuel) permet aux partenaires d'exécution de faire des transferts dans le budget au niveau de la 'Rubrique', à moins d'une indication différente dans les Données de base du sous-projet (article 2.07), aussi longtemps que le montant transféré n'augmente ou ne diminue pas le total du secteur de plus de 15 pour cent et que le budget total n'est pas augmenté. Chaque transfert dépassant 15 pour cent doit faire l'objet de consultation préalable avec le HCR et d'une autorisation écrite de celui-ci; cela nécessitera également une révision autorisée du budget. Un Accord supplémentaire devra être préparé pour refléter les changements approuvés.

3. LES AUTRES TYPES DE RÉVISIONS

Le bureau du HCR sur le terrain formule l'Accord supplémentaire, en sélectionnant les clauses appropriées du modèle de l'accord (voir l'appendice C), pour de nombreuses autres raisons autorisées (et approuvées par le siège du HCR, si nécessaire) telles que:

- a. réviser la description du sous-projet;
- b. changer la date d'achèvement du projet (pour l'arrêter plus tôt ou pour le prolonger);
- c. prolonger la période de liquidation pour des engagements en suspens; ou
- d. modifier, ajouter ou annuler des nécessités de rapports ou d'annexes à l'Accord de sous-projet.

Changement de circonstances

Si pendant la période couverte par l'Accord, l'Agence est empêchée d'exécuter ses obligations référencées dans l'Accord, ce fait doit être rapporté au HCR qui décidera quels arrangements, le cas échéant, doivent être pris pour continuer à mettre en œuvre ou réduire le sous-projet.

Si le nombre de bénéficiaires, pour lesquels l'assistance était prévue sous le sous-projet, change significativement du nombre originellement envisagé ou si, pour toute autre raison, le changement de circonstances réduit ou augmente les besoins en assistance, par rapport à ceux originellement prévus, le HCR sera immédiatement informé afin d'adapter sa participation au sous-projet à la nouvelle situation ou l'arrêter si les circonstances le justifient, et ce, après consultation mutuelle.

Accord de sous-projet, art. 8.04.1 & 2

Section 5.5 LA CLÔTURE DES SOUS-PROJETS

-
1. Le stade final
 2. Le rapport final de suivi du sous-projet (SPMR – partie 1 et 2)
 3. Les biens
 4. Les ajustements financiers finaux
-

1. LE STADE FINAL

1.1 Quand les termes d'un accord de mise en œuvre ont été remplis et que le sous-projet est complet, le partenaire d'exécution doit se conformer aux nécessités du HCR pour la clôture du sous-projet.

1.2 La clôture du sous-projet permet au HCR de:

- a. comparer les performances réelles avec celles planifiées et analyser les résultats, qui sont dans l'intérêt de la gestion du HCR, aussi bien que dans les nécessités de soumissions de rapports aux donateurs;
- b. évaluer les performances de tous ceux impliqués dans la délivrance, le suivi et l'administration de l'assistance;
- c. identifier les faiblesses de gestion et de contrôle pour prendre les actions correctives et communiquer les leçons retenues pour les appliquer aux futurs projets;
- d. s'assurer que le partenaire d'exécution a dépensé les versements selon le budget du sous-projet, et que la balance restante est approuvée et comptabilisée, soit comme déduction d'un versement pour le sous-projet qui va suivre (avec le même partenaire d'exécution) soit comme remboursement au HCR;

e. enregistrer et rapporter le déboursement du donateur et des fonds des Nations Unies, pour répondre aux demandes statutaires du HCR; et

f. clôturer le sous-projet et archiver les dossiers.

2. LE RAPPORT FINAL DE SUIVI DU SOUS-PROJET (SPMR-PARTIES 1 ET 2)

Le SPMR final, parties 1 et 2, est attendu de la part du partenaire d'exécution au bureau du HCR sur le terrain ou à l'unité responsable au siège du HCR dans les deux semaines qui suivent la date de liquidation du sous-projet (voir la section 5.2).

3. LES BIENS

3.1 La section 4.3 de ce manuel décrit les nécessités du HCR sur la gestion des biens. Dans les paragraphes suivants, les termes 'biens' et 'biens non consommables' sont interchangeables.

3.2 Si le sous-projet est concerné par l'usage des biens fournis par le HCR, le partenaire d'exécution doit soumettre un formulaire d'inventaire complété (fourni par le HCR). Le HCR comparera l'inventaire du partenaire d'exécution avec celui enregistré du HCR. Toutes les divergences seront aplanies par le biais de consultation entre le HCR et le partenaire d'exécution.

Section 5.5

3.3 Selon les termes des provisions liées aux biens dans l'Accord de sous-projet, les partenaires d'exécution doivent noter qu'il leur est demandé de consulter le HCR pour disposer des biens au moins 90 jours avant l'achèvement du sous-projet (voir l'appendice B1). C'est au HCR de décider de l'éventuelle aliénation de ces biens. Les différentes méthodes d'aliénation sont énumérées dans la section 5.1.2. Parmi ces possibilités se trouvent le redéploiement vers un autre bureau du HCR ou une opération, la vente, le transfert de propriété à un partenaire d'exécution ou l'annulation. Cette décision doit être obtenue par écrit et conservée avec les données du sous-projet et inscrite sur le formulaire de l'inventaire final.

3.4 Comme noté dans la section 5.3, si le HCR décide de transférer la propriété d'un bien à un partenaire d'exécution, le transfert s'effectue au travers d'un **Accord sur le transfert de propriété des biens du HCR** (voir l'appendice E).

4. LES AJUSTEMENTS FINANCIERS FINAUX

4.1 Le bureau responsable du HCR révisé le SPMR final, partie 1, pour adapter la soumission aux enregistrements du HCR des versements payés, pour vérifier l'exactitude et la complétude des dépenses rapportées contre le budget et pour confirmer les signatures.

4.2 Au cas où un remboursement serait dû au HCR de la part d'un partenaire d'exécution (i.e. les versements payés excèdent les dépenses), le paiement accompagne le SPMR final. Alternativement, le HCR peut déduire ce montant d'un autre paiement à verser au partenaire d'exécution, par ex. simultanément ou pour le sous-projet de l'année prochaine. Si le HCR ne réussit pas à recevoir la balance due ou si le montant ne peut pas être compensé dans un autre sous-projet, un compte pour remboursement sera ouvert.

4.3 Si un sous-projet a dépassé le montant prévu (i.e. les dépenses excèdent les versements payés), le partenaire d'exécution peut:

- a. proposer de couvrir le dépassement financier avec ses propres fonds; ou
- b. présenter une justification pour le dépassement financier rapporté, avec une demande de remboursement. Auquel cas,
 - si le HCR considère que ce dépassement financier est justifié, il révisera le budget entier du projet pour identifier des économies, afin de redistribuer les fonds dans le sous-projet dépassé. Si des fonds peuvent être redistribués, un Accord supplémentaire (voir la section 5.4) est établi pour réviser le budget du sous-projet; cela nécessitera la préparation d'un SPMR final révisé du partenaire d'exécution; si la redistribution dans le projet n'est pas faisable, le bureau du HCR responsable doit demander conseil au siège du HCR pour déterminer d'autres sources éventuelles de fonds;
 - si le HCR considère que ce dépassement financier est injustifié, le SPMR final sera ajusté en conséquence, et une lettre d'explication envoyée au partenaire d'exécution demandant le remboursement de ce dépassement financier au HCR.

Section 5.6 LA GESTION FINANCIÈRE ET L'AUDIT DES SOUS-PROJETS

1. La responsabilité
2. Améliorer la gestion des sous-projets
3. Comprendre l'Accord de sous-projet
4. La gestion financière des sous-projets du HCR
5. Les documents officiels des partenaires internationaux (ONG)
6. Le certificat d'audit des partenaires d'exécution
7. Les catégories de partenaires d'exécution pour les questions d'audit
8. L'audit
9. Les provisions de l'audit dans les Accords du HCR
10. Les activités d'audit interne et externe du HCR

«Beaucoup de partenaires d'exécution de longue date ne sont pas pleinement informés des 'nécessités, procédures et documentations requises' et un certain nombre de conclusions d'audit présentées dans ce rapport peut s'expliquer partiellement par un manque de compréhension ou de connaissance des nécessités du HCR.»

Chef, Le Service d'audit du HCR, OIOS, 30 octobre 2000

Conclusions d'audit

Le rapport du comité des auditeurs pour l'année s'achevant au 31 décembre 2001 a établi une série de recommandations relatives aux certificats d'audit des partenaires d'exécution.

Le contenu de la Section 5.6 couvre la pratique usuelle à partir de janvier 2004.

Il reflète les directives du HCR, FOM 61/2003 du 8 décembre 2003.

1. LA RESPONSABILITÉ

1.1 Le HCR est en tout premier lieu responsable des réfugiés, dont son unique mandat est de les protéger. Sous leurs Accords respectifs, les partenaires d'exécution sont pareillement responsables de l'usage des fonds des sous-projets.

1.2 L'habilité du HCR à fournir aux réfugiés une protection internationale est presque entièrement dépendante de la réception de contributions volontaires suffisantes de la communauté internationale.

1.3 Le HCR et ses partenaires d'exécution sont de plus également responsables, vis-à-vis de la communauté internationale et des autres donateurs, de l'usage de leurs contributions respectives.

1.4 Le personnel des opérations doit garder en mémoire, que les donateurs concernés ne s'attendent pas à voir par eux-mêmes la concrétisation des réalisations par le biais des sous-projets. Ce sont plutôt les **Rapports de suivi des sous-projets (SPMR)**, narratifs et financiers, qui informent le donateur de l'usage de ses contributions.

1.5 Si les rapports produits, particulièrement ceux reflétant les dépenses des fonds des sous-projets, ne sont pas conformes aux obligations et procédures stipulées dans les Accords concer-

Section 5.6

nés, alors peu importe que les activités soient bien mises en œuvre, les donateurs concernés se questionneront probablement sur l'usage de leurs contributions.

Le personnel de projet concerné doit de plus s'assurer que la communauté internationale possède toute la documentation reflétant fidèlement les réalisations effectuées sur place, car les réfugiés dépendent directement de sa générosité.

1.6 Le personnel des opérations, pour des raisons évidentes, tend essentiellement à concentrer ses efforts sur la mise en œuvre effective des activités du sous-projet et à s'assurer du bien-être général des bénéficiaires. Cependant, le personnel des partenaires et celui du HCR doivent également mettre l'accent sur l'assurance que la documentation fournie sur le sous-projet comporte un standard approprié et qu'elle apporte aux donateurs la preuve que les donations sont utilisées comme prévu.

1.7 Un échec dans ce sens peut directement compromettre l'assistance future des vrais bénéficiaires pour lesquels le personnel des opérations travaille sans relâche.

2. AMÉLIORER LA GESTION DES SOUS-PROJETS

Le HCR s'est engagé à améliorer la qualité de la gestion des sous-projets, particulièrement la gestion financière.

2.1 Ces dernières années, beaucoup de réfugiés ont souffert des conséquences de coupures financières du HCR, car l'assistance a dû être

suspendue, écourtée ou même annulée, quand les contributions nécessaires manquaient pour la matérialiser. De plus, beaucoup de membres du personnel des partenaires et du HCR sur les opérations sur place ont dû se débrouiller pour expliquer aux bénéficiaires et aux autorités gouvernementales concernées qu'ils n'avaient plus les moyens de continuer leur assistance essentielle à tous points de vue. Les projets bien gérés sont une façon de rassurer les donateurs sur la qualité du travail du HCR et de ses partenaires, tout en conservant leur confiance.

2.2 Le personnel du HCR et celui des partenaires doivent de plus ne ménager aucun effort pour s'assurer que la valeur authentique de leur travail sur le terrain est fidèlement communiquée à la communauté des donateurs, au travers de leurs rapports de sous-projets.

PCOS (Section de la coordination des programmes et de l'appui opérationnel) œuvre pour conseiller le personnel des partenaires et du HCR et pour les assister dans ce processus.

3. COMPRENDRE L'ACCORD DE SOUS-PROJET

3.1 L'expérience a maintes fois démontré que les **Articles clé** des Accords de sous-projet du HCR ne sont pas suffisamment bien compris. Cela signifie qu'en de nombreuses occasions, le personnel du HCR et celui des partenaires n'ont pas réussi à se conformer aux réglementations les plus simples d'un sous-projet.

3.2 En entrant dans les négociations du sous-projet et avant de signer l'Accord, les partenaires d'exécution doivent demander des clarifications à leurs contreparties HCR sur les Articles clé de l'Accord et les responsabilités y contenues et doivent discuter de tous les problèmes et de toutes les questions en suspens.

3.3 Les Accords de sous-projet, avec des explications de leurs contenus, sont attachés à l'Annexe C de ce manuel. Il faut noter que les Annexes à l'Accord, incluant l'Appendice 1, *les arrangements financiers et de programmes*, font partie intégrante de cet Accord.

4. LA GESTION FINANCIÈRE DES SOUS-PROJETS DU HCR

4.1 La comptabilité du sous-projet

4.1.1 Le bureau du HCR sur le terrain est tenu de s'assurer que tous les partenaires d'exécution remplissent les quatre conditions de base (voir la Section 1.6).

4.1.2 Cependant, il a été maintes fois observé par les auditeurs internes et externes au HCR que ces nécessités basiques étaient souvent incomplètes.

4.1.3 Le système comptable du partenaire d'exécution doit permettre aux dépenses du sous-projet du HCR d'être séparément identifiables et de faciliter ainsi la préparation des rapports financiers.

Recommandation de l'Audit

Avant d'entrer en partenariat, le HCR doit évaluer la capacité des systèmes et des procédures du partenaire pour s'assurer que les objectifs du HCR peuvent se réaliser dans le contexte des nécessités financières, budgétaires et d'établissement de rapports.

4.2 Constituer des comptes/dossiers de sous-projets séparés

4.2.1 La seconde condition basique gouvernant la sélection des partenaires d'exécution stipule qu'un partenaire a 'la capacité de consti-

tuer des comptes séparés et/ou des dossiers comptables pour toutes les dépenses engagées pour le compte du HCR'

4.2.2 De plus, et selon l'Appendice 1, (par. 8.1) de l'Accord de sous-projet:

«les partenaires d'exécution maintiendront des dossiers comptables et des comptes séparés pour le projet.»

4.2.3 Qu'un partenaire de mise en œuvre maintienne un compte bancaire séparé ou pas, pour les fonds du HCR (pour des raisons légales ou pratiques, les fonds peuvent être déposés sur un compte à usage multiple), ceux-ci doivent rester visibles dans le système comptable du partenaire.

5. LES DOCUMENTS OFFICIELS DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX (ONG)

5.1 Comme la gestion et le suivi des projets sont effectués sur le terrain, la condition préalable est que les copies de tous les documents officiels soient gardées localement, e.g. les dossiers relatifs aux dépenses des Sièges des ONG internationales et régionales.

5.2 Les informations financières relatives aux sous-projets du HCR, pour beaucoup d'ONGs internationales, sont dispersées entre leur Siège et leurs bureaux régionaux et sur le terrain. De plus, il y a souvent peu d'informations relatives aux dépenses des Sièges, e.g. sur les coûts des achats internationaux et du personnel international.

5.3 Alors que les ONG internationales peuvent avoir la documentation financière «originale» dans de nombreuses localisations (e.g. les Sièges et les bureaux régionaux), les copies des documents officiels pour toutes les transactions effectuées ailleurs doivent être maintenues sur le terrain et indiquées l'endroit où se trouvent les originaux.

Section 5.6

Recommandation de l'Audit

Un dossier doit être constitué et refléter les transactions de chaque ligne budgétaire existant dans les rapports financiers des sous-projets.

6. LE CERTIFICAT D'AUDIT DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION

6.1 La nouvelle politique sur le certificat d'audit des partenaires d'exécution, pour tous les sous-projets, est effective au 1er janvier 2004. Cette nouvelle politique est le résultat d'une recommandation du Comité des auditeurs des Nations Unies et rend les audits obligatoires, au niveau du sous-projet, pour tous les partenaires d'exécution. Le certificat d'audit indépendant sur les sous-projets du HCR, délivré par une firme d'audit externe et référé comme un «certificat d'audit» doit contenir:

- i) un rapport d'audit contenant une opinion claire basée sur la révision et l'estimation des conclusions apportées par une évidence obtenue au cours de l'audit;
- ii) une lettre sur la gestion relevant les faiblesses dans les systèmes de comptabilité et de contrôle interne identifiées au cours de l'audit.

6.2 Il doit être noté qu'un audit indépendant est également un outil de suivi de programme. La lettre d'audit sur la gestion est une source utile d'informations sur les faiblesses dans les systèmes de contrôle interne des partenaires, étant entendu que les recommandations y contenues seront systématiquement suivies d'effet par les bureaux du HCR sur le terrain.

6.3 Cette nouvelle politique prévoit:

- a. de renforcer la responsabilité financière des partenaires d'exécution, élargissant

ainsi la responsabilité du HCR vis-à-vis des États membres;

- b. de perfectionner la conformité du certificat d'audit selon les nécessités, fournissant ainsi l'assurance mesurée que les fonds engagés par le HCR ont été utilisés correctement;
- c. d'établir des nécessités uniformes pour les audits des sous-projets du HCR et assurer l'utilisation efficace des ressources d'audit.

6.4 Les directives révisées d'audit, relatives à l'engagement de firmes d'audit pour les bureaux du HCR sur le terrain, précisent, pour réaliser des économies de taille, qu'une firme d'audit doit être contractée pour tous les sous-projets mis en œuvre dans un pays donné, au niveau du projet, pour lequel les certificats d'audit sont nécessaires.

6.5 La politique et procédures révisées d'audit, relatives aux catégories variées des partenaires d'exécution, sont exposées ci-dessous.

Valeur totale du budget

Cela signifie que si un partenaire met en œuvre plusieurs sous-projets, dans un pays donné, sous des Accords séparés, et que ces budgets regroupés excèdent la valeur d'une catégorie particulière de partenaires d'exécution, e.g. 100,000 dollars EU ou 300,000 dollars EU (ou équivalent), alors un certificat d'audit sera nécessaire.

7. LES CATÉGORIES DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION POUR LES QUESTIONS D'AUDIT

7.1 Le HCR fait une différence entre les nombreuses catégories de partenaires de mise en œuvre pour les questions d'audit, comme suit:

7.1.1 Les agences des Nations Unies, pour lesquelles aucun certificat d'audit supplémentaire ne sera demandé par le HCR, autre que les états financiers d'audit annuel par la même autorité, ou comparable, qui vérifie les comptes du HCR;

7.1.2 Les partenaires gouvernementaux, pour lesquels un certificat d'audit est nécessaire dans les six mois suivant la date de liquidation des engagements et limité aux partenaires gouvernementaux ayant eu des projets d'une valeur budgétaire totale de 100,000 dollars EU et plus; Dans des cas exceptionnels, lorsque les institutions d'audit gouvernementales ne sont pas en position d'émettre des certificats d'audit pour les sous-projets du HCR (manque de main d'œuvre ou autres priorités), les bureaux du HCR sur le terrain doivent proposer l'engagement d'une firme privée pour vérifier les sous-projets du HCR. Les coûts seront pris en charge par le HCR.

Les partenaires gouvernementaux d'exécution doivent être vérifiés par la plus haute institution du gouvernement de vérification aux comptes (Auditeur général ou Cour des comptes).

7.1.3 Pour les ONG internationales, la nouvelle politique implique quelques changements:

- i) Un certificat d'audit est nécessaire par sous-projet ou groupe de sous-projets gérés par une ONG internationale opérant dans un pays donné et doit être soumis par une firme indépendante d'audit contractée par le HCR, dans les six mois qui suivent la date finale de liquidation des engagements. Cette nécessité est limitée aux projets mis en œuvre par les ONG internationales avec une valeur budgétaire totale de 300,000 dollars EU ou plus dans un pays donné.

- ii) Les coûts de l'audit seront à la charge du HCR.
- iii) Dans des cas exceptionnels, lorsque qu'une ONG internationale préfère engager une branche locale de leur firme internationale d'audit, le HCR pourrait contribuer financièrement à 50 pour cent maximum du montant de l'audit spécifique au projet ou payer le montant indiqué par une firme d'audit contractée directement, selon celui qui est le plus bas. Ce montant est payable à réception du certificat d'audit. Dans ces cas exceptionnels, les bureaux du HCR sur le terrain s'assureront que les certificats d'audit sont émis conformément aux standards HCR. Pour les questions d'audit, GTZ, NRC, DRC, SDR/SDC suivront les nécessités incombant aux ONG internationales.

7.1.4 Pour les ONG nationales, un certificat d'audit est nécessaire par sous-projet ou groupe de sous-projets gérés par la même ONG nationale et doit être soumis par une firme indépendante d'audit contractée par le HCR dans les six mois qui suivent la date finale de liquidation des engagements. Cette nécessité est limitée aux sous-projets mis en œuvre par les ONG nationales avec une valeur budgétaire totale de 100,000 dollars EU ou plus. Les coûts seront à la charge du HCR.

8. L'AUDIT

8.1 L'Article 12 des *Règlements financiers pour les fonds volontaires administrés par le Haut Commissaire pour les réfugiés* stipule que toutes les dépenses encourues par le HCR font l'objet:

- i) d'audit interne par le bureau d'audit du HCR du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (OIOS); et
- ii) d'audit externe par le Comité des auditeurs des Nations Unies.

Section 5.6

8.2 L'envergure d'un audit, interne ou externe, ne se limite pas à vérifier les transactions financières uniquement. Un audit couvre également les aspects opérationnels et directoriaux de la mise en œuvre des programmes, fournissant une évaluation critique des performances et faisant des recommandations pour des actions correctives.

8.3 L'envergure d'un audit comprend également les visites aux partenaires d'exécution du HCR pour obtenir l'assurance que la comptabilité et les mécanismes de contrôle vis-à-vis des fonds du HCR suivent les standards comptables généralement acceptés.

9. LES PROVISIONS DE L'AUDIT DANS LES ACCORDS DU HCR

9.1 Les Accords de sous-projet comprennent des provisions pour l'audit (voir les paragraphes 9, 10 de l'Appendice 1 à l'Accord). Ces clauses sont obligatoires et fournissent la base sur laquelle les auditeurs des Nations Unies peuvent mener les audits opérationnels et financiers d'un projet.

9.2 Plus spécifiquement, le paragraphe 9.1 de l'Appendice 1 de tous les Accords stipule que le Gouvernement/l'Agence:

«facilitera l'inspection et l'audit du sous-projet par le bureau d'audit du HCR du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies, le bureau de l'Inspecteur général du HCR, ou toute autre personne dûment autorisée par le HCR».

9.3 A tout moment s'il le désire, le Comité des auditeurs des Nations Unies peut faire l'audit d'un sous-projet. Les audits du sous-projet incluront, *entre autres*, l'examen des pièces comptables du sous-projet afin de déterminer si le chargement des coûts de support opérationnel et administratif du sous-projet est conforme à celui spécifié dans les annexes de l'Accord du HCR.

9.4 Pour des questions d'audit, les pièces comptables du sous-projet se conservent pendant six ans après l'achèvement du sous-projet.

10. LES ACTIVITÉS DE L'AUDIT INTERNE ET EXTERNE DU HCR

10.1 Lorsque les comptes des partenaires d'exécution sont vérifiés, les auditeurs internes et externes mènent leur examen et leur estimation selon les termes stipulés dans l'Accord du sous-projet pertinent.

10.2 Les partenaires de mise en œuvre doivent se référer à la **'liste des vérifications pour l'audit'** ci-dessous pour faciliter la visite des auditeurs et obtenir un bénéfice maximum de leur inspection.

Liste de vérifications pour collaborer à un audit

Dans l'éventualité d'un audit, les partenaires doivent:

- clarifier l'envergure de l'audit à mener;
- rencontrer les auditeurs à leur arrivée; leur fournir les documents organisationnels, les procédures documentées, les descriptions de postes, les noms à contacter, les positions hiérarchiques, les numéros de téléphone et de télécopie, les adresses professionnelles et privées, selon les nécessités et les disponibilités;
- présenter les auditeurs aux responsables clés; Etre clair sur la nécessité pour eux de recevoir une entière coopération de tout le personnel;
- mettre à disposition des auditeurs un petit espace de travail pour garder leurs documents, avoir des interviews, etc.; le transport sur les sites du sous-projet peut s'avérer nécessaire également;
- mettre à disposition:
 - tous les dossiers et les comptes concernés (mis à jour);
 - les dossiers archivés, facilement identifiables et accessibles pour toute référence historique, si besoin est;
 - l'inventaire actualisé des biens achetés avec les fonds du HCR;
- à la fin de l'audit, se rencontrer pour discuter des conclusions préliminaires et apporter les dernières explications.

Section 5.7 L'ÉVALUATION

-
1. Qu'est ce que l'évaluation?
 2. Les types d'évaluation
 3. Le Groupe de l'évaluation et de l'analyse des politiques (EPAU)
-

1. QU'EST CE QUE L'ÉVALUATION?

1.1 La raison principale de l'évaluation est de fournir aux gestionnaires et au personnel du HCR des informations utiles, des analyses et des recommandations, permettant ainsi à l'organisation de prendre des positions politiques plus efficaces de planification, de programmation et de mise en œuvre.

1.2 Les évaluations servent également à bon nombre d'autres sujets comme:

- aider le HCR à retenir les leçons de ses expériences opérationnelles;
- identifier des intervenants, particulièrement des réfugiés, avec l'opportunité de présenter leurs évaluations des activités du HCR;
- attirer l'attention internationale et organisationnelle sur les questions et les situations spécifiques aux réfugiés;
- relever des exemples de bon usage pouvant être incorporés dans les programmes de formation;
- promouvoir et élaborer le travail d'équipe et la coopération inter-agences; et
- encourager l'autocritique et la transparence au HCR.

1.3 La fonction de l'évaluation au HCR est guidée par cinq principes clés: la transparence, l'indépendance, les consultations, la pertinence et l'intégrité. Un document intitulé *La politique*

de l'évaluation au HCR élabore ces principes et stipule les procédures d'évaluation que l'organisation utilise pour s'assurer qu'ils sont respectés.

L'évaluation

Une analyse et une estimation, aussi objectives et systématiques que possible, des politiques, des programmes, des projets, des pratiques et des procédures du HCR, axées sur leur planification, leur conceptualisation, leur mise en œuvre et leur impact.

1.4 Les évaluations ont peu de valeur si elles ne mènent pas à apprendre et à changer l'organisation. Il est de plus essentiel pour tous les projets d'évaluation d'être soigneusement planifiés. A cette fin, trois principes ont une importance toute particulière. Premièrement, il devrait toujours y avoir une compréhension claire du bien-fondé d'une évaluation et de l'usage qu'il sera fait de ses conclusions et de ses recommandations. Deuxièmement, les principaux intervenants, y compris les réfugiés si possible, doivent être impliqués à tous les stades du processus de l'évaluation. Troisièmement, les projets d'évaluation ne doivent pas aller jusqu'au stade où le rapport va être publié mais doivent incorporer un programme actif de dissémination et de mise en œuvre.

1.5 L'évaluation doit être distinguée de l'inspection et de l'audit. L'inspection se concentre principalement sur la qualité de représentation et de gestion du HCR et s'entend sur une base confidentielle par le Haut Commissaire. La principale raison d'un audit est de s'assurer de la conformité avec les réglementations et les règlements financiers du HCR. Ces trois fonctions sont représentées au Comité de contrôle du HCR.

2. LES TYPES D'ÉVALUATION

2.1 Le HCR encourage l'usage de différentes méthodes d'évaluation, selon la nature de la question ou du programme à réviser.

2.2 Les opérations de profil élevé et les questions politiques controversées sont mieux examinées par le biais d'évaluations indépendantes, entreprises par des équipes de consultants multidisciplinaires et multinationaux qui sont sélectionnés par un processus de compétition. Les caractéristiques distinctes de ces évaluations sont que le HCR n'exerce aucun contrôle rédactionnel sur le contenu du rapport final.

2.3 Dans les situations d'urgence, les évaluations en temps réel, entreprises dans les premiers stades d'une opération du HCR, ont une valeur particulière. Ces évaluations, normalement faites par des membres du personnel du HCR, fournissent des conclusions et des recommandations qui peuvent être utilisées immédiatement dans les opérations par les gestionnaires et le personnel du terrain.

2.4 Les évaluations participatives ou basées sur les bénéficiaires fournissent un moyen important de développer une meilleure compréhension sur comment les réfugiés et ceux relevant de la compétence du HCR perçoivent et évaluent les programmes du HCR. Pour être efficaces, ces évaluations doivent être menées sur une longue période par une personne ou une équipe ayant des compétences d'enquête sociale.

2.5 La plupart des évaluations sont entreprises ou instruites par des agences individuelles.

Comme résultante, la réponse générale de la communauté humanitaire à une question ou une situation est souvent négligée. C'est pour cette raison que le HCR soutient l'idée d'évaluations conjointes et inter-agences, impliquant d'autres organisations des Nations Unies, des ONG et des gouvernements.

2.6 Les séminaires d'auto-évaluation sont un moyen précieux pour un bureau ou une équipe du HCR d'évaluer l'impact de leur travail et de planifier leurs futures activités sur la base de cette analyse. Idéalement, ces séminaires devraient être dirigés par un auxiliaire externe et, au moins pour une partie, impliquer des intervenants externes, y compris les bénéficiaires.

2.7 Un formulaire final d'évaluation doit être élaboré dans le séminaire basé sur les leçons retenues, généralement réalisé à la complétude d'un programme majeur. Ces séminaires apportent non seulement un enregistrement des accomplissements du HCR et des problèmes rencontrés mais également une ressource estimable pour la planification et la mise en œuvre de programmes similaires dans d'autres pays ou régions.

3. LE GROUPE DE L'ÉVALUATION ET DE L'ANALYSE DES POLITIQUES (EPAU)

3.1 Le Groupe de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale, qui rapporte au Haut Commissaire Adjoint, a une responsabilité globale pour le développement de la fonction d'évaluation de l'organisation.

3.2 Les fonctions premières de l'EPAU sont de s'assurer que les gestionnaires, le personnel et les partenaires du HCR reçoivent les informations, les analyses et les recommandations pertinentes. La responsabilité de la mise en œuvre de ces recommandations, cependant, se trouve avec le gestionnaire de l'opération ou de l'activité révisée.

3.3 En plus de son rôle direct dans l'évaluation des activités du HCR, l'EPAU est responsable de

Section 5.7

l'efficacité du développement et de la transmission de la fonction d'évaluation de l'organisation. Cette fonction implique de:

- travailler avec d'autres entités du HCR afin d'encourager un sens élargi de propriété et d'engagement relatif à la fonction d'évaluation;
- participer à construire une capacité organisationnelle pour l'évaluation et soutenir la diffusion de bonnes pratiques d'évaluation à travers l'organisation;
- conseiller d'autres parties de l'organisation sur la conduite et la gestion efficaces de l'évaluation;
- développer des outils, des méthodes et des standards d'évaluation.

Section 5.8 LES INSPECTIONS ET LES ENQUÊTES

-
- 1. Les inspections**
 - 2. Les révisions**
 - 3. Les enquêtes**
-

1. LES INSPECTIONS

1.1 Les inspections entreprises par l'Inspecteur général du HCR ont pour but de fournir au Haut Commissaire des évaluations systématiques et compréhensibles des opérations du HCR, en axant sur ceux des facteurs, internes et externes au HCR, qui sont considérés comme les plus pertinents pour s'acquitter efficacement des responsabilités du HCR. Les inspections couvrent tous les aspects des opérations du HCR sur le terrain, y compris la gestion interne et les relations extérieures avec les partenaires clés du HCR, qu'ils soient des gouvernements, des Nations Unies ou des organisations non gouvernementales (ONG). Par le biais de réunions organisées par l'équipe de l'inspection avec les parties ci-dessus mentionnées, sont évalués le bien-fondé général et l'efficacité des objectifs des opérations et des actions du HCR sur le terrain pour les réaliser. Les points de vue des réfugiés sont également recherchés. La qualité de leur protection et de leur assistance, perçue par eux-mêmes, est un bon repère pour mesurer l'efficacité du HCR à construire des partenariats solides.

1.2 Les inspections fournissent également aux bureaux du HCR sur le terrain une révision indépendante et efficace de leurs performances, le cas échéant, et une deuxième opinion sur les questions difficiles, les recommandations pour les améliorations et les actions à prendre pour surmonter les contraintes, souvent en citant les meilleures pratiques et solutions constatées dans d'autres inspections.

1.3 Le cycle de chaque inspection commence plusieurs semaines avant la mission, avec des

instructions détaillées de l'équipe de l'inspection au siège du HCR, avec la complétude de questionnaires individuels confidentiels de tout le personnel dans les bureaux du terrain et la complétude de questionnaires compréhensibles sur l'administratif et l'opérationnel gérés par le bureau du HCR sur le terrain à être inspecté. La mission d'inspection s'achève sur un compte rendu au personnel principal du bureau sur le terrain et une discussion de la première ébauche des recommandations, suivis par des compte rendus au siège du HCR et par la présentation du rapport et des recommandations faites au Haut Commissaire. Une fois approuvées par le Haut Commissaire, un mécanisme formel de contrôle est mis en marche pour suivre la mise en œuvre des recommandations.

1.4 Le HCR a des bureaux dans quelque 120 pays. Selon la taille de l'opération inspectée, et le nombre de localisations où le HCR a du personnel, l'équipe d'inspection comprend entre deux et quatre membres du Bureau de l'Inspecteur général et un collègue ayant des connaissances des questions de protection spécifiques à la région, détachée du Département de la protection internationale.

1.5 Au cours des inspections, il sera demandé les points de vues des ONG concernant leurs relations professionnelles sur les opérations avec le HCR. Également, les inspections demanderont l'avis du HCR sur la capacité et la qualité des partenaires d'exécution (ONG).

2. LES RÉVISIONS

2.1 En plus de l'évaluation de l'efficacité du HCR et de ses partenariats stratégiques au travers des inspections, le Bureau de l'Inspecteur général révisera le rôle élargi du HCR dans les différentes situations régionales et sous-régionales de réfugiés, ciblant particulièrement sur la protection et les solutions. Ces révisions couvriront les partenariats réels et potentiels de l'Office avec les autres organisations y compris les agences des Nations Unies, les organisations internationales et les ONG. Ce nouveau rôle va avec les propositions de réforme du Secrétaire général sur le renforcement des partenariats par les Nations Unies et correspond à l'approche intégrée du Haut Commissaire de promouvoir une action du HCR plus efficace dans le rapatriement, la réintégration, la réhabilitation et la reconstruction.

2.2 Les constatations et les conclusions de ces révisions, qui incluront les propositions de collaboration accrue et revue avec les autres acteurs des opérations spécifiques, seront partagées au niveau interne et avec les gouvernements, les agences des Nations Unies et les représentants des ONG concernés.

3. LES ENQUÊTES

3.1 L'Inspecteur général est la personne centrale pour les enquêtes d'inconduites du personnel accusé ou suspecté au HCR, soit de détournement de fonds, de ressources ou de facilités, d'abus d'autorité, de harcèlement et de mauvais traitement envers les réfugiés ou toute conduite inacceptable impliquant le personnel du HCR ou ses biens. Les enquêtes sont entreprises lorsqu'il y a des raisons de croire qu'un membre du personnel s'est comporté de telle manière qu'une mesure disciplinaire pourrait être prise. Si l'évaluation des plaintes ou d'informations de mauvaises actions amène au constat d'inconduite, l'Inspecteur général peut soit désigner un responsable officiel dans l'organisation pour mener une enquête supplémentaire, décider que le Bureau de l'Inspecteur général (IGO) au HCR entreprendra l'enquête, soit référer le cas à la

Division des enquête du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (ID/OIOS). Des experts spécialistes du problème concerné peuvent faire partie des équipes d'enquêteurs. Le résultat de chaque enquête amène soit à des mesures disciplinaires internes soit à la fermeture du cas si les allégations s'avèrent infondées.

3.2 Le HCR peut également enquêter sur des allégations d'inconduite de la part des travailleurs des ONG, soumises par les réfugiés ou par toute autre partie concernée. La conduite standard attendue du personnel de partenariat de mise en œuvre est clairement stipulée dans l'Accord de sous-projet du HCR (article 6.11.2). Les informations récoltées au travers d'une telle enquête seront soumises aux principaux responsables de l'ONG concernée pour prendre l'action qui s'impose pour y remédier. Le HCR attend des partenaires ONG leur entière participation dans chaque enquête.

Le Bureau de l'Inspecteur général

Le Bureau de l'Inspecteur général (IGO) a été établi en 1994 pour renforcer les capacités de contrôle interne pour évaluer, suivre et recommander les améliorations dans la gestion opérationnelle.

En dehors des inspections, l'IGO a une responsabilité générale pour les enquêtes du HCR et peut être amené à s'enquérir d'événements ayant mis des vies en danger et causé la mort de membres du personnel pendant le service.

Une fonction supplémentaire est de réviser le rôle élargi du HCR dans différentes situations régionales ou sous-régionales de réfugiés, y compris les partenariats du HCR avec les autres organisations.

Chapitre 6 LES URGENCES LIÉES AUX RÉFUGIÉS

Présentation générale du chapitre

Ce chapitre explique les différentes phases liées à une situation d'urgence pour les réfugiés, du début de l'alerte à la normalisation de la situation pour rechercher une solution durable. L'alerte rapide et le plan d'urgence sont essentiels pour assurer une réponse opportune et efficace. Ce chapitre fournit une vue globale des capacités du HCR à la préparation de situations d'urgence, pour aider les partenaires d'exécution à la compréhension des ingrédients que le HCR considère comme fondamentaux pour une réponse rapide dans les situations d'urgence: la flexibilité des arrangements pour les ressources financières, humaines et matérielles, disponibles immédiatement. En conclusion, ce chapitre retrace une situation d'urgence du tout début à la remise finale du programme, y compris la gestion et la coordination de la réponse.

Section 6.1 LA GESTION DES SITUATIONS D'URGENCE

- | | |
|--|-----|
| 1. Le Continuum des situations d'urgence | 137 |
| 2. L'alerte rapide et le plan d'urgence..... | 137 |

Section 6.2 LA PRÉPARATION DES URGENCES AU HCR

- | | |
|--|-----|
| 1. Les capacités accrues du HCR..... | 140 |
| 2. Le financement des urgences..... | 140 |
| 3. Le personnel des urgences | 141 |
| 4. Le matériel d'urgence et le soutien logistique | 142 |
| 5. Les outils de gestion des urgences et la formation..... | 142 |

Section 6.3 LA RÉPONSE AUX SITUATIONS D'URGENCE

- | | |
|---|-----|
| 1. Quand une urgence liée aux réfugiés survient | 144 |
| 2. L'évaluation des besoins | 145 |
| 3. La planification des opérations..... | 148 |
| 4. La sélection des partenaires d'exécution | 149 |
| 5. La distribution des responsabilités | 149 |
| 6. L'organisation et la coordination | 150 |
| 7. Faire les bons choix dès le départ..... | 151 |

Section 6.1 LA GESTION DES SITUATIONS D'URGENCE

1. Le Continuum des situations d'urgence 2. L'alerte rapide et le plan d'urgence

Une urgence: toute situation selon laquelle la vie ou le bien-être des réfugiés se trouvera menacé si une action immédiate et appropriée n'est pas prise, et qui demande une réponse particulière et des mesures exceptionnelles.

1. LE CONTINUUM DES SITUATIONS D'URGENCE

1.1 La majorité des programmes du HCR commence par une situation d'urgence pour les réfugiés et le HCR a investi beaucoup d'efforts ces dernières années pour renforcer sa capacité à répondre; l'assistance opportune et appropriée est essentielle si des vies doivent être sauvées et des souffrances réduites. Ce chapitre fournit une vision générale de la gestion et de l'assistance dans les situations d'urgence et souligne un certain nombre de principes qui doivent aider aux prises de décisions.

1.2 Le HCR trouve utile de considérer la préparation aux situations d'urgences et leur réponse comme un continuum. Le Continuum des situations d'urgence (voir ci-dessous) est le cadre conceptuel de travail pour se préparer et répondre aux urgences. En plus, si l'on ajoute le Continuum de l'assistance au développement, cela fournit un cadre de travail utile pour identifier les rôles variés des partenaires d'exécution du HCR, dont certains ciblent sur la protection (souvent au stade de l'alerte), d'autres sur le secours d'urgence et d'autres sur le développe-

ment. Bien entendu, plusieurs couvrent tous les domaines. Dans chaque stade, leur relation avec le HCR se caractérisera de différentes manières.

1.3 Les deux premiers stades du Continuum des situations d'urgence, l'alerte rapide et le plan d'urgence rentrent dans le registre de la préparation des urgences (voir ci-dessous et à la section 6.2), et les deux derniers, la planification des opérations et les solutions durables dans le registre des réponses à l'urgence (voir la section 6.3). Alors que la mise en œuvre des activités menant aux solutions durables est caractéristique des programmes établis pour les réfugiés, les plans d'urgence et les activités doivent être consistantes avec les solutions durables prévues. Une réponse efficace à une urgence commence bien avant la situation réelle de l'urgence et comprend la planification de solutions durables dès le début.

2. L'ALERTE RAPIDE ET LE PLAN D'URGENCE

2.1 Les urgences liées aux réfugiés présentent de nombreuses, voire toutes, les caractéristiques suivantes:

- un mouvement soudain et rapide;
- causé par un grave danger ou par d'autres menaces à la vie et à la liberté;
- d'un grand nombre de personnes;
- avec un pourcentage élevé de femmes et d'enfants;
- traversant des frontières internationales;
- dans des régions souvent éloignées et non sûres avec peu de ressources et des structures limitées.

Section 6.1

2.2 Certaines des causes principales qui forcent un grand nombre de personnes à fuir viennent d'une rupture des lois et de l'ordre public, de violence ethnique, de guerre civile et de la généralisation de violations des droits de l'homme. Dans les urgences de grande envergure, la grande majorité des réfugiés fuit rarement des actes ciblés de persécution individuelle mais le plus souvent des conflits armés, des campagnes de répression, ou des violences caractérisées qui interrompent radicalement la vie quotidienne et compromettent leur sécurité. Le danger est aggravé lorsque les réfugiés doivent traverser des régions minées ou subir des hostilités permanentes, ou lorsque les parties en guerre attaquent les combattants et les civils sans distinction, en violation du droit humanitaire international.

**Les quatre stades du Continuum
des situations d'urgence**

L'alerte rapide
Le plan d'urgence
La planification des opérations et les réponses
Les solutions durables

2.3 Les systèmes d'alerte rapide nécessitent du HCR et de toutes les organisations d'aide d'être prévenues du développement des situations qui pourraient mener à la déstabilisation d'une population et la possibilité de fuite. L'idéal serait que ces situations soient résolues au niveau politique ou diplomatique afin que les personnes n'aient jamais à fuir et puissent rester en sécurité dans leurs maisons. Les situations potentiellement instables, cependant, nécessitent une évaluation et un développement de scénarios alternatifs pour anticiper quand, comment, quel nombre de personnes et qui pourrait fuir, et si cela était, pour aller où; autrement dit, un plan d'urgence.

2.4 Le plan d'urgence peut faire gagner un temps précieux pour gérer un afflux soudain. Il définit les objectifs et les hypothèses qui formeront la base des réponses à la situation d'urgence et permet l'évaluation de facteurs spécifiques (politiques, géographiques, culturels, ethniques, etc.) qui vont probablement affecter la population réfugiée potentielle dans le pays hôte. Le plan d'urgence doit également amener à mettre des mesures préparatoires en place, y compris les mécanismes de gestion et de coordination.

**10 impératifs à une réponse
efficace**

1. prévoyance et planification
2. connaissances et expérience
3. ressources
4. systèmes et procédures
5. flexibilité
6. créativité et imagination
7. opportunité et définition des priorités
8. dévouement, vigueur et idéalisme
9. responsabilité
10. gestion

2.5 En tant qu'agence leader des urgences liées aux réfugiés, le HCR, en partenariat avec d'autres agences des Nations Unies et des ONG, joue un rôle de plus en plus prédominant dans le développement des systèmes d'alerte rapide, et dans l'entreprise et la mise en marche des plans d'urgence. Les organisations d'aide et d'autres autorités sur le terrain doivent approcher le HCR rapidement dès qu'elles identifient la potentialité d'une situation générant des réfugiés. Elles ne doivent pas attendre que la situation devienne critique, que la fuite commence et qu'une situation d'urgence se déclenche.

2.6 Dans l'éventualité d'une fuite, une urgence liée aux réfugiés impose une réponse rapide. Les

ingrédients clés pour être préparés sont la flexibilité et les ressources: financières, humaines et matérielles. Sachant l'évidence de ces nécessités, le HCR a pris un nombre de décisions (décrites à la section 6.2) sur la préparation du HCR aux urgences. Les partenaires d'exécution du HCR ayant les capacités d'assistance pour une urgence liée aux réfugiés seraient bien avisés de considérer leur propre rôle en apportant des ingrédients clés et d'améliorer maintenant leur propre préparation aux urgences pour y répondre efficacement, de manière opportune et appropriée, lorsqu'une réelle urgence survient.

Section 6.2 LA PRÉPARATION DES URGENCES AU HCR

-
1. Les capacités accrues du HCR
 2. Le financement des urgences
 3. Le personnel des urgences
 4. Le matériel d'urgence et le soutien logistique
 5. Les outils de gestion des urgences et la formation
-

1. LES CAPACITÉS ACCRUES DU HCR

1.1 Pour renforcer sa capacité de préparation aux urgences et de réponse rapide, le HCR a récemment pris certaines initiatives impliquant le financement, le personnel des urgences, le matériel, le soutien logistique et la formation. Comprendre les mesures de préparation du HCR pour les urgences devrait aider les partenaires à évaluer leur propre état de préparation pour répondre avec le HCR aux urgences de manière rapide et efficace.

1.2 Le centre des urgences au siège du HCR est la Section de préparation et de réponse aux situations d'urgence (SPRSU), qui comprend des membres du personnel se tenant prêts à répondre rapidement aux situations d'urgence. Les articles de soutien du personnel et le matériel sont répertoriés au siège du HCR pour déploiement rapide avec le personnel d'urgence.

1.3 Le HCR s'est arrangé pour le stockage des biens d'assistance d'urgence dans un entrepôt central à Copenhague. De plus, le HCR a négocié des arrangements avec un certain nombre d'organisations qui sont prêtes à déployer leur personnel et leur équipement sur une urgence dans un délai très court.

1.4 Le HCR a, de plus, créé un certain nombre d'outils de gestion des urgences et fournit une formation et/ou un soutien de formation pour la gestion des urgences pour les membres du personnel du HCR et des partenaires d'exécution (voir le *Catalogue des ressources aux réponses d'urgence*, HCR, février 2002).

2. LE FINANCEMENT DES URGENCES

2.1 La disponibilité de fonds est la condition première, mais pas toujours suffisante, à satisfaire pour apporter une réponse efficace aux situations d'urgence. Trois actions peuvent être prises pour assurer le financement une urgence:

- la redistribution immédiate des fonds de la région;
- la soumission d'urgence d'une demande de fonds de la Réserve opérationnelle;
- la demande pour que l'opération d'urgence soit considérée comme un Programme supplémentaire.

Toutes les demandes doivent être envoyées au travers des bureaux concernés.

2.2 Le Fonds central de roulement des urgences (FCRU) géré par le Coordinateur des secours d'urgence des Nations Unies (Bureau de la coordination des Affaires humanitaires (OCHA)) a été institué dans le système des Nations Unies pour délivrer des fonds en vue de répondre rapidement aux urgences. Le FCRU, qui a un niveau ciblé de 50 millions de dollars E.-U., est financé par des contributions volontaires et est utilisé pour avancer des fonds aux organisations opérationnelles et aux entités du système des Nations Unies. Généralement, le HCR accède aux fonds du FCRU en demandant une avance d'environ 5 millions de dollars E.-U., qui peut s'avérer très utile en cas de manque de liquidités. Ces avances doivent être remboursées en premier lieu dès réception d'entrées conséquentes, normalement

suite à un appel consolidé (CAP). Le règlement autorise le non - remboursement des avances de ce fonds seulement dans des circonstances très exceptionnelles.

3. LE PERSONNEL DES URGENCES

3.1 Le HCR a nommé à la SPRSU six Administrateurs chargés de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence, prêts à intervenir. Dans une urgence où le bureau du HCR sur le terrain manque de ressources adéquates pour répondre ou si le HCR n'est pas présent, un de ces Administrateurs peut être déployé dans un délai très court pour superviser l'équipe d'urgence ou le personnel existant. La durée du déploiement dépend de la nature de l'opération, mais se limite à la phase critique d'urgence quand les systèmes basiques et les structures sont en place.

3.2 Les Administrateurs sont également responsables de nombreuses activités de préparation pour les urgences. Ils révisent les procédures et préparent les outils de gestion, comme les directives opérationnelles pour les rôles essentiels dans l'urgence. Ils suivent les développements régionaux qui pourraient avoir des implications dans la réponse à l'urgence et assistent les bureaux au siège du HCR pour faciliter les plans d'urgence pour les pays prédisposés aux situations d'urgence. Ils identifient également les besoins de formation liés aux urgences, basés sur les expériences de déploiement.

3.3 La SPRSU dispose également d'un Administrateur principal chargé des urgences (APU) et de trois Assistants administratifs et comptables des urgences (AACU). Ce personnel a des compétences de gestion et d'administration dans la gestion des ressources humaines, les finances et l'administration générale.

3.4 Une liste des urgences consiste en la gestion centralisée d'une équipe de membres du personnel interne au HCR possédant des compétences particulières utiles dans les premiers stades des urgences. Tout le personnel sur cette

liste a participé au Séminaire des gestionnaires des urgences (SGU) organisé par la SPRSU. Bien que ces membres du personnel continuent à assumer leurs fonctions, ils se tiennent prêts à participer comme membres de l'Equipe de réponse à une urgence (ERU) si nécessaire. Ces membres du personnel ont reçu une formation sur les urgences et peuvent être déployés dans un délai très court pour participer dans les premiers stades critiques d'une urgence quand le personnel sur place n'est pas disponible ou ne peut se débrouiller.

3.5 Pour renforcer les ressources internes de personnel des urgences, des arrangements ont été pris pour le secondement de personnel de plusieurs ONG et OG internationales. Le personnel qui a été identifié à l'avance, enregistré et formé peut être déployé ou nommé à court terme dans le temps très court de 72 heures sur les opérations du HCR partout dans le monde. Cela s'est avéré très efficace dans le secondement d'experts en télécommunications, de responsables de logistique, d'ingénieurs, de travailleurs communautaires, de professionnels de la santé, ainsi que de personnel et d'équipement de soutien.

Le but d'une Equipe de réponse à une urgence (ERU)

1. Apporter une réponse immédiate (protection et assistance).
2. Etablir des systèmes et des procédures.
3. Donner le temps pour la mobilisation des ressources à plus long terme.
4. Evaluer les besoins pour les activités futures.
5. Transmettre les opérations.

4. LE MATÉRIEL D'URGENCE ET LE SOUTIEN LOGISTIQUE

4.1 Le HCR a assemblé plusieurs kits pour le personnel de réponse à une urgence, déployé dans des localisations difficiles dès la première phase d'une opération où les arrangements de soutien pour le personnel ne sont pas encore en place:

- a. un kit de voyage, de la taille d'un bagage à main, contient les biens de première nécessité personnels tels qu'un oreiller, une serviette et un poncho de pluie; et
- b. un kit de terrain, dans une malle en aluminium, contient un large éventail d'articles de survie (y inclus des packs de rations alimentaires lyophilisées), prévu pour fournir au personnel une autonomie totale de trois jours.

4.2 Un kit de bureau, dans deux boîtes en carton, contient les articles de bureau, les fournitures, les formulaires et quelques petits articles de bureau non consommables (par ex. agrafeuse, ciseau, taille-crayon). Il est conçu comme un kit de départ pour les nouveaux bureaux, après quoi les pratiques d'achat normales seront instituées.

4.3 Un stock d'équipement portable ITTS (ordinateurs, imprimantes, téléphones cellulaires VHF et radios HF) est maintenu, avec les logiciels HCR standard installés. Un équipement suffisant pour les communications existe au siège du HCR pour établir des liens de communications avec deux opérations d'urgence, même dans les régions les plus reculées. Un nombre de véhicules peut également être déployé rapidement des stocks d'urgence du HCR.

4.4 Des quantités d'articles de secours d'urgence sont positionnées dans l'entrepôt central du stock des urgences à Copenhague. Ces articles incluent des tentes, des véhicules, des bâches en plastique, des entrepôts préfabriqués, des couvertures, des ustensiles de cuisine et des jerrycans.

4.5 Des arrangements existent également pour donner l'accès prioritaire au HCR aux ponts aériens et à la flotte de camions accompagnée d'un camion-citerne, d'un garage mobile, de véhicules d'escortes et de personnel (chauffeurs et coordinateurs).

5. LES OUTILS DE GESTION ET DE FORMATION DES URGENCES

5.1 Le *Manuel des situations d'urgence* du HCR est disponible en arabe, anglais, français, italien, japonais, russe et espagnol et constitue un guide pour gestionnaires servant à mettre en place des opérations d'urgence pour des flux migratoires de grande envergure. Il apporte des conseils de manière pratique sur les nombreux aspects d'une préparation à une urgence et ses réponses.

5.2 Le système d'enregistrement des réfugiés comprend deux éléments. Un guide pratique suggère des idées pour entreprendre les exercices d'enregistrement de réfugiés, y compris l'équipement nécessaire, comment évaluer les populations et des cartes géographiques sur les zones de réception précise et les enregistrements. Le kit d'enregistrement est conçu pour 30,000 réfugiés (10,000 familles), avec les fournitures, les formulaires et les logiciels nécessaires.

5.3 Les listes de vérification à usage interne au HCR ont été élaborées pour:

- a. Le gestionnaire de l'urgence, soulignant la gestion d'une urgence 'classique' liée aux réfugiés, commençant juste avant le départ sur le terrain et allant jusqu'à la fin du programme et le retour; et
- b. L'Administrateur de l'urgence, axant sur les activités de soutien administratif relatives aux locaux, aux communications et au transport, au personnel, aux conditions de vie et de sécurité pour le personnel, au financement, à l'équipement et aux matériels, au classement et à la documentation.

5.4 Le Programme de formation sur une situation d'urgence (FSU) est offert au niveau régional chaque année aux membres du personnel du HCR, des ONG, des gouvernements et des autres agences des Nations Unies. Un nombre limité de participants est invité à participer. Le Programme examine l'objet et les buts de la gestion d'une urgence, illustre la nécessité de compétences de gestion globale, et démontre les demandes spécifiques de techniques de gestion des urgences dans des domaines prioritaires tels que la planification, la logistique, la santé, les abris et la nutrition.

5.5 En dehors de ces séminaires formels, la SPRSU apporte un soutien pour la formation *ad hoc* sur les urgences ciblée en trois catégories générales, notamment la formation globale ou spécifique d'un pays par ex. la planification d'urgence; les séminaires pour des audiences spécifiques par ex. le personnel externe se tenant prêt à partir; et le soutien pour les cours sur les urgences organisés par les bureaux du HCR sur le terrain.

Section 6.3 LA RÉPONSE AUX SITUATIONS D'URGENCE

-
1. **Quand une urgence liée aux réfugiés survient**
 2. **L'évaluation des besoins**
 3. **La planification des opérations**
 4. **La sélection des partenaires d'exécution**
 5. **La distribution des responsabilités**
 6. **L'organisation et la coordination**
 7. **Faire les bons choix dès le départ**
-

1. QUAND UNE URGENCE LIÉE AUX RÉFUGIÉS SURVIENT

1.1 Une urgence nécessite une action immédiate et appropriée pour sauver des vies, assurer la protection et restaurer le bien-être des réfugiés. Les stades initiaux pour gérer une situation d'urgence comprennent:

- a. l'évaluation initiale des besoins, pour déterminer ce qui doit être fait;
- b. la planification, pour établir les priorités dans un cadre d'action;
- c. la distribution des responsabilités pour agir; et
- d. la confirmation/l'assurance des moyens d'action, y compris le financement, le personnel et le matériel.

Les partenaires d'exécution: La réponse à l'urgence

1. Faire la liaison avec les autres ONG opérant dans la région et rencontrer ensuite le HCR dès que possible, pour répertorier les capacités disponibles et demander le financement.
2. Apporter son propre financement pour commencer plus vite. Si nécessaire, négocier une Lettre d'intention avec le HCR, pour définir les responsabilités et obtenir un financement initial.
3. Coopérer avec le HCR qui, en tant qu'agence leader, coordonnera les opérations de secours d'urgence, incluant la liaison avec le gouvernement hôte, les autorités militaires et/ou les forces de maintien de la paix. Le HCR peut également aider à définir quelques standards de fonctionnement (par ex. les salaires pour le personnel local employé).
4. Respecter les règlements du gouvernement hôte. Etablir des contacts avec les autorités locales et nationales au niveau général et sectoriel.
5. Acheter/louer les équipements de radio/communications et les véhicules (le HCR pourrait les fournir).
6. Etablir des mesures de sécurité – traiter la sécurité comme un autre secteur d'action. Les arrangements de sécurité du HCR ne couvrent généralement que le personnel des Nations Unies. Nommer un responsable de la sécurité chargé de la liaison avec le Conseiller HCR de la sécurité du terrain (CST) et/ou l'Administrateur de la sécurité du terrain de UNSECOORD (AST), si c'est le cas.

1.2 Dès le début, la gestion d'une urgence liée aux réfugiés doit également inclure une coordination continue, un suivi, une évaluation et des rapports pour s'assurer que les plans sont ajustés et que les actions demeurent appropriées si les circonstances évoluent.

2. L'ÉVALUATION DES BESOINS

Une assistance efficace d'urgence est basée sur une évaluation approfondie des besoins les plus immédiats des réfugiés.

2.1 L'évaluation des besoins et des ressources est un processus continu pour chaque programme efficace d'assistance et de protection (voir la section 3.2 du Manuel des situations d'urgence). Les besoins changent, la connaissance s'accroît, et de nouveaux facteurs doivent être pris en compte. L'engagement d'une évaluation permanente est essentiel pour que l'assistance dès le stade initial d'une urgence obtienne l'impact désiré.

2.2 Une évaluation initiale de la situation sert de base à une réponse initiale. Elle est suivie par des évaluations des besoins et des ressources de nature plus technique. Chaque évaluation supplémentaire doit se construire sur les fondations des évaluations antérieures, avec l'évaluation permanente menant au meilleur cadrage d'une assistance de qualité adéquate, délivrée à temps, à un coût rentable. (La Section HCR de préparation et de réponse aux situations d'urgence (SPRSU) a des **Directives pour les évaluations initiales**).

2.3 La réponse initiale à une nouvelle situation d'urgence cible sur la minimisation de mortalité excessive et les souffrances inutiles. Le HCR mène une évaluation initiale qui est une information regroupant un exercice d'analyses et d'interprétations et résultant en une 'vue d'ensemble' de la situation émergente, i.e. les personnes impliquées (les bénéficiaires potentiels, les autorités gouvernementales et les partenaires d'exé-

cution possibles pour la protection et l'assistance), les conditions actuelles, le contexte et les autres facteurs qui influenceront sur la situation qui se développe. Une première évaluation efficace comprend également le cours initial des actions proposées. Déjà à ce stade, le processus crucial de l'établissement de standards appropriés à l'urgence spécifique débute, et les solutions durables à plus long terme sont considérées.

2.4 L'équipe de l'évaluation initiale collecte des informations de toutes les sources possibles. Un voyage sur le(s) site(s) est essentiel pour obtenir des informations de première main. L'équipe doit faire une évaluation aussi large que possible selon les circonstances. L'évaluation doit impliquer le plus possible ceux qui seront responsables pour la réponse, y compris les organisations gouvernementales, les partenaires d'exécution potentiels et les bénéficiaires eux-mêmes.

2.5 Suite à l'analyse et l'interprétation des informations et des impressions de l'équipe, un rapport concis est préparé capturant l'essence de la situation et propose un plan initial d'action.

Rapport d'évaluation initiale

Une évaluation initiale tend à produire une vue d'ensemble d'une situation d'urgence qui décrit:

- les personnes affectées par l'urgence;
- leurs conditions et les besoins les plus urgents;
- le contexte ou les facteurs qui pourraient influencer sur l'opération en cours;
- les capacités et les ressources des gouvernements, des agences humanitaires et des bénéficiaires pour affronter /répondre à la situation; et
- les recommandations pour une action au niveau stratégique, directorial et sectoriel.

Section 6.3

Une présentation claire des faits contribue à une meilleure compréhension des dynamiques de l'urgence et des facteurs prévus d'avoir un impact si la situation évolue.

2.6 Le rapport doit répondre à cette question: Est-ce que les besoins basiques minimaux de la population pour une vie sauve et digne vont être satisfaits? En plus de se concentrer sur la protection et la sécurité des réfugiés dans une urgence, le HCR utilise une série de standards dans les secteurs cruciaux d'assistance de l'alimentation, de l'eau, du sanitaire, des abris et de la santé, qui représentent les besoins essentiels minimaux. Clairement mentionnés dans le

Manuel des situations d'urgence, un sommaire des standards les plus importants dans les secteurs clés de l'assistance se trouve au verso de cette page. Dans les grandes urgences pour lesquelles de nombreuses autorités gouvernementales, des partenaires opérationnels et d'exécution apportent une assistance et utilisent une variété de sources de financement, il y a un risque important de disparités significatives dans les niveaux de l'assistance et dans la qualité. Par conséquent, l'adoption de standards communs, est particulièrement importante. (voir **Le projet Sphère. La Charte humanitaire et les standards minimum pour les réponses aux catastrophes**, deuxième édition, révisée).

Une réponse opportune et efficace aux urgences liées aux réfugiés a été, pendant de nombreuses années, le centre du travail du HCR.

Alors que l'effort du HCR est principalement articulé sur les urgences relatives aux réfugiés, la nature changeante des conflits ces dernières années (des guerres civiles internes plutôt que des guerres traditionnelles entre états) a fait que le HCR a été de plus en plus appelé à répondre également à des mouvements internes considérables de population dans des états en état d'échec ou de dysfonctionnement.

La vitesse et l'envergure des urgences liées aux réfugiés qui sont survenues dans la dernière décennie et les challenges que ces urgences ont posés dans l'organisation d'un effort opportun et crédible de protection et d'assistance ont clairement démontré le besoin pour le HCR de travailler étroitement en partenariat avec d'autres agences.

Ceci est particulièrement vrai dans la réponse aux urgences complexes qui surpasse la capacité de chacune des agences.

ÉVALUATION INITIALE *

(Information basique, analyse, interprétation et tendances)

Les conditions actuelles

Les réfugiés sont-ils en danger dans leur localisation actuelle?

Pourquoi ont-ils quitté leur maison?

Y a-t-il des problèmes de sécurité?

Leur actuelle localisation est-elle accessible?

Ont-ils accès à des quantités suffisantes d'eau potable?

Ont-ils de la nourriture? En quantités suffisantes? Pour combien de temps?

Y a-t-il des cas de malnutrition?

Ont-ils des abris adéquats? Sont-ils surpeuplés?

Y a-t-il des facilités sanitaires à disposition?

Ont-ils des articles domestiques de base?

Y a-t-il suffisamment de carburant pour la cuisine et /ou le chauffage?

Le contexte

Quelle est l'attitude des populations et des autorités locales envers les réfugiés?

Le gouvernement central a pris quelle action?

Est-ce qu'un plan d'urgence a été entrepris pour les urgences liées aux réfugiés?

Y a-t-il des ONG présentes dans la zone où les réfugiés sont localisés et, si oui, quelles sont leurs ressources disponibles?

Y a-t-il des réseaux de diffusion existants ou potentiels disponibles?

Quelles sont les probables contraintes

Y a-t-il d'autres organisations des Nations Unies pour répondre à l'urgence?

Quels sont les facteurs environnementaux, géographiques et climatiques à considérer dans la planification de la réponse?

Les bénéficiaires

Qui sont-ils? Origine ethnique et culturelle? Tensions entre ethnies?

D'où viennent-ils?

Combien sont arrivés?

Quelle est la moyenne des arrivées? Est-elle probable d'augmenter ou de diminuer?

Quelle est la répartition en genre de la population? Pourcentage de femmes et d'enfants?

Les familles sont-elles entières?

Y a-t-il des mineurs non accompagnés?

Autres facteurs

Sont-ils organisés? Y a-t-il des leaders de groupes ou de communautés?

Les efforts sont-ils insuffisants pour les assister? Si oui, qui est responsable? L'assistance est-elle adéquate? Durable? L'assistance peut-elle augmenter/s'étendre pour assumer de nouveaux arrivants?

Est-ce que le site où ils sont localisés présente des risques?

Peuvent-ils rester là où ils sont ou devront-ils se déplacer?

* L'évaluation initiale doit répondre à ce genre de questions, qui sont des illustrations seulement et ne prétendent pas être une liste exhaustive. Pour plus d'informations se référer: *L'évaluation initiale dans les situations d'urgence – Un guide pratique pour le personnel sur le terrain*, HCR, Genève 1998.

Section 6.3

3. LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS

Un plan d'action compréhensible est de première importance, élaboré avec les personnes qui vont le mettre en œuvre et en tenant compte de l'avis des réfugiés.

3.1 La réponse aux besoins qui ont été identifiés, analysés et valorisés dans le rapport d'évaluation doit être planifiée. Le meilleur outil de gestion pour ce faire est le plan d'action pour chaque niveau administratif, généralement appelé le Plan des opérations. Il doit comprendre un plan pour chaque site de réfugiés, élaboré par l'organisation avec la responsabilité globale au niveau du site. Le plan pour l'urgence globale et les plans au niveau des sites sont interdépendants et doivent refléter l'objectif de réaliser une solution durable. Le Plan des opérations doit être disponible pour tous ceux qui en ont besoin.

3.2 Il doit être rappelé que le Plan d'opérations est le produit d'un processus participatif *permanent* de planification. Le plan lui-même ne doit

pas être un document statique mais doit rester constamment sous révision comme le résultat d'évaluations en cours sur les besoins et les ressources.

3.3 Au commencement d'une urgence, il y a une tendance à reporter la planification, parce que l'information pourrait ne pas être disponible et il y des besoins évidents urgents qui peuvent être distribués petit à petit sans plan. Cette tendance doit être évitée; plus la situation est critique, plus il est important de faire des mises au point, de déterminer des priorités et de développer un plan sur ce qui doit être fait, quand, par qui et comment.

3.4 Les Plans d'opérations les plus efficaces sont ceux développés par ou avec les personnes qui en auront besoin ou qui les mettront en œuvre. L'élaboration des plans doit être un effort collégial; une direction claire doit, cependant, venir du gouvernement et/ou du HCR. Les plans doivent être élargis, comprenant tous les besoins qu'ils soient ou seront couverts par le HCR ou par d'autres organisations et d'autres sources de fonds. Le plan ne clarifie pas seulement les ques-

Secteur	Standard HCR (Standards minimums pour les urgences)
Alimentation	2,100 kcal par personne par jour, avec un régime équilibré et culturellement acceptable.
Eau	10 litres d'eau potable par personne par jour, accessibles au puits en quelques minutes de marche.
Sanitaire	1 latrine pour 20 personnes.
Santé	Taux global de mortalité inférieur à 2/10,000/jour; taux de mortalité des moins de cinq ans inférieur à 2/10,000/jour; les cinq maladies les plus mortelles dans les urgences (diarrhée, malnutrition, infections respiratoires, malaria, rougeole) sous contrôle.
Abris,	3,5 m ² d'espace par personne dans les abris; 30 m ² par personne dans l'ensemble du site.

tions de gestion et de responsabilité, il donne également le point de départ de planification plus détaillée pour les programmes qui suivront nécessairement dès que l'urgence évoluera vers une situation plus stable.

3.5 En élaborant le plan, le point de vue des bénéficiaires doit être pris en compte. Les besoins des femmes réfugiées et des groupes vulnérables doivent être pris en considération au premier stade de la planification. Les bénéficiaires sont la ressource la plus importante pour satisfaire leurs propres besoins. Ils donneront des idées précises sur comment le faire le mieux possible. Le plan doit renforcer les ressources et l'autosuffisance des bénéficiaires et éviter de créer une dépendance par le biais d'une assistance extérieure bien intentionnée qui peut s'avérer soit inadéquate soit inutile.

4. LA SÉLECTION DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION

Au tout début d'une urgence, la sélection minutieuse des partenaires de mise en œuvre et l'établissement des procédures opérationnelles sont essentiels. Voir la section 1.6 pour les critères de sélection des partenaires de mise en œuvre.

4.1 Au début d'une urgence, il n'est pas rare que des partenaires d'exécution potentiels opèrent déjà dans la région de crise où se trouvent des réfugiés et où surviennent de nouveaux afflux. Certains peuvent être en train de mettre en œuvre des projets de développement ou en train de recevoir des arrivées plus récentes de réfugiés, et leur aptitude à redistribuer et à recentrer leurs activités est souvent assez directe.

4.2 De plus, beaucoup d'organisations internationales d'aide sont capables de mobiliser leurs ressources assez rapidement, particulièrement quand leur situation financière et leur structure d'actions sont articulées autour des réponses à l'urgence. Certains peuvent sur la devant d'une

urgence en quelques jours. Le HCR est maintenant capable de prendre des mesures similaires de réponse d'urgence (voir la section 4.1).

4.3 Tout de suite après que la situation d'urgence est survenue, de plus, un certain nombre d'organisations sont opérationnelles ou deviennent rapidement opérationnelles. Cependant, ces partenaires opérationnels peuvent avoir des degrés différents d'expérience, être spécialisés dans des secteurs différents, avoir des capacités inégales et une large série d'objectifs. Le résultat clair est que tous les secteurs et les besoins des réfugiés ne seront pas couverts, alors que certains partenaires ont les ressources plus que nécessaire. C'est la période d'auto-sélection – les besoins sont considérables et quelle que soit l'assistance déployée, elle est généralement la bienvenue.

4.4 Comme l'urgence persiste, d'autres organisations arrivent sur place, certaines de leur plein gré, certaines invitées par le HCR comme partenaires d'exécution. Alors que précédemment il y avait des trous dans la délivrance des programmes, il peut y avoir maintenant des situations où il y a des chevauchements. La résultante de ces scénarios – ceux caractérisés par de sérieux manquements à la délivrance des programmes, une couverture inégale ou la duplication d'activités – est inacceptable et la coordination devient alors cruciale (voir ci-dessous).

5. LA DISTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS

Les responsabilités doivent être clairement définies et interprétées.

5.1 Les rôles et les devoirs de tous ceux impliqués doivent être clairement établis. Les délais à définir les responsabilités signifient généralement que chaque partie définit ses propres buts indépendamment et met en place ses propres limites de responsabilité. Cela, à son tour, peut rapidement créer la confusion, les manques et les duplications. Les responsabilités doivent être

Section 6.3

définies à chaque niveau administratif et pour toutes les organisations et les individuels. La responsabilité, déléguée au niveau le plus bas possible, doit comprendre l'autorité nécessaire pour exercer les responsabilités assignées.

5.2 Les responsabilités des partenaires d'exécution du HCR sont définies dans un accord précis de mise en œuvre (voir la section 4.1). Si les Accords de sous-projet formels n'ont pas encore été établis et que la coopération est basée sur une Lettre d'intention mutuelle de conclure un Accord de sous-projet, (voir la section 4.1), la définition des responsabilités dans le Plan des opérations est primordiale.

5.3 Les responsabilités des organisations qui délivrent de l'assistance mais ne sont pas des partenaires d'exécution du HCR doivent également être définies. Cela pourrait créer des problèmes, particulièrement quand des organisations individuelles souhaitent avoir la responsabilité d'un secteur spécifique. Cependant et le plus possible, les conflits d'intérêt devraient se résoudre dans le cadre du mécanisme de coordination (voir ci-dessous).

5.4 Un document formulant les hypothèses, les concepts et les principes derrière une opération d'urgence s'avère être un complément précieux pour les plans et les définitions détaillées de responsabilités, spécialement dans les vastes programmes. Ce document doit comprendre une explication du rôle et des responsabilités du gouvernement, du HCR, des autres organisations des Nations Unies, des partenaires d'exécution, et de tout donateur bilatéral, tous avec des standards pour de nombreux secteurs et toutes les directives spécifiques nécessaires. Les détails du mécanisme de coordination doivent également être cités.

6. L'ORGANISATION ET LA COORDINATION

Une seule autorité de coordination est nécessaire.

6.1 La coordination efficace résulte d'une gestion rigoureuse. Tous ceux concernés doivent reconnaître la valeur de la coordination, et encourager et soutenir leurs efforts pour faire que la coordination marche. Cela demande un engagement au partage de l'information, une transparence, une planification conjointe et une solution aux problèmes entre tous les participants répondant à une urgence liée aux réfugiés. La coordination est une combinaison de processus formel et informel comprenant des réunions, des révisions périodiques et des communications permanentes à tous les niveaux et entre les niveaux.

6.2 Les mécanismes de la coordination doivent être planifiés et établis avec des objectifs clairs et des responsabilités et autorités assignées. La coordination doit être basée sur un bon échange d'informations sinon elle pourrait être contre-productive. Les décisions doivent être correctement mises en œuvre. Les problèmes pratiques et politiques doivent se résoudre rapidement et efficacement.

6.3 Un cadre coordonné est essentiel pour la mise en œuvre efficace et effective dans un programme d'urgence et pour prendre des décisions de gestion. La coordination au niveau central et dans les sites impliquera des contacts informels fréquents entre le HCR, le gouvernement, les autres organisations des Nations Unies directement impliquées, les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et d'autres parties concernées.

6.4 Ces contacts doivent être ajoutés à des rencontres formelles régulières au cours desquelles l'état d'avancement global est révisé et les plans ajustés. Un forum général doit s'établir pour se rencontrer fréquemment dans les stades initiaux et plus rarement au cours du temps. En plus des questions de programme et de gestion qui seront considérées au fur à mesure, une réponse coordonnée pour les médias est nécessaire pour assurer que le message donné au monde est consistant et pour harmoniser les déclarations publiques et l'image projetée de l'urgence. Ce forum permet également un mécanisme pour créer et maintenir les relations avec les autorités gouvernementales et locales, et pour faciliter les

relations entre le gouvernement et toutes les organisations d'aide participant dans l'urgence.

6.5 Quels que soient les arrangements de mise en œuvre, l'expérience montre qu'il y a des avantages majeurs à ce que le gouvernement établisse une seule autorité de coordination, représentant tous les ministères et les départements impliqués dans l'urgence.

6.6 Une coordination efficace avec et entre les organisations non gouvernementales (ONG) est également fondamentale pour le succès d'une opération d'urgence. Beaucoup dépendra de la position du gouvernement, qui pourrait souhaiter contrôler et coordonner l'activité des ONG lui-même. Lorsqu'une ONG est un partenaire d'exécution du HCR, la coordination doit également être assurée mais beaucoup d'ONG peuvent mettre en œuvre leur propre programme pour les réfugiés avec leurs propres fonds.

6.7 Quelques ONG seront actives avant que le programme du HCR ne soit commencé et beaucoup plus arriveront pendant l'urgence majeure. Pour les organisations qui n'auront pas reconnu préalablement l'utilité de la coordination, il peut s'avérer difficile de les convaincre de participer et de passer l'information au niveau du site. Selon la politique du gouvernement hôte, quand une structure de coordination d'ONG n'existe pas encore, le HCR prend la responsabilité d'encourager les ONG à établir leur propre comité et mécanisme de coordination.

6.8 Une activité fondamentale et urgente des partenaires opérationnels dans le mécanisme de coordination est de concevoir des directives, des standards et des normes de comportement opérationnel. Cela aidera considérablement tous les partenaires à comprendre ce que les autres attendent d'eux et contribuera à renforcer ces attentes. Ces directives doivent couvrir les questions de comportement apolitique ou non partisan, de sécurité et de communications, en lien avec les mineurs non accompagnés, et l'autorité du mécanisme de coordination elle-même.

7. FAIRE LES BONS CHOIX DES LE DÉPART

Alors que les urgences appellent à des mesures exceptionnelles, chaque effort est utile pour organiser correctement les activités de l'assistance dès le départ. Les mesures d'urgence doivent ramener aux pratiques normales dès que possible.

7.1 Dans les tous premiers stades d'une urgence, des mesures extraordinaires seront nécessaires. Les niveaux de détails des propositions des projets et des budgets sont moins détaillés dans les phases initiales d'une urgence. Un soutien financier initial pour la mobilisation du personnel peut être nécessaire. Les compromis peuvent être utiles, en termes d'assignation de responsabilités de mise en œuvre. Le HCR comprend que des mesures telles que celles-là peuvent être utiles pour assurer une réponse rapide mais ceci doit rester exceptionnel et des structures régulières seront mises en place dès que possible.

7.2 L'assistance doit être organisée et les systèmes établis correctement dès le début. Si des pratiques qui contreviennent aux règles normales sont acceptées au départ, les partenaires d'exécution doivent se rappeler que le HCR attend des situations d'urgence de se normaliser dans une stabilité relative. Dès que possible, les règles et les pratiques standard de l'assistance seront appliquées. Pour éviter toute incompréhension, les partenaires d'exécution du HCR doivent savoir cela et planifier en conséquence.

Les considérations financières

7.3 La capacité et le désir des partenaires d'exécution à participer dans une urgence, spécialement dans l'évaluation des besoins et/ou la provision d'assistance cruciale, devraient être moins gênées par les considérations financières et ne devraient pas dépendre au départ du résultat de leur propre appel de fonds. Pour s'assurer de la participation de partenaires d'exécution

appropriés, et dans l'éventualité de l'incapacité du financement total ou partiel d'un partenaire, le HCR pourrait prendre en compte les coûts de support et de mobilisation pour une période de temps limitée durant laquelle les activités de survie seront mises en œuvre. Toute prolongation de financement du HCR au-delà de cette période doit cependant faire l'objet d'une révision.

7.4 Les situations d'urgence apportent aux organisations d'aide des nouvelles opportunités supplémentaires de financement public et du secteur privé. En déterminant le niveau et l'éventualité du financement du HCR aux partenaires d'exécution dans les urgences, les considérations suivantes s'appliquent:

- a. La nécessité d'assurer que le secours humanitaire d'urgence est promptement et efficacement délivré grâce à l'implication des partenaires d'exécution concernés.
- b. L'éventualité des propres ressources financières du partenaire d'exécution pour aborder les urgences.
- c. La possibilité du partenaire d'exécution à contribuer à une opération particulière rapidement, selon ses propres initiatives d'appels de fonds, et de ressources financières et matérielles.

La préparation des soumissions de budgets dans les urgences

7.5 Chaque soumission de projet et de budget doit être le résultat d'une évaluation des besoins et des ressources. Dans une urgence, compte tenu du besoin urgent d'action, les détails budgétaires dans les stades initiaux souvent ne seront pas possibles. Des montants forfaitaires indicatifs dans un budget peuvent être exceptionnellement approuvés au début d'une urgence, afin de permettre à la mise en œuvre de commencer. Si possible, les soumissions de projets dans une urgence, y compris les budgets, doivent être soumises dans les formats HCR préétablis pour éviter des délais dans l'approbation. Le HCR utilise une approche du bas vers le haut, de lignes de rubriques qui nécessite la spécificité de sujets de

dépenses individuels (voir la section 3.4). Les partenaires d'exécution doivent consulter leurs contreparties au HCR pour les formats et le niveau requis de détails.

7.6 Dans une urgence, le HCR peut faire une répartition (voir la section 2.2) pour permettre aux activités initiales d'assistance de commencer sans délai. Quand cette répartition est faite, le siège du HCR s'attend à ce qu'un processus budgétaire soit conduit par le personnel du HCR sur le terrain et les partenaires d'exécution concernés et que la qualité de ce processus améliorera la perte de temps.

Les arrangements de mise en œuvre

7.7 Le HCR utilise les instruments de mise en œuvre pour déléguer l'autorité pour la mise en œuvre des projets et les dépenses relatives (voir la section 4.1). Dans les urgences, le HCR utilise une Lettre d'instructions d'urgence (ELOI) pour déléguer l'autorité au représentant du HCR dans un bureau sur le terrain, pour engager des fonds et entrer des accords de sous-projets. La ELOI contient un minimum de détails et comprend un budget au niveau sectoriel. L'objectif de la ELOI est de permettre aux activités d'assistance de commencer sans attendre. Dès que possible dans une urgence liée aux réfugiés, une vraie soumission de projet est réclamée par le siège du HCR afin qu'une Lettre d'instructions normale soit émise (LOI).

7.8 De la même façon que la ELOI facilite la délégation d'autorité du siège du HCR à une opération du HCR sur le terrain, une Lettre d'entente mutuelle de conclure un accord (voir la section 4.1) est utilisée par le bureau du HCR sur le terrain comme un accord préliminaire avec chaque partenaire pour commencer la mise en œuvre des activités d'assistance d'urgence. Selon les circonstances, un versement initial peut être payé à un partenaire d'exécution sous la Lettre d'entente mutuelle. De la même manière qu'une ELOI doit être remplacée par une LOI, une Lettre d'entente mutuelle doit être remplacée par un propre accord de sous-projet.

APPENDICES

Appendice A Conduite standard

- A1 Accord-cadre pour les partenaires opérationnels
- A2 Conduite standard du HCR

Appendice B La documentation du sous-projet

- B1 La description du sous-projet
- B2 La description des objectifs et des résultats
Le format du plan de travail du sous-projet
- B3 Les codes des secteurs d'activités
Les codes des rubriques/sous-rubriques
- B4 Utilisation des standards et des indicateurs dans la gestion des opérations

Appendice C Les formats pour les accords de sous-projets

- C1 Le format de l'Accord tripartite de sous-projet
 - Appendice 1: Les arrangements financiers et de programmes
 - Appendice 2: Conduite standard: Assurer la protection contre l'exploitation sexuelle et les abus sexuels
- C2 Explication des articles de l'Accord de sous-projet

Appendice D Format des accords supplémentaires

Appendice E Formats des accords relatifs aux biens du HCR

- E1 Format de l'Accord pour la réception et le droit à l'usage des biens du HCR
- E2 Format de l'Accord de transfert de propriété des biens du HCR

Appendice A: CONDUITE STANDARD

Cet appendice contient deux documents:

Appendice A1: L'Accord-cadre pour le partenariat opérationnel (FAOP) entre le HCR et les ONGs. Cet Accord a pris de l'ampleur suite au processus PARinAC (1994). En utilisant l'Accord PARinAC d'Oslo et le Plan d'action comme base, le FAOP aborde la nécessité d'une approche commune de la protection et de l'assistance aux réfugiés par le HCR et ses partenaires ONG. D'après l'Accord cadre, les partenaires sont guidés par les principes stipulés dans le Code de conduite de la Croix Rouge et du Mouvement du Croissant Rouge et des organisations non gouvernementales qui comprend, entre autres, les engagements suivants:

- s'assurer que l'impératif humanitaire vient en premier;
- distribuer l'assistance sans égard de race, d'opinion ou de nationalité des bénéficiaires et sans aucune hostilité; et déterminer les priorités d'assistance sur la seule base des besoins;
- s'assurer que l'aide ne sera pas utilisée pour soutenir un parti politique ou religieux;
- ne pas être les instruments de la politique du gouvernement.

Appendice A2: Cet appendice contient le Code de conduite. Comme mentionné dans le préambule de ce manuel, le HCR attend de ceux qui travaillent avec l'Office et qui s'occupent des besoins des réfugiés et des personnes relevant de la compétence du HCR, de partager sa vision et ses vastes objectifs de protection internationale. En particulier, il attend de son propre personnel une conduite standard de même nature que leur rôle à pourvoir la protection des réfugiés: ces standards sont exposés dans le Code de conduite du HCR. Les partenaires du HCR, qu'ils soient partenaires opérationnels ou d'exécution, doivent épouser les *valeurs fondamentales et les principes directeurs* soulignant le Code de conduite. Plus spécifiquement, les partenaires se doivent de «de prévenir, de s'opposer, et de combattre toutes exploitations et tous abus des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR». Dans ce contexte, les six Principes élaborés par le Comité permanent inter-agences qui, à leur tour, sont reflétés dans les codes de conduite des différentes agences et dans le Bulletin y relatif du Secrétaire Général, sont fondamentaux. Ces attentes, tout comme le comportement professionnel de la part du personnel de ces agences signant les Accords de mise en œuvre avec le HCR, sont reflétées dans l'Accord de sous-projet à l'article 4.04.1 (appendice C1) et l'appendice 2 de l'accord de sous-projet.

Appendice A1 **ACCORD-CADRE DE PARTENARIAT OPÉRATIONNEL** **entre le** **HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS** **et** **XYZ (ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE)**

I. INTRODUCTION

1. L'Accord-cadre de partenariat opérationnel, qui reconnaît l'importance de la contribution de toutes les entités oeuvrant en faveur des réfugiés, procède de la nécessité d'établir un partenariat solide entre le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et les organisations non gouvernementales (ONG) qui viennent en aide à ces personnes, dans l'intérêt d'une protection et d'une assistance efficaces. Dans cet accord, le terme «réfugiés» désigne toutes les personnes dont s'occupe le HCR.
2. L'initiative «Partenaires en Action» (PARinAC) a conduit à l'adoption en 1994 de la Déclaration et du Plan d'action d'Oslo par le HCR et les ONG, et a jeté les bases d'une action humanitaire commune en faveur des réfugiés. Le présent Accord-cadre s'inscrit dans cette initiative dont il fait partie intégrante. Fondé sur la Déclaration et le Plan d'action d'Oslo, il répond à la nécessité de suivre une démarche commune pour protéger et aider les réfugiés. Dans cet accord, le mot «Partenaires» désigne les deux parties, c'est-à-dire le HCR et l'ONG considérée agissant de concert.
3. L'aide aux réfugiés comprend aussi bien de vastes opérations de protection et d'assistance en faveur de centaines de milliers de personnes dans des situations d'urgence complexes que l'action à petite échelle pour secourir, par exemple, un nombre limité de réfugiés dans les villes. Elle comporte de nombreux aspects: protection, soins et soutien, rapatriement, réintégration, renforcement des institutions, réinstallation, représentation, information et sensibilisation. Les modes de coopération, de coordination et d'action dépendent dans chaque cas de la situation sur le terrain; le gouvernement du pays d'accueil, à qui incombe la responsabilité générale d'assurer la protection des réfugiés sur le territoire national, est associé aux opérations. Les sources de fonds et la contribution des Partenaires varient beaucoup selon les opérations. Le partenariat exige un effort résolu de la part des deux parties. En signant le présent Accord, celles-ci confirment leur volonté commune de mettre en place, au siège et sur le terrain, les mécanismes nécessaires pour que leur coopération soit efficace. L'Accord-cadre entre le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et entre [l'ONG x] vise à établir un partenariat opérationnel actif, les deux parties s'engageant à ne ménager aucun effort pour:
 - comprendre leurs fonctions et responsabilités mutuelles;
 - se comporter de façon exemplaire sur le plan tant professionnel qu'individuel;
 - améliorer les mécanismes de consultation et de coopération, y compris l'échange d'informations;
 - coordonner la planification et l'exécution des programmes;

- chercher des solutions;
- mener des activités complémentaires;
- tirer le meilleur parti des ressources;
- éviter le chevauchement des activités et une vaine concurrence;
- mettre à profit leurs compétences et expérience mutuelles;
- collaborer à la formation et au renforcement des capacités.

II. ATTRIBUTIONS

4. Aux termes du Statut du HCR, le Haut Commissaire «assume les fonctions de protection internationale, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, en ce qui concerne les réfugiés [...], et de recherche des solutions permanentes au problème des réfugiés, en aidant les gouvernements et, sous réserve de l'approbation des gouvernements intéressés, les organisations privées à faciliter le rapatriement librement consenti de ces réfugiés ou leur assimilation dans de nouvelles communautés nationales»¹ Il/elle «gère les fonds qu'il reçoit de source publique ou privée en vue de l'assistance aux réfugiés et les répartit entre les organismes privés et, le cas échéant, les organismes publics qu'il/elle juge les plus qualifiés pour assurer cette assistance»² Lié par son mandat, il est tenu d'assurer la protection des réfugiés, ainsi que de coordonner et surveiller l'assistance fournie.
5. Les Partenaires reconnaissent le rôle primordial du HCR dans la protection des réfugiés dans toute situation concernant ces personnes. Il est reconnu que les ONG ont, dans des cas nombreux et variés, un rôle important à jouer avec le HCR dans la protection des réfugiés et la défense de leur cause, sur le terrain et ailleurs. La politique de protection du HCR devrait être communiquée à tous les organismes des Nations Unies et à toutes les ONG travaillant dans la région, qui devraient être encouragés à mener une action complémentaire. Le guide pratique HCR/ONG de la protection jettera les bases de la coopération dans ce domaine.

III. NORMES DE CONDUITE

6. Les Partenaires sont guidés par les principes suivants du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et pour les organisations non gouvernementales:³
 - a) l'impératif humanitaire est la priorité absolue;
 - b) l'aide est apportée sans aucune considération de race, de croyance ou de nationalité du bénéficiaire, et sans discrimination d'aucune sorte. Les priorités en matière d'assistance sont déterminées en fonction des seuls besoins;
 - c) l'aide ne saurait être utilisée au service de convictions politiques ou religieuses, quelles qu'elles soient;

¹ Statut du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, chapitre premier, par. 1.

² *Ibid.*, chapitre 2, par. 10.

³ Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et pour les organisations non gouvernementales lors des opérations de secours en cas de catastrophe.

- d) nous nous efforcerons de ne pas servir d'instrument à la politique étrangère des gouvernements;
- e) nous respecterons les cultures et les coutumes;
- f) nous chercherons à fonder nos interventions sur les capacités locales;
- g) nous nous emploierons à trouver des moyens d'associer les bénéficiaires des programmes à la gestion des secours;
- h) nous nous considérons responsables, tant à l'égard des bénéficiaires potentiels de nos activités que vis-à-vis de nos donateurs;
- i) dans nos activités d'information, de promotion et de publicité, nous présenterons les victimes de catastrophes comme des êtres humains dignes de respect, et non comme des objets de commisération.

IV. CONSULTATION ET COOPÉRATION

7. Conjointement avec le Gouvernement, les organismes compétents des Nations Unies, les dirigeants locaux et, chaque fois que possible, les représentants des réfugiés (hommes et femmes), les Partenaires créeront dans les pays une instance, ou y adhéreront et participeront, dont le but sera de permettre à tous ceux qui assurent protection et assistance aux réfugiés de s'entretenir régulièrement de questions d'ordre général, de se consulter et de coopérer entre eux. Ce sera le moyen, entre autres, d'assurer que l'orientation et la stratégie générales retenues dans le cadre d'une opération donnée sont bien comprises. Cette instance réunira les ONG qui sont parties à l'Accord-cadre et celles qui ne le sont pas mais qui sont disposées à travailler dans le cadre de cette instance (voir également le paragraphe 10, qui concerne une autre instance, destinée à assurer la coordination des opérations à l'échelon local).
8. Les Partenaires reconnaissent l'importance de la coopération entre les ONG elles-mêmes et encouragent l'établissement d'une instance de consultation inter-ONG⁴. Chaque fois que possible, le HCR fournira appui et assistance au forum des ONG sur le terrain, si la demande lui en est faite.
9. Il importe que des contacts aient lieu entre les Partenaires à l'échelle des sièges, et ce sous la forme, notamment, d'envoi de courrier, de réunions d'information et autres contacts réguliers entre les agents concernés. Tous les Partenaires qui participent à une opération doivent avoir accès, tant au siège que sur le terrain, aux informations concernant la conception et le déroulement des activités d'aide aux réfugiés auxquelles ils sont associés.

V. COORDINATION DE L'ÉVALUATION, DE LA PLANIFICATION ET DE L'EXÉCUTION

10. Normalement, les Partenaires participent conjointement à l'analyse d'ensemble des besoins ainsi qu'à la planification des opérations. Il en va de même des opérations continues d'évaluation et de contrôle des activités de protection et d'assistance, de la récapitulation des

⁴ Voir le Interaction NGO Field Cooperation Protocol.

besoins ainsi que de l'examen et de l'évaluation des programmes généraux. S'agissant d'opérations complexes, on pourra mettre en place un comité responsable des opérations, qui sera composé de fonctionnaires du Gouvernement, de chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies et de chefs d'équipe d'ONG, ainsi que de dirigeants de collectivités locales, et qui coordonnera l'ensemble des activités prévues. (Voir également le paragraphe 7, qui concerne l'instance à créer en vue d'échanger des informations plutôt que de coordonner les opérations). Les Partenaires reconnaissent que la planification et la coordination des opérations s'inscrivent dans le cadre de la protection, compte tenu notamment des besoins particuliers en la matière des femmes et des enfants.

11. Les Partenaires se concertent sur les moyens d'arriver à un accord touchant les principes directeurs et les normes à appliquer lors d'une opération donnée. Cela peut consister à créer un ou plusieurs comités sectoriels qui veilleront à ce que les normes appliquées dans le cadre de ladite opération soient conformes aux règles et normes internationales et soient respectées. Le texte intitulé «Sphere Project: Humanitarian Charter and Minimum Standards⁵» pourrait servir de guide pour déterminer les principes directeurs et les normes qu'il convient d'appliquer.
12. Les Partenaires travaillent en liaison étroite les uns avec les autres, ainsi qu'avec les représentants des réfugiés et les comités de réfugiés à qui doivent inclure des femmes – de façon à définir les besoins particuliers de ces derniers et à leur assurer comme il convient, notamment par le biais des comités sectoriels et des programmes communautaires, la protection et l'assistance nécessaires. Les principes directeurs du HCR concernant l'aide à apporter aux personnes qui sont, ou qui peuvent se trouver, en situation vulnérable, qui sont victimes de violence ou qui sont soumises à tout autre traitement nécessitant une protection particulière, serviront de référence à tous ceux qui participent à la planification et à l'exécution de programmes généraux ou spécifiques en faveur des réfugiés⁶. Ces principes directeurs concernent notamment les femmes et les enfants réfugiés.
13. Les comités sectoriels seront présidés par un expert technique ayant acquis une expérience sur le terrain et appartenant, soit au gouvernement hôte, soit au HCR (en particulier dans les cas où le HCR a nommé un coordonnateur technique), soit à une ONG; participeront à ces comités les ONG travaillant dans un secteur technique identique ou similaire. Les participants devraient être, selon le cas, des membres du personnel du HCR et/ou des ONG chargés des programmes, des services communautaires et des activités de protection. Lorsque des problèmes techniques se posent qui concernent plusieurs secteurs d'activité, le HCR et les ONG doivent veiller à ce qu'il y ait concertation sur le plan opérationnel entre les experts ou les comités sectoriels.
14. Si plusieurs ONG engagées dans une opération accomplissent des fonctions analogues, sur le même site ou dans des endroits proches les uns des autres, celles-ci indiqueront, dans un mémorandum d'accord (incluant le HCR et, s'il y a lieu, un organisme gouvernemental), les mécanismes de coordination et de décision mis en place pour assurer la compatibilité des programmes et le bien-fondé des règles adoptées.

⁵ Sphere Project – Humanitarian Charter and Minimum Standards: A Joint Program of the Steering Committee for Humanitarian Response and Interaction.

⁶ On trouvera à l'annexe une liste des normes, directives et recommandations du HCR et d'autres dispositions se rapportant à cette question.

15. Les Partenaires reconnaissent la contribution de la population du pays hôte à toute opération en faveur des réfugiés et s'engagent à ce que soit évalué sans tarder l'impact de la présence de ces derniers sur la zone dans laquelle ils se trouvent et à ce que des mesures soient prises en temps voulu pour minimiser les effets négatifs de cette présence sur l'environnement et la population de l'endroit.
16. Les Partenaires soulignent la nécessité de protéger les réfugiés qui sont, ou risquent de se trouver, dans une situation vulnérable et de répondre à leurs besoins, et de faire participer les réfugiés à tous les aspects de la planification et de l'exécution des opérations. Ils entendent, notamment, faire en sorte que les comités de réfugiés, y compris les groupes de femmes, soient consultés et participent à la solution des problèmes d'ordre à la fois technique et général qui se posent touchant l'organisation des opérations.

VI. UTILISATION EFFICACE DES RESSOURCES

17. Le HCR et les ONG partenaires s'efforcent d'identifier les organismes nationaux avec lesquels ils peuvent coopérer étroitement, afin d'utiliser efficacement les ressources locales et de renforcer durablement les capacités autochtones à l'objectif étant que les partenaires nationaux prennent la relève dès que possible. Les ONG internationales ayant des sections ou antennes locales soutiennent les activités visant à renforcer la capacité de celles-ci pour leur permettre de participer plus activement aux opérations en faveur des réfugiés.
18. Les Partenaires s'engagent à assurer au mieux la protection de tout leur personnel, national et international, sur le terrain⁷. Reconnaissant que les conditions de l'aide humanitaire deviennent plus difficiles et que les personnes sont un facteur essentiel du succès des opérations concernant les réfugiés, les organisations s'efforcent de créer des conditions de travail adéquates pour leur personnel. En particulier, toutes mesures raisonnables seront prises pour assurer sa sécurité et son bien-être.
19. Les Partenaires reconnaissent l'importance du perfectionnement du personnel, qui peut contribuer à rendre plus efficaces les opérations en faveur des réfugiés. Chacun veille à ce que son personnel reçoive une formation appropriée, notamment une formation commune HCR/ONG sur le terrain.
20. Les Partenaires reconnaissent l'importance d'un suivi et d'une évaluation efficaces pour fournir aux réfugiés des services qui soient à la fois les meilleurs et les moins coûteux possible. Ils ne ménagent aucun effort pour collaborer au suivi et à l'évaluation sur le terrain.
21. Les Partenaires s'engagent à rendre compte de leurs activités, à la fois du point de vue financier et du point de vue de l'efficacité.

⁷ Voir, par exemple, le code intitulé «People in Aid Code», qui contient des principes directeurs relatifs aux meilleures pratiques en matière d'administration du personnel.

VII. SÉCURITÉ ET COMMUNICATIONS

22. Dans les régions peu sûres et isolées, les Partenaires reconnaissent la dépendance mutuelle de tous les agents humanitaires sur le terrain en matière de sécurité et de communication, ainsi que les conséquences potentiellement néfastes que les actions de l'un des partenaires peuvent entraîner pour l'autre. Ils s'engagent à tout faire pour assurer l'échange d'informations, la coopération et la coordination dans ces deux domaines, et veillent à ce que, le cas échéant, tout le personnel travaillant sur le terrain soit pleinement informé de la situation, du plan, des restrictions et autres mesures en vigueur en matière de sécurité. Les Partenaires sont responsables du comportement et des actes de leur propre personnel et s'assurent qu'il respecte les procédures convenues en matière de sécurité. Le HCR aide, dans la mesure du possible, l'ONG partenaire à avoir accès à du matériel de télécommunication et à une formation dans ce domaine.

VIII. PRINCIPES D'APPLICATION DE L'ACCORD

23. Le présent Accord constitue, pour les Partenaires, un cadre général de travail. Toutefois, les Partenaires reconnaissent qu'il est important pour son application qu'il y ait, au niveau opérationnel, des accords locaux reflétant de la réalité de chaque opération. Ces accords opérationnels locaux devraient porter sur les questions mentionnées dans les sections IV (Consultations et coopération); V (Coordination de l'évaluation, de la planification et de l'exécution); et VI (Utilisation efficace des ressources). Les Partenaires peuvent, par ailleurs, conclure des accords sur d'autres questions concernant spécifiquement telle ou telle opération, afin de mener ensemble une action plus efficace.
24. Rien dans le présent Accord n'aura d'incidence sur les rapports du HCR avec son Comité exécutif ou avec le Cabinet du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, non plus que sur les relations contractuelles entre le HCR et tout partenaire d'exécution.
25. Le présent Accord ne modifie en rien l'identité ni les valeurs essentielles des différents partenaires.
26. Le présent Accord entrera en vigueur à la date de sa signature par les deux parties, pour une durée indéterminée. Il peut y être mis fin par l'une ou l'autre partie, avec préavis écrit de 30 jours.
27. Le texte du présent Accord-cadre est examiné régulièrement par un Groupe de travail commun HCR/ONG. Le Groupe de travail commun est présidé par un représentant de l'ONG, élu par lui; le Coordonnateur du HCR pour les ONG remplit les fonctions de secrétaire du Groupe de travail et coordonne le suivi du présent Accord. Des dispositions sont prises pour que le Groupe de travail commun procède à de vastes consultations avant de proposer des modifications au texte. Des évaluations communes du respect des principes inscrits dans le présent Accord sont organisées par les signataires de l'Accord selon que de besoin.
28. Les Partenaires veillent à ce que le présent Accord-cadre soit largement diffusé au sein de leur propre organisation, y compris sur le terrain. Des mesures visant à encourager le respect du présent Accord sont adoptées à tous les niveaux par les deux Partenaires. En ce qui concerne les nouvelles opérations, l'Accord-cadre sert de mécanisme pour l'établissement

d'une stratégie concertée de coordination. Pour les opérations en cours, il sert de mécanisme permettant d'évaluer et de renforcer la stratégie de coordination existante.

29. Les difficultés rencontrées dans l'application du présent Accord sont d'abord examinées par le principal responsable de chaque partenaire sur le terrain. Faute de solution satisfaisante, la question peut être renvoyée par les bureaux du HCR au Coordonnateur de l'Unité du HCR pour les ONG, et par le personnel [de l'ONG x] à un membre désigné du personnel de cette organisation.

Haut Commissariat des Nations Unies
pour les Réfugiés

Président
[XYZ]

Date: _____

Date: _____

Appendice A2 CODE DE CONDUITE DU HCR

OFFICE DU HAUT COMMISSAIRE DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS (HCR)



CODE DE CONDUITE

INTRODUCTION

La protection et l'assistance aux réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR exigent de son personnel une conduite éthique et professionnelle irréprochable. Les cadres ont une responsabilité particulière à cet égard: ils doivent donner l'exemple et créer un environnement de travail qui soutienne les collaborateurs et leur donne les moyens d'accomplir leur tâche.

Le travail du HCR place souvent son personnel en position de pouvoir par rapport aux bénéficiaires. Cependant, le personnel a l'obligation de ne pas abuser de ce pouvoir.

Le présent Code de conduite prétend servir de guide pratique pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques dans sa vie professionnelle, et parfois dans sa vie privée. Il s'agit d'un code moral, qui n'a pas force de loi. Il a pour but d'aider les personnel à mieux comprendre leurs obligations de conduite telles qu'elles sont définies par la Charte des Nations Unies et le Statut et le Règlement du personnel, qui restent les seuls instruments juridiques déterminant les conduites acceptables au sein du HCR. La signature du Code ne supprime aucun des droits acquis du personnel du HCR.

Le Code de conduite repose sur les normes juridiques internationales, tout en reconnaissant que les lois et les coutumes locales peuvent différer d'un pays à l'autre. Par exemple, il définit les enfants comme des personnes ayant moins de 18 ans. Les Commentaires sur le Code de conduite fournissent des indications sur l'interprétation qu'il convient de donner à son contenu.

Le Code s'applique à tous les fonctionnaires du HCR, qui devront le signer. Les personnes ayant un contrat de consultant avec le HCR et les stagiaires recevront aussi le Code et devront confirmer qu'ils s'engagent à respecter ses normes dans la mesure où elles s'appliquent à leur statut. Les organisations gouvernementales et non gouvernementales ainsi que les entreprises qui travaillent pour le HCR devront prendre les dispositions nécessaires pour faire connaître les principes du présent Code à leurs employés.

Tout le personnel du HCR est tenu d'encourager, de défendre et de promouvoir la diffusion du Code de conduite. Il a aussi un rôle à jouer dans l'application et le suivi de ces normes. Enfin, tous les membres du personnel sont instamment invités à encourager les partenaires à respecter ces normes et à se joindre à eux pour les faire respecter.

VALEURS CLÉS ET PRINCIPES DIRECTEURS

Les collaborateurs du HCR s'engagent à respecter les valeurs et les principes fondamentaux suivants:

- *En tant que collaborateurs travaillant au sein du système des Nations Unies, nous ferons en sorte que notre conduite respecte et reflète les valeurs énoncées dans la Charte des Nations Unies, à savoir le respect des droits fondamentaux de l'homme, la justice sociale et la dignité humaine, et le respect de l'égalité des droits des hommes et des femmes. Nous aiderons le HCR à promouvoir activement le respect des principes du droit international des réfugiés, des droits de l'homme et du droit humanitaire international. Nous nous inspirerons des valeurs clés du système des Nations Unies et maintiendrons en tout temps une perspective internationale.*
- *En tant que collaborateurs du HCR, nous nous engageons avant tout à assurer une protection et une assistance aux réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'Organisation, conformément à son mandat. Nous veillons à favoriser la participation la plus grande possible des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR – en tant qu'individus, familles et communautés – aux décisions qui ont une incidence sur leur vie.*
- *Nous respecterons la dignité et la valeur de chaque individu, encouragerons et pratiquerons la compréhension, le respect, la compassion et la tolérance, nous ferons preuve de discrétion et maintiendrons la confidentialité en cas de besoin. Nous nous attacherons à construire des relations de travail constructives et empreintes de respect avec nos partenaires humanitaires, nous chercherons en permanence à améliorer notre action et ferons régner un climat qui encourage l'apprentissage, favorise les évolutions positives et permette d'appliquer les enseignements acquis lors de notre expérience.*
- *Nous témoignerons un respect identique à toutes les personnes, sans distinction aucune liée à la race, au sexe, à la religion, à la couleur, à l'origine ethnique ou nationale, à la langue, au statut matrimonial, à l'orientation sexuelle, à l'âge, au statut socio-économique, à un handicap, aux convictions politiques ou à tout autre élément distinctif. Nous oeuvrerons à supprimer tous les obstacles à l'égalité.*
- *Nous respecterons les cultures, coutumes et traditions de tous les peuples et éviterons d'adopter des comportements qui sont inacceptables dans un contexte culturel particulier. Toutefois, lorsque la tradition ou la pratique sera considérée par l'organe compétent des Nations Unies comme directement contraire à un instrument ou à une norme du droit humanitaire international, nous suivrons l'instrument ou la norme des droits de l'homme qui s'applique.*

ENGAGEMENT ENVERS LE CODE DE CONDUITE DU HCR

En tant que collaborateur du HCR, je m'engage à:

1. *Traiter tous les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR d'une manière équitable, et avec respect et dignité.*

Je m'efforcerai toujours de comprendre les expériences difficiles vécues par les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, ainsi que la position défavorable dans laquelle ils peuvent se trouver – en particulier du fait de leur sexe, de leur âge ou de leur handicap – face à ceux qui ont un pouvoir ou une influence sur certains aspects de leur vie.

Je chercherai toujours à satisfaire et à protéger les droits des enfants, et à agir de manière à ce que la considération primordiale soit leur intérêt suprême.

Si ma tâche m'amène à travailler directement avec les réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR, je les rencontrerai régulièrement, afin de comprendre pleinement leur vécu et leurs besoins, et de leur expliquer le rôle du HCR et la portée de son travail.

Je me tiendrai informé des politiques, objectifs et activités du HCR, ainsi que des préoccupations des réfugiés, et ferai de mon mieux pour soutenir le travail de protection et d'assistance de l'Organisation.

2. *Préserver l'intégrité du HCR, en veillant à ce que ma conduite professionnelle et privée soit irréprochable, et soit perçue comme telle.*

Je ferai preuve d'intégrité, de bonne foi, de dévouement et d'honnêteté dans mes actions. Je serai patient, respectueux et courtois envers toutes les personnes avec lesquelles je serai en contact à titre officiel, y compris les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, les représentants des partenaires opérationnels et d'exécution, les gouvernements et les donateurs.

Je respecterai les lois locales, remplirai toutes mes obligations financières et juridiques privées et ne chercherai pas à retirer un avantage personnel de tout privilège ou immunité qui m'a été conféré dans l'intérêt des Nations Unies. Je ferai le maximum pour que le comportement des membres de ma famille ne donne pas une image défavorable de l'intégrité du HCR.

3. *Accomplir mes devoirs officiels et conduire mes affaires privées d'une manière qui évite les conflits d'intérêts, préservant et renforçant ainsi la confiance du public dans le HCR.*

Mes actions seront exemptes de toute considération de profit personnel et je résisterai à toute pression politique abusive dans mes prises de décision. Je ne solliciterai ni n'accepterai aucune instruction concernant l'accomplissement de mes tâches d'aucun gouvernement, y compris des autorités de mon pays, ou de toute autre autorité extérieure aux Nations Unies.

Conformément au Statut et au Règlement du personnel, je n'accepterai aucun honneur, décoration, faveur, don ou rémunération d'aucun gouvernement ni d'aucune autre source extérieure aux Nations Unies sans autorisation préalable. Je n'exercerai aucune activité ou emploi extérieur sans autorisation préalable. Je n'accepterai aucun paiement supplémentaire ou subvention d'un gouvernement ou de toute autre source, ni ne participerai à certaines activités politiques telles que me présenter à un poste public ou en occuper un.

J'éviterai d'aider des personnes ou des entreprises privées dans leurs relations avec le HCR lorsque cette aide pourrait aboutir à un traitement préférentiel réel ou perçu comme tel. Je ne participerai jamais à des activités ayant trait à l'achat de biens ou de services ou liées aux ressources humaines lorsque cette participation pourrait faire naître un conflit d'intérêts.

4. *Contribuer à construire un environnement de travail harmonieux, fondé sur l'esprit d'équipe, le respect mutuel et la compréhension.*

Je témoignerai du respect à tous mes collègues, quel que soit leur statut ou leur position, et leur donnerai à tous la possibilité de faire entendre leur point de vue, et de faire profiter l'équipe de leurs connaissances et de leur expérience. Je communiquerai ouvertement et partagerai les informations pertinentes (sous réserve de confidentialité) avec les autres collègues, et je m'efforcerai de répondre aux demandes en temps voulu.

Je respecterai la vie privée de mes collègues et éviterai de faire circuler de fausses informations. Je chercherai à aplanir les différends et à résoudre les problèmes lorsqu'ils surgissent. Je contribuerai à construire un dialogue constructif, mû par le respect mutuel et une attitude ouverte et positive entre les cadres et les représentants du personnel.

En tant que cadre/personnel d'encadrement, je serai ouvert aux opinions de tous les membres de l'équipe. Je fournirai en temps voulu des informations en retour sur la performance professionnelle de chaque membre de l'équipe en les conseillant, en les motivant et en reconnaissant pleinement leurs mérites.

5. *Promouvoir la sécurité, la santé et le bien-être de tous les collaborateurs du HCR dans la mesure où il s'agit là d'une condition nécessaire à un travail efficace et cohérent.*

Je garderai présentes à l'esprit et respecterai toutes les instructions visant à protéger ma santé, ma sécurité et mon bien-être. Je tiendrai toujours compte de la sécurité du personnel dans les décisions opérationnelles. Si j'ai des doutes quant à une instruction qui selon moi menace ma sécurité ou celle d'autres personnes, j'en parlerai immédiatement à mon supérieur.

En tant que cadre/personnel d'encadrement, je tâcherai de faire en sorte que la santé et le bien-être des collaborateurs et de leur famille ne soient pas exposés à des risques inutiles. Je favoriserai un équilibre sain entre l'activité professionnelle et la vie privée du personnel et je respecterai leurs droits.

6. *Préserver et utiliser de manière responsable les informations et les ressources auxquelles j'ai accès du fait de mon emploi au HCR.*

J'apporterai le soin voulu à toutes les affaires publiques et ne divulguerai aucune information confidentielle sur des réfugiés, des collègues et autres questions liées au travail conformément au Statut et au Règlement du personnel et aux directives courantes.

Je protégerai, gèrerai et utiliserai les ressources matérielles, financières et humaines du HCR avec efficacité, en gardant présent à l'esprit que ces ressources ont été mises à la disposition du HCR pour le bénéfice des réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence.

7. *Empêcher, opposer et combattre tout exploitation ou abus à l'encontre de réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.*

Je m'engage à ne pas abuser du pouvoir ou de l'influence dont je dispose en vertu de ma position sur la vie et le bien-être des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.

Jamais je ne demanderai aucun service ou aucune faveur à des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR en contrepartie de la protection ou de l'assistance. Jamais je n'instaurerai des relations d'exploitation – sexuelle, émotionnelle, financière ou liée à un emploi – avec des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR.

Si je me trouvais engagé avec un bénéficiaire dans une relation de cette nature que je considère comme consensuelle et ne relevant pas de l'exploitation, j'en parlerai à mon supérieur et solliciterai ses conseils, en sachant que la question sera traitée avec la discrétion voulue. Je sais que mon supérieur comme moi-même avons à notre disposition des mécanismes de consultation et de recours normaux sur ces questions.

J'agirai de manière responsable lorsque je recruterai ou que j'engagerai d'une autre manière des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR pour des services privés. Je ferai rapport par écrit de la nature et des conditions de cet emploi à mon supérieur.

8. *M'abstenir de toute participation à des activités criminelles ou non éthiques, contraires aux droits de l'homme, ou qui compromettent l'image et les intérêts du HCR.*

Je ne soutiendrai ni ne participerai à aucune forme d'activité illégale, à caractère d'exploitation ou abusive, notamment au travail des enfants et au trafic d'êtres humains et de marchandises.

Comme le HCR s'engageant à respecter les normes les plus exigeantes de protection et d'assistance en faveur des enfants, je sais que je ne dois avoir aucune activité sexuelle avec aucune personne de moins de 18 ans. (Vous trouverez des précisions dans les Commentaires sur le présent Code de conduite).

9. *M'abstenir de toute forme de harcèlement, discrimination, abus physique ou verbal, intimidation ou favoritisme sur le lieu de travail.*

Je ne pratiquerai ni ne tolérerai aucune forme de harcèlement sur le lieu de travail, y compris de harcèlement sexuel ou d'abus de pouvoir.

En tant que cadre/personnel d'encadrement, je ne solliciterai aucune faveur, prêt ou don du personnel, ni n'accepterai de faveurs, prêts ou dons non sollicités ayant plus qu'une valeur symbolique.

Je reconnais l'existence d'un conflit d'intérêts inhérent et d'un abus de pouvoir potentiel dans le fait d'avoir des relations sexuelles avec des collaborateurs placés sous ma supervision. Si je me trouvais dans un tel cas de figure, je résoudrai ce conflit d'intérêts sans tarder.

Appendice B: DOCUMENTATION DU SOUS-PROJET

Cet appendice présente un éventail de formats et d'informations (codes pour les secteurs d'activités, etc.) relatifs aux sous-projets.

Appendice B1 **Format de la description de sous-projet.** Celui-ci se rapporte à la section 3.5, paragraphe 2.3 de ce manuel où les composantes de la description du sous-projet sont expliquées en détail. Il est à rappeler que la description du sous-projet est jointe comme Annexe A à l'Accord sous-projet.

Appendice B2 comprend deux schémas: l'un se rapporte à la manière de présenter **la description des objectifs et des résultats (par secteur et secteur d'activités)** qui constitue la partie finale de la description du sous-projet. Un exemple se trouve aux pages xx.

Le même Appendice montre un format simple choisi comme présentation du **Plan de travail**. Quelques exemples sur la manière d'élaborer un Plan de travail se trouvent à la page 73 du Manuel. Le format proposé ici est plutôt un format simple. Ce Plan de travail constitue l'Annexe C de l'Accord de sous-projet.

Appendice B3 donne la liste des **codes des secteurs d'activités**, ainsi que ceux des **rubriques/sous-rubriques**; Ceux-ci se rapportent à la Section 3.4, partie, où la structure du budget du HCR est décrite.

Appendice B4 fournit une liste des **standards et des indicateurs** utilisés pour des secteurs basiques.

Appendice B1: FORMAT POUR LA DESCRIPTION DE SOUS-PROJET

Annexe A

Symbole du sous-projet: _____

Titre du sous-projet: _____

DESCRIPTION DU SOUS-PROJET

1. Présentation générale du sous-projet

2. Description des bénéficiaires

- a) Informations générales sur la population bénéficiaire
- b) Informations spécifiques sur les bénéficiaires du projet

Données démographiques par groupes de bénéficiaires (Situation actuelle)

(Préparer un tableau pour chaque groupe distinct de bénéficiaires assistés sous ce projet et indiquer la proportion que représente chaque groupe de bénéficiaires par rapport à la population entière assistée dans le pays. (Vérifier la conformité des données avec d'autres données statistiques émises par le bureau)

Nom des bénéficiaires:						
Groupe d'âge	Hommes (en chiffre absolu)	(en %)	Femmes (en chiffre absolu)	(en %)	Total (en chiffre absolu)	(en %)
0-4						
5-17						
18-59						
60 et >						
Total:						100
Principaux lieux:						

c) Projection démographique

3. Stratégie d'exécution

4. Impact sur les questions de protection et les objectifs prioritaires

Décrire quels impacts le sous-projet aura sur:

- a) la protection de la population bénéficiaire;
- b) les femmes réfugiées/la parité;
- c) la situation spécifique des enfants, adolescents inclus;
- d) les réfugiés plus âgés;
- e) Combattre le SIDA/HIV;
- f) L'environnement.

5. Apports connexes et projets

6. Description des objectifs et des résultats (par secteur et secteur d'activités)

Appendice B2

• FORMAT POUR LA DESCRIPTION DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS

Code de secteur FMIS		Nom du secteur FMIS	
Situation actuelle		Objectif(s) du secteur	Indicateurs d'impact
		1.	
		2.	
		3.	
Code de secteur- d'activités FMIS	Numéro des objectifs auquel le résultat se réfère	Résultats attendus	Indicateurs de performance
	(1)		

• FORMAT DU PLAN DE TRAVAIL HCR

Symbole du sous-projet: _____

Secteur: _____			
Résultats	Activités	Responsabilités	Dates d'achèvement
	•	•	•
	• •	•	• •
	•	•	•

Appendice B3: CODES DE SECTEURS/ACTIVITÉS ET DE RUBRIQUES/SOUS-RUBRIQUES

Cet appendice comprend la liste des codes de secteurs/activités utilisés par le HCR pour la budgétisation, les rapports de projets/sous-projets et le FMIS. La liste des rubriques et des sous-rubriques est également donnée.

SECTEUR	ACTIVITÉ
A. ALIMENTATION	A.01 Planification/étude/recherche/évaluation
	A.21 PAM – coûts relatifs au TIEM
	A.10 Produits alimentaires de base
	A.22 Produits alimentaires de complément
	A.23 Produits alimentaires d'appoint
	A.24 Transformation/contrôle produits alimentaires
	A.96 Appui individuel/familial
	A.97 Formation/orientation/séminaires
	A.98 Autres activités liées à l'alimentation (spécifier)
	A.99 Appui au secteur/gestion
B. TRANSPORT/LOGISTIQUE	B.01 Planification/étude/recherche/évaluation
	B.03 Construction d'entrepôts/ateliers de mécanique
	B.21 Transport local (général)
	B.22 Transport international (produits alimentaires)
	B.23 Transport local (produits alimentaires)
	B.24 Transport international (produits non alimentaires)
	B.25 Transport local (produits non alimentaires)
	B.26 Transport international (réfugiés/rapatriés)
	B.27 Transport local (réfugiés/rapatriés)
	B.28 Services d'entreposage/distribution
	B.29 Services d'ateliers de mécanique
	B.96 Appui individuel/familial
	B.97 Formation/orientation/séminaires
B.98 Autres activités transport/logistique (spécifier)	
B.99 Appui au secteur/gestion	
C. BESOINS DOMESTIQUES/ APPUI MÉNAGER	C.01 Planification/étude/recherche/évaluation
	C.21 Articles de remplacement
	C.22 Carburant/articles domestiques
	C.96 Appui individuel/familial
	C.97 Formation/orientation/séminaires
	C.98 Autres besoins domestiques/Appui ménager (spécifier)
	C.99 Appui au secteur/gestion

D. EAU (NON AGRICOLE)	D.01	Planification/étude/recherche/évaluation
	D.03	Construction/Développement systèmes hydrauliques
	D.21	Fonctionnement des systèmes hydrauliques
	D.97	Formation/orientation/séminaires
	D.98	Autres activités liées à l'eau (spécifier)
	D.99	Appui au secteur/gestion
E. SANITAIRE	E.01	Planification/étude/recherche/évaluation
	E.03	Construction installations sanitaires/latrines
	E.21	Traitement des déchets humains
	E.22	Traitement déchets solides/hospitaliers
	E.23	Lutte vecteurs/parasites (sauf entrepôts)
	E.97	Formation/orientation/séminaires
	E.98	Autres activités sanitaires (spécifier)
E.99	Appui au secteur/gestion	
F. SANTÉ/NUTRITION	F.01	Planification/étude/recherche/évaluation
	F.03	Construction de locaux sanitaires
	F.21	Services de santé générale
	F.22	Appui aux services nationaux
	F.23	Services dentaires
	F.24	Services hospitalisation (alimentation incluse)
	F.25	Services de soins ambulatoires
	F.26	Services de santé communautaire
	F.27	Services de santé mères/enfants
	F.28	Services d'alimentation d'appoint
	F.29	Services pharmaceutiques
	F.30	Education sanitaire
	F.31	Services de laboratoire
	F.32	Services d'immunisation/chaînes de froid
	F.33	Services de rééducation physique
	F.35	Prévention et combat contre le SIDA/VIH
	F.96	Appui individuel/familial
	F.97	Formation/orientation/séminaires
	F.98	Autres activités santé/nutrition (spécifier)
	F.99	Appui au secteur/gestion
G. ABRIS/AUTRES INFRASTRUCTURES	G.01	Planification/étude/recherche/évaluation
	G.02	Préparation terrain/développement sites
	G.03	Abris pour réfugiés/construction
	G.21	Fonctionnement général site/activités
	G.22	Electricité/éclairage/Construction
	G.96	Appui individuel/familial
	G.97	Formation/orientation/séminaires
	G.98	Infrastructures communautaires/autres (spécifier)
	G.99	Appui au secteur/gestion
	H. SERVICES COMMUNAUTAIRES	H.01
H.21		Services spéciaux (mineurs non accompagnés)

- H.22 Services spéciaux (enfants)
- H.23 Services spéciaux (femmes)
- H.24 Services spéciaux (parents seuls)
- H.25 Services spéciaux (personnes âgées)
- H.26 Services spéciaux (handicapés)
- H.27 Services de santé mentale
- H.28 Services de développement communautaire
- H.29 Activités culturelles/récréatives
- H.30 Services de prévention/Lutte incendie
- H.31 Services sociaux (orientation)
- H.40 Enfants vulnérables
- H.96 Appui individuel/familial
- H.97 Formation/orientation/séminaires
- H.98 Autres services communautaires (spécifier)
- H.99 Appui au secteur/gestion

I. ÉDUCATION

- I.01 Planification/étude/recherche/évaluation
- I.03 Constructions locaux scolaires
- I.21 Education primaire générale
- I.22 Education secondaire générale
- I.23 Bourses (secondaire inférieur académique)
- I.24 Bourses (post- primaire professionnel)
- I.25 Bourses (secondaire supérieur académique)
- I.26 Bourses (secondaire supérieur professionnel)
- I.27 Bourses (post- secondaire académique)
- I.28 Bourses (post- secondaire professionnel)
- I.29 Cours langues étrangères/orientation culturelle
- I.30 Alphabétisation (langue maternelle)
- I.31 Formation professionnelle/spécialisée
- I.32 Ecole maternelle/crèche
- I.40 Enfants vulnérables
- I.97 Formation enseignants / orientation / séminaires, etc.
- I.98 Autres activités liées à l'éducation (spécifier)
- I.99 Appui au secteur/gestion

J. PRODUCTION AGRICOLE

- J.01 Planification/étude/recherche/évaluation
- J.02 Préparation des terres
- J.03 Constructions/réfections
- J.21 Activités production agricole/matériaux divers
- J.22 Approvisionnement eau agricole/irrigation
- J.81 Jardinage à petite échelle
- J.82 Systèmes de crédit
- J.97 Vulgarisation/formation/séminaires
- J.98 Autres activités agricoles (à spécifier)
- J.99 Appui au secteur/gestion

K. ÉLEVAGE/VÉTÉRINAIRE

- K.01 Planification/étude/recherche/évaluation
- K.03 Constructions/réfections
- K.21 Activités de Production/matériaux divers

	K.22	Services vétérinaires/vaccination
	K.81	Activités d'élevage à petite échelle
	K.82	Systèmes de crédits
	K.97	Vulgarisation/formation/séminaires
	K.98	Autres activités d'élevage (spécifier)
	K.99	Appui au secteur/gestion
L. PISCICULTURE	L.01	Planification/étude/recherche/évaluation
	L.02	Préparation des sites
	L.03	Constructions/réfections
	L.21	Activités de pisciculture/matériaux divers
	L.22	Activités d'aquaculture/matériaux divers
	L.82	Systèmes de crédit
	L.97	Vulgarisation/formation/séminaires
	L.98	Autres activités de pisciculture (spécifier)
	L.99	Appui au secteur/gestion
M. FORESTIER	M.01	Planification/étude/recherche/évaluation
	M.02	Préparation des terres
	M.03	Constructions/réfections
	M.21	Activités de pépinières/matériaux divers
	M.22	Activités forestières générales/matériaux divers
	M.81	Plantation d'arbres à petite échelle
	M.97	Vulgarisation/formation/séminaires
	M.98	Autres activités forestières (spécifier)
	M.99	Appui au secteur/gestion
N. CRÉATION DE REVENUS	N.01	Planification/étude/recherche/évaluation
	N.03	Constructions/réfections importantes
	N.21	Activités liées à l'emploi/insertion professionnelle
	N.22	Aide aux petites entreprises
	N.23	Unités de production
	N.97	Vulgarisation/formation/séminaires
	N.98	Autres activités génératrices de revenus (spécifier)
	N.99	Appui au secteur/gestion
O. JURIDIQUE/PROTECTION	O.01	Recherche juridique
	O.21	Représentation juridique des réfugiés
	O.22	Détermination statut réfugiés /enregistrement/carte
	O.23	Promotion du droit des réfugiés/protection
	O.24	Fonctionnement Centre Documentation Réfugiés Siège
	O.25	Etablissement documents voyage/autres documents
	O.40	Enfants vulnérables
	O.97	Formation/orientation/séminaires
	O.91	Sécurité physique des bénéficiaires
	O.98	Autres activités d'assistance juridique (spécifier)
	O.99	Appui au secteur/gestion

P. APPUI AU FONCTION- NEMENT DE L'AGENCE D'EXÉCUTION	P.01	Planification/étude/recherche/évaluation
	P.03	Construction/Bureaux et logements Agence
	P.21	Services de gestion générale du projet
	P.22	Information
	P.91	Sécurité du personnel humanitaire
	P.97	Formation/orientation/séminaires
	P.98	Autres appuis à l'agence d'exécution (spécifier)
W. PROJET COMBINÉ	W.98	Projet combiné
X. VERSEMENTS ÉCHELONNÉS A PAYER	X.21	Versements aux partenaires opérationnels

CODES DES ITEMS ET SOUS-ITEMS

a.	Alimentation (céréales)	d.04110	Mouton (spécifier frais, congelé, boîte, séché, etc.)
a.01010	Orge	d.04120	Porc (spécifier frais, congelé, boîte, séché, etc.)
a.01020	Maïs	d.04130	Fruits (spécifier frais, congelé, boîte, séché, etc.)
a.01030	Millet	d.04140	Légumes/Tubercules
a.01040	Avoine	d.04150	Nouilles/Pâtes
a.01050	Riz	d.04160	Biscuits (hautes protéines)
a.01060	Seigle	d.04170	Piments/Poivrons
a.01070	Sorgho	d.04180	Sel
a.01080	Blé	d.04190	Sucre
a.01998	Autres céréales/Farines/Poudres (spécifier)	d.04200	Boissons
a.01999	Céréales non spécifiées	d.04998	Autres denrées alimentaires (spécifier)
b.	Alimentation (légumineuses)	d.04999	Denrées alimentaires non spécifiés
b.02010	Haricots	e.	Vehicules/Transport Equipment
b.02020	Arachides	e.05010	Véhicules agricoles/équipement annexe
b.02030	Lentilles	e.05020	Bicyclette/Tricycle
b.02040	Pois	e.05030	Véhicules génie civil/équipement lourd annexe
b.02998	Autres légumineuses (spécifier)	e.05040	Véhicules commerciaux/camions
b.02999	Légumineuses non spécifiées	e.05050	Motocyclette
c.	Alimentation (huiles/graisse)	e.05060	Véhicules de tourisme/4WD légers/bennes
c.03010	Graisses animales	e.05070	Véhicules spécialisés (Bus, ambulance, voirie, etc.)
c.03020	Huiles végétales	e.05080	Navires/Bateaux
c.03998	Autres huiles/corps gras (spécifier)	e.05998	Autres véhicules/équipement (spécifier)
c.03999	Huiles/corps gras non spécifiés	e.05999	Véhicules/équipement transport non spécifiés
d.	Alimentation (divers)	f.	Carburant/Lubrifiants
d.04010	Mélange soja/maïs (CBS)	f.06010	Carburant d'aviation
d.04020	Lait en comprimés	f.06020	Charbon de bois
d.04030	Lait en poudre écrémé (DSM)	f.06030	Diesel
d.04040	Lait en poudre entier (DWM)	f.06040	Huile à moteur
d.04050	Lait de soja/maïs (CSM)	f.06050	Lubrifiants d'embrayage
d.04060	Lait de soja/blé	f.06060	Graisse
d.04070	Oeufs (spécifier si frais, en poudre, etc.)	f.06070	Fluides hydrauliques
d.04080	Poisson (spécifier frais, congelé, boîte, séché, etc.)	f.06080	Kérosène
d.04090	Poulet (spécifier frais, congelé, boîte, séché, etc.)		
d.04100	Boeuf (spécifier frais, congelé, boîte, séché, etc.)		

f.06090	Essence/Benzine	g.07350	Entrepôt préfabriqué
f.06100	Combustible synthétique de cuisine	g.07360	Equipement d'enregistrement
f.06110	Lubrifiants de rouages de transmission	g.07370	Machines à coudre/tricoter
f.06120	Bois	g.07380	Equipement sportif
f.06998	Autres carburants/lubrifiants (spécifier)	g.07390	Equipement de pulvérisation
f.06999	Carburants/lubrifiants non spécifiés	g.07400	Matériel d'enseignement/formation
g.	Equipement	g.07410	Machine à écrire
g.07010	Nécessaire d'outillage agricole	g.07420	Equipement vétérinaire
g.07020	Equipement agricole/piscicole	g.07430	Récipients à déchets
g.07030	Charrettes de trait	g.07440	Equipement de filtrage d'eau
g.07040	Equipement audiovisuel	g.07450	Pompe à eau
g.07050	Equipement pour fabrication de briques	g.07460	Réservoir à eau (métallique/démon- table)
g.07060	Calculatrices	g.07470	Balance
g.07070	Equipement hospitalier/clinique	g.07998	Autres équipements (spécifier)
g.07080	Equipement de télécommunications (Radio, Téléx, etc.)	g.07999	Equipements non spécifiés
g.07090	Bétonnière	h.	Fournitures/matériaux/articles
g.07100	Equipement de traitement de données	h.08010	produits agro-chimiques
g.07110	Equipement dentaire	h.08020	Alimentation pour animaux
g.07120	Equipement de forage	h.08030	Fournitures audiovisuelles
g.07130	Equipement de reproduction de docu- ments	h.08040	Sacs
g.07140	Equipement électrique	h.08050	Bambou
g.07150	Equipement de lutte contre l'incendie	h.08060	Couvertures
g.07160	Equipement congélation/réfrigéra- tion/chaîne du froid	h.08070	Livres (généraux et de référence)
g.07170	Pompe à carburant	h.08080	Bols/jattes
g.07180	Réservoir à carburant	h.08090	Ciment
g.07190	Equipement de fumigation	h.08100	Matériel d'enseignement écoles
g.07200	Mobilier	h.08110	Etoffes/vêtements
g.07210	Générateur	h.08120	Logiciel
g.07220	Broyeur	h.08130	Casseroles/poêles/bouilloires etc.
g.07230	Trousse à outils/Jeu d'outillage	h.08140	Fourneaux/cuisinières
g.07240	Equipement ménager/cuisine	h.08150	Aqueducs/conduits souterrains
g.07250	Trousse à vaccins	h.08160	Tasses/verres
g.07260	Equipement de laboratoire/Rayons X	h.08170	Couteaux/couverts
g.07270	Outillage mécanique/outillage élec- trique	h.08180	Fournitures pour traitement de don- nées
g.07280	Moteur de bateau	h.08190	Fournitures dentaires
g.07290	Equipement mécanique	h.08200	Fournitures d'arpentage/plans
g.07300	Instruments de musique	h.08210	Médicaments/fournitures médicales de consommation
g.07310	Equipement de photocopie	h.08220	Fournitures électriques
g.07320	Equipement photographique	h.08230	Nécessaires médico-sanitaires d'urgence
g.07330	Equipement d'études de site	h.08240	Lunettes
g.07340	Maison préfabriquée	h.08250	Matériaux de clôture
		h.08260	Engrais
		h.08270	Films/fournitures photographiques

h.08280	Extincteurs	j.	Services (Contractuels/généraux)
h.08290	Aliments pour poissons		
h.08300	Filets de pêche/pièges/attirail de pêche		
h.08310	Chaussures	j.10010	Contrat de publicité
h.08320	Barre de fer/armatures	j.10020	Contrat de photographie aérienne
h.08330	Produits de nettoyage	j.10030	Affrètement d'avion
h.08340	Fournitures de laboratoire/réactifs	j.10040	Emoluments des contrôleurs aux comptes
h.08350	Chaux		
h.08360	Bétail	j.10050	Frais bancaires
h.08370	Tasses/récipients de mesure	j.10060	Contrat de construction de ponts
h.08380	Moustiquaires	j.10070	Contrat de constructions d'édifices
h.08390	Nécessaires de surveillance nutritionnelle	j.10080	Services de nettoyage
		j.10090	Frais de télécommunications (télex, téléphone, etc.)
h.08400	Fournitures de bureau		
h.08410	Peinture/matériel annexe	j.10100	Droits de douane
h.08420	Conduits/matériel annexe	j.10110	Contrat de construction de barrage/réservoir
h.08430	Matériel de plantation/semis		
h.08440	Plastique souple au mètre	j.10120	Frais de traitement de données
h.08450	Assiettes	j.10130	Frais de surestaries et annexes
h.08460	Matériaux de couverture	j.10140	Contrat de forage/sondage
h.08470	Sels/Minéraux	j.10150	Contrat EDP/temps d'utilisation d'ordinateur
h.08480	Semences/Semis		
h.08485	Articles d'hygiène	j.10160	Contrat de terrassement
h.08500	Savon (corporel et lessive)	j.10170	Contrat de productions de films/vidéos
h.08510	Pièces détachées		
h.08520	Bâches/toiles	j.10180	Contrat de fumigation
h.08530	Tentes	j.10190	Contrat de graphisme/plans
h.08540	Bois d'œuvre	j.10200	Droits de dédouanement portuaire/manutention/entreposage
h.08550	Vaccins		
h.08560	Cruches à eau/bidons	j.10210	Manutention/transport/entreposage à terre
h.08570	Conduites d'eau/fournitures annexes		
h.08580	Nécessaires de contrôle de l'eau	j.10220	Frais d'inspection/constats
h.08590	Seaux à eau	j.10230	Assurances
h.08600	Fil de fer/filin/corde	j.10240	Contrat de location de terres
h.08610	Poteaux en bois	j.10250	Contrat de services juridiques
h.08620	Fournitures pour atelier	j.10260	Contrat de chargement/déchargement
h.08998	Autres fournitures/matériaux/articles (spécifier)	j.10270	Contrat de commercialisation
		j.10280	Contrat de messageries
h.08999	Fournitures/matériaux/articles non spécifiés	j.10290	Contrat de broyage/fraisage
		j.10300	Location de bureaux
		j.10310	Contrat frais généraux stockage eaux
i.	Entretien/réparation	j.10320	Contrat de construction conduits/canaux
i.09010	Entretien/réparation (véhicules/équipement de transport)	j.10330	Contrat d'imprimerie
i.09020	Entretien/réparation (équipement)	j.10340	Frais d'imprimerie/publication
i.09030	Entretien/réparation (locaux)	j.10350	Frais de déménagement
i.09998	Entretien/réparation autre (spécifier)	j.10360	Frais de préparation de rapports
i.09999	Entretien/réparation non spécifié	j.10370	Taxes de droit de passage/taxes routières

j.10380	Contrat de construction de routes	l.12060	Frais documents voyage de la Convention CTD
j.10390	Services de sécurité	l.12070	Indemnités tenues vestimentaires/uniformes
j.10400	Contrat de construction de sites	l.12080	Prime de départ
j.10410	Contrat de TV/temps de radio	l.12090	Subvention à l'emploi
j.10420	Frais d'établissement de soumissions/devis	l.12100	Amendes
j.10430	Affrètement de trains	l.12110	Indemnités de nourriture
j.10440	Contrat de traduction	l.12120	Subvention à la construction d'habitation
j.10450	Frais de traduction/interprétation	l.12130	Prime d'installation/ménage
j.10460	Contrat de transport	l.12140	Rémunération des services CIM
j.10470	Services publics (électricité, eau, etc.)	l.12150	Frais de cartes d'identité
j.10480	Contrat de location d'entrepôts	l.12160	Assurances individus/familles
j.10990	Frais de distribution alimentaire	l.12170	Frais juridiques
j.10998	Autres contrats commerciaux/services (spécifier)	l.12180	Indemnités de transport local
j.10999	Services non spécifiés (contractuels/généraux)	l.12190	Frais d'escorte médicale
		l.12200	Frais d'examen médical
k.	Allocations/paiements forfaitaires	l.12210	Frais aiguillage médical/traitement
		l.12220	Allocation d'argent de poche
		l.12230	Droits d'inscription/instruction et annexes
k.11000 ¹	Frais généraux des sièges d'ONGs internationales	l.12240	Caution locative
k.11010	Allocations du Fonds des Services Communs	l.12250	Allocation de logement
k.11020	Versements à titre gracieux (Ex-Gratia)	l.12260	Prime de départ pour réinstallation
k.11030	Honoraires	l.12270	Frais de permis de résidence
k.11040	Allocation du Fonds d'assurance – prêts	l.12280	Paiements de sécurité sociale
k.11050	Allocation du fonds de prêt de roulement	l.12290	Caution pour frais d'études
k.11060	Aide financière	l.12300	Allocation subsistance/logement et nourriture
k.11070	Subvention à établissement petit commerce	l.12310	Frais de transit
k.11080	Allocation du fonds de formation	l.12320	Frais d'interprétation/traduction
k.11998	Autres allocations/paiements forfaitaires (spécifier)	l.12330	Billets de transport (achat de)
k.11999	Allocations/paiements forfaitaires non spécifiés	l.12340	Indemnités liées aux vacances
		l.12350	Frais de visa
		l.12360	Prime au rapatriement volontaire
		l.12370	Frais de permis de travail
		l.12998	Autres paiements individus/familles (spécifier)
		l.12999	Paiements non spécifiés individus/familles
l.	Paiements à/pour compte d'individus/familles	m.	Emploi
l.12010	Paiements d'annuités	m.13010	Salaires de réfugiés
l.12020	Prime d'apprentissage	m.13020	Salaires de non réfugiés
l.12030	Cautionnement	m.13998	Autres salaires (spécifier)
l.12040	Livres/matériel pour étudiants	m.13999	Salaires non spécifiés
l.12050	Droit de patente		

**n. Dépenses de personnel
(Non-HCR)**

- n.14010 Salaires
- n.14020 Autres dépenses liées aux salaires
- n.14030 Indemnités/allocations au personnel
- n.14040 Indemnités location logement au personnel
- n.14050 Voyages du personnel
- n.14998 Autres dépenses de personnel (spécifier)
- n.14999 Dépenses de personnel non spécifiées (non-HCR)

o. Consultants

- o.15010 Honoraires de consultants
- o.15020 Voyages de consultants
- o.15030 Per Diem de consultants
- o.15998 Autres frais consultant (spécifier)
- o.15999 Frais de consultant non spécifiés

q. Projets d'Impact rapide

- q.16999 PIR non spécifiés

z. Non spécifiés

- z.99999 Non spécifiés

¹ Sous-Item à créer si nécessaire.

Appendice B4 UTILISATION DES STANDARDS ET DES INDICATEURS DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Alimentation et nutrition				
% enfants en état de malnutrition aiguë (enfants en dessous de 59 mois. < 2 SD Z Scores W/H)	< 10 %	< 5%	x	
# des calories par personne par jour ¹	2,100 Kcal ²	2,100 Kcal ³		
% de poids de naissance inférieur des nouveau-nés (< 2.5 kg)	< 15 %	< 15 %	x	
Présence de déficiences micro nutritives (DMN)	Aucun constat établi de DMN ⁴	Aucun constat établi de DMN	x	x

¹ Les distributions libres d'aide alimentaire doivent être prises en compte avec les autres programmes d'aide alimentaire telles que la nourriture scolaire, la nourriture contre le travail ou les programmes d'alimentation d'appoint pour les groupes vulnérables ou pour la population tout entière. Si les réfugiés sont partiellement autosuffisants parce qu'ils ont accès à du terrain ou à des ressources, la nourriture qu'ils produisent ou achètent doit également être prise en compte pour calculer le total # des calories disponibles par personne/jour.

² La moyenne de 2,100 calories doit être adaptée aux circonstances locales et en particulier aux niveaux d'activités de la population réfugiée, à la température extérieure (par ex. un climat chaud ou froid) ainsi qu'à la répartition démographique de la population (par ex. selon le % de personnes âgées et de jeunes enfants par rapport aux adultes et jeunes hommes).

³ Un standard international de prise calorique dans les situations stables n'a pas encore été accepté au niveau international. Le standard de situation d'urgence s'applique aux situations stables, cependant, surtout dans les situations stables, il devrait être considéré comme un standard «minimum».

⁴ Les paramètres de santé publique de l'OMS comme indicateurs de déficiences micro nutritives comprennent:

- Signes cliniques des tâches de Bitot (X1B) liées à une déficience de la Vitamine A chez les enfants de 6-71 mois < 0.5 %.
- Goitre pour cause de déficience en iode, en âge scolaire moyen, est de 5.0-19.9 %.
- Les déficiences de toute la population en Thiamine, Niacine, acide ascorbique < à 1 cas ou ≤ 1% dans le groupe d'âge concerné.
- Taux faible d'anémie chez les femmes et les enfants est de 5-20% (Source: la gestion de la nutrition dans des urgences majeures).

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Eau (non agricole)				
Moyenne de quantité d'eau disponible par personne par jour	> 15 litres	> 20 litres		
% de la population située dans la distance standard des points d'eau utilisables et des habitations dans les camps	< 300 mètres	< 200 mètres		
# personnes par point d'eau utilisable (robinet/puits)	> 1 robinet d'eau/ 120 personnes; > 1 puits/ 300 personnes	> 1 robinet d'eau/ 80 personnes; > 1 puits/ 200 personnes		
# des colibacilles aux points de distribution	0 par 100 ml d'eau traitée	0 par 100 ml d'eau traitée		
Sanitaire				
Personnes par latrines utilisables	20 personnes	20 personnes	x	
Personnes par douche utilisable	80 personnes	50 personnes	x	
% de la population dans la distance standard entre les latrines communes et les habitations	30-50 m	30-50 m		
# de dépôts à ordures (2x2x5m) selon la taille de la population	1 pour 500 personnes	1 pour 500 personnes		
Santé				
Taux brut de mortalité (TBM)	< 1 décès/10,000/ jour	< 1,5 décès/1,000/ mois		
Taux de mortalité infantile (U5TM)	< 1 décès/10,000/ jour	< 3 décès/1,000/ mois	x	
Constat rapporté dans les 24 heures par les services de santé au niveau supérieur de cas suspectés de maladies	100 %	100 %	x	x

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Santé (suite)				
Taux de vaccination contre la rougeole	> 90 % entre 6 mois à < 15 ans	> 90 % entre 9-59 mois	x	
Personnel de santé par capita	≥ 1 docteur et 1 autre travailleur de santé qualifié/ 10,000 personnes	≥ 1 docteur et 1 1 autre travailleur de santé qualifié/ 10,000 personnes	x	
# et % d'agences de santé et de représentants communautaires rencontrés avec l'agence coordinatrice de la santé	100 % des agences participantes prévues rencontrées au moins chaque semaine	100 % des agences participantes prévues rencontrées au moins une fois par trimestre		
Abris				
Moyenne de surface des abris par personne	3.5 m ²	3.5 m ²		
Surface par personne dans un camp de réfugiés	45 m ²	45 m ²		
% de familles (≥ 3 membres) avec des abris ayant des partitions permettant une intimité	100 %	100 %		
Services communautaires et développement				
Enquête ¹ menée sur le profil de la population du camp	le premier mois	au cours des derniers 12 mois		

¹ L'enquête sur le profil de la population doit être effectuée sur le profil du genre et de l'âge de la population bénéficiaire et des groupes nécessitant des soins particuliers*, sur les ressources communautaires et les déficits de protection/assistance. Il doit être noté que le but important de cette enquête est également l'identification de solutions durables convenables. (*les groupes nécessitant des soins particuliers comprennent habituellement les enfants non accompagnés et séparés, les malades chroniques, les personnes âgées non accompagnées, les personnes physiquement et mentalement atteintes, les anciens combattants, incluant les enfants enrôlés dans des forces armées, des chefs de famille seuls et des rescapés de la violence. D'autres groupes peuvent être inclus et certains des groupes ci-dessus peuvent être exclus selon leur situation spécifique).

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Services communautaires et développement (suite)				
Fréquence des réunions ¹ de coordination plurisectorielle assurant un dialogue permanent avec tous les intervenants (femmes et hommes réfugiés, partenaires d'agences ² , communauté hôte, gestionnaire et administrateurs HCR responsables des secteurs concernés) ³ pour développer et suivre les initiations/activités communautaires	hebdomadaire	mensuelle		
% de femmes dans les Comités de gestion du camp ⁴	50 %	50 %	x	
% d'adultes et d'adolescents participant dans les programmes/activités basés sur la communauté pour les questions de santé reproductive (tels que la prévention et le soutien de la VSCF, VIH/SIDA, grossesses d'adolescentes et soins de maternité)	SR: 15 % de la population des femmes et 15 % de la population des hommes	SR: 30 % de la population des femmes et 30 % de la population des hommes	x	
% d'adultes et d'adolescents participant dans les programmes/activités basés sur la communauté pour les questions de 'leadership' (telles que les Droits de l'homme, les résolutions de conflits, le maintien de la paix, et l'autosuffisance)	'Leadership': 5 % de la population des femmes et 5 % de la population des hommes	'Leadership': 10 % de la population des femmes et 10 % de la population des hommes	x	

¹ Les sujets des réunions plurisectorielles doivent au moins couvrir les questions suivantes: sécurité/protection, parité, enfants et jeunes gens, personnes nécessitant des soins particuliers, alimentation, eau, sanitaire, santé, abris et éducation.

² Ces agences comprennent les partenaires de mise en œuvre et opérationnels, les ONG et le gouvernement.

³ Seules les réunions dans lesquelles participent au moins le représentant du HCR/responsable du bureau et les administrateurs qui ont la charge des secteurs concernés, parmi d'autres, doivent être prises en compte dans l'établissement des rapports, tandis que la participation d'autres administrateurs et d'autres membres de personnel est souhaitée et vivement encouragée. (Par exemple, le représentant pourrait planifier de participer à ces réunions une fois par an).

⁴ Les comités comprennent: l'administration, l'alimentation, la santé, les abris, l'eau, le sanitaire, la parité, la jeunesse, l'éducation, les personnes nécessitant des soins particuliers, la sécurité, etc.

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Services communautaires et développement (suite)				
# et % d'individus nécessitant des soins particuliers ¹ ayant bénéficié de programmes de soutien communautaire ou institutionnel	50 %	80 %	x	x
# et % de femmes et de filles menstruées ² ayant accès au kit d'articles d'hygiène adéquat ³	100 %	100 %	x	
Education				
% de réfugiés âgés de 5 à 17 inscrits dans l'école primaire et moyenne secondaire ⁴	80 % de garçons 80 % de filles	> 80 % de garçons > 80 % de filles But 100 % ¹⁰	x	
% d'étudiants qui ont réussi l'année scolaire complète et qui sont inscrits dans le niveau supérieur ⁵		≥ 90 % de garçons inscrits, ≥ 90 % de filles inscrites	x ⁶	

¹ Les individus nécessitant des soins particuliers sont identifiés au travers de l'enquête sur le profil de la population, (cf. l'indicateur majeur No. 1).

² Ce groupe peut être spécifié entre 13-49 ans, tandis qu'une réponse doit être apportée pour des besoins individuels, si identifiés.

³ Le kit d'articles d'hygiène comprend: (1) soit des serviettes périodiques jetables (12 pièces par personne/mois) soit du matériel en coton absorbant, lavable (2m long par personne/6 mois); (2) 6 culottes par personne/année; (3) 250 grammes de savon par personne/mois (cette fourniture est en addition à la fourniture de savon universel à toute la population).

⁴ Cela s'appelle le Ratio net d'inscriptions (RNI). Il est noté que dans beaucoup de larges populations de camps, il n'est pas possible de connaître l'âge de tous les élèves. Cela signifie que des élèves plus âgés sont souvent insérés dans les figures rapportant le Ratio brut d'inscriptions (RBI) au lieu du préférable RNI.

⁵ NB: selon les Buts du millénaire pour le développement, c'est réellement 100% de l'éducation primaire pour 2015 et de la parité pour 2005. Cela ne tient pas compte de la situation locale, qui pourrait ne pas avoir toute la population locale en âge scolaire primaire à l'école.

⁶ Sauf les diplômés.

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Education (suite)				
Ratio d'étudiants par maître	40:1	40:1		
% de maîtres femmes/hommes qualifiés/formés ¹	50%, tendant vers la parité	80% (> 40% femmes formées, > 40% hommes formés) ²	x	
% d'écoles avec des initiatives ³ structurées pour soutenir le maintien des filles à l'école	50% d'écoles ont ≥ 1 une initiative structurée	80% d'écoles ont ≥ 1 initiative structurée		
Production agricole				
% de terre cultivable utilisée par les ménages ⁴		≥ Un hectare par ménage		
Income Generation				
% d'adultes bénéficiaires qui ont accès aux revenus		Jusqu'à 100%	x	

¹ Les gouvernements, le HCR ou les partenaires de mise en œuvre doivent assurer un minimum de 10 jours de formation en cours d'année scolaire pour chaque maître qui n'est pas complètement qualifié.

² Des efforts particuliers doivent être faits pour recruter et former les maîtresses si la parité n'existe pas.

³ Les initiatives structurées pour aider à assurer le maintien des filles à l'école (confronter les causes principales d'abandon) doivent être définies dans le contexte et pourraient comprendre de référer/lier les familles avec les services communautaires, d'offrir des opportunités de création de revenus pour les familles à faibles revenus, de distribuer des habits et/ou des articles d'hygiène, etc.).

⁴ Mesuré par # d'hectares de terres cultivables divisé par le total # de ménages de réfugiés. Le standard est un but minimum pour les ménages d'atteindre l'autosuffisance, spécialement dans les situations où la production agricole est la première source de revenus extérieurs. En analysant l'indicateur, les possibilités pour les ménages d'avoir d'autres opportunités de revenus et/ou accès aux besoins alimentaires, doivent être évaluées pour donner une première idée du niveau d'autosuffisance. Le standard nécessitera d'être révisé après une année.

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Protection¹ <Protection physique>				
# de cas connus de refoulement et/ou d'expulsion des réfugiés et de requérants d'asile ²	Aucun	Aucun	x	x
# de réfugiés et de requérants d'asile tués ³	Aucun	Aucun	x	x
# de cas de réfugiés et de requérants d'asile en détention forcée ⁴	Aucun	Aucun	x	x
Présence de combattants/éléments armés ⁵	Aucun	Aucun		
<Statut légal>				
% de réfugiés ayant accès à un statut défini de DSR leur permettant de légaliser leur présence, soit en suivant (1) le statut de DSR individuel, (2) sur la base de la reconnaissance prima facie de groupes; ou (3) par d'autres moyens, dans le nombre total de réfugiés dans le pays	au total, 100 %	au total, 100 %	x	x

¹ L'évaluation des considérations suivantes doit être faite pour souligner le régime de protection existant dans le pays: accession à la Convention de 1951/au Protocole de 1967; accession aux Conventions de 1954/1961 sur l'apatridie; adoption de la législation nationale sur l'asile/le refuge; établissement d'autorités nationales sur l'asile/le refuge; fonctionnement de procédures nationales sur la DSR; établissement de mécanismes pour référer des requérants d'asile pour les autorités de frontière aux autorités d'asile; et présence active d'ONGs dans le domaine du soutien/de la protection aux réfugiés.

² Les exceptions au principe de non refoulement et de non expulsion sont détaillées dans l'Article 33(2) et l'Article 32 (2) et (3) respectivement.

³ Le terme 'tués' se réfère à une mort pas naturelle, nommément des meurtres perpétrés par des agents du pays d'origine, par des officiels dans le pays de refuge (par ex. par des gardes frontière percevant les requérants d'asile comme des intrus) ou par des criminels; la mort causée par les effets de guerre/guerre civile, que ce soit de nature intentionnelle ou collatérale. La mort pour cause naturelle, même si c'est le résultat de risques particuliers liés au déplacement, tels que le manque d'eau potable, d'alimentation suffisante, etc. ne doit pas être considérée sous cet indicateur, car elle est abordée dans le «secteur de croisement»: le taux brut de mortalité.

⁴ Cela signifie la détention non justifiée comme une sanction criminelle ou une mesure légitime de sécurité et/ou en violation de l'Article 31.1. de la Convention de 1951 et la Conclusion No 44 de l'ExCom.

⁵ En raison de la sensibilité des informations sur les éléments armés et les activités dans les camps, l'indicateur suggéré ici est très limité.

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Protection <Statut légal> (suite)				
% de réfugiés et de requérants d'asile (les demandeurs principaux et les membres accompagnants de famille/dépendants, incluant les nouveau-nés ¹), les hommes et les femmes, qui sont individuellement enregistrés	100 %	100 %	x	x
% de réfugiés et de requérants d'asile s (les demandeurs principaux et les membres accompagnants de famille/dépendants, incluant les nouveau-nés), d'hommes et de femmes avec des papiers d'identité et un certificat de naissance (pour les nouveau-nés)	100 %	100 %	x	x
<Jouissance des droits>				
Les réfugiés peuvent se déplacer librement dans et hors du camp	oui	oui		
<Aborder les besoins particuliers de protection>				
# et % des rescapées de violence qui ont reçu un soutien psychosocial, médical, légal et sécuritaire	100 % et #	100 % et #	x	x
Des activités de formation et de sensibilisation prennent place sur la parité et la violence sexuelle contre les femmes pour le personnel du HCR, les partenaires, les autorités, les hommes et les femmes réfugiés (en particulier ceux des réfugiés impliqués dans le système traditionnel de justice)	oui	oui		

¹ L'enregistrement des nouveau-nés doit être entrepris dans les trois de la naissance.

Indicateur	Standard		Catégorie	
	Urgence	Stable	Sexe	Age
Protection <Aborder les besoins particuliers de protection> (suite)				
# et % d'enfants séparés et non accompagnés identifiés, enregistrés, avec documentation, placés dans des familles d'accueil suivies le temps d'identifier et mettre en œuvre des solutions durables	100 % et #	100 % et #	x	x
<Recherche active de solutions durables>¹				
Conditions évaluées dans le pays d'origine	oui	oui		
% de réfugiés qui appartiennent à des catégories ² vulnérables pour qui la réinstallation est une solution convenable et à qui il a été donné l'accès à la réinstallation	100 %	100 %	x	x
# d'incidents relevant d'abus et/ou de mauvais emploi de la réinstallation pour lesquels une action a été engagée au niveau local ou du Siège	Aucun	Aucun	x	x

¹ Les indicateurs sont limités à ceux qui sont pertinents dans les phases initiales pour chercher des solutions durables dans les situations prolongées de réfugiés dans les camps. Les profils de la population réfugiée sont actualisés pour identifier des solutions durables convenables. Pour le profil de la population du camp, voir l'indicateur no.1 dans les Services communautaires et le développement. Concernant l'intégration locale, voir l'indicateur sur l'accès aux terres dans la Production agricole, et les indicateurs dans la Création de revenus et dans les Services communautaires et le développement (indicateur No. 5).

² Les catégories vulnérables comprennent les enfants non accompagnés et séparés nécessitant une attention particulière de protection (pour lesquels la réinstallation est préférable suite à l'évaluation des meilleurs intérêts de la détermination (MID)), les personnes gravement malades, les victimes de torture, les femmes à risques, les personnes âgées et les personnes ayant des besoins immédiats de protection physique et légale.

Appendice C FORMATS POUR LES ACCORDS DE SOUS-PROJETS

A partir de 2003, les accords du HCR couvrant les sous-projets existeront en trois formats individuels; ces formats sont considérés comme 'autonomes' parce qu'ils intègrent dans leur texte les 'clauses gouvernantes', précédemment séparées des accords respectifs aux sous-projets. Ce changement s'est opéré principalement pour des raisons légales.

Les trois formats sont comme suit:

Tripartite: Accord de sous-projet avec un partenaire d'exécution (une organisation non gouvernementale ou un département gouvernemental) les deux autres parties à l'accord étant le HCR et le gouvernement (ou un autre département gouvernemental);

Bipartite (1): Accord de sous-projet avec un partenaire d'exécution qui est un département du gouvernement, l'autre partie à l'accord étant le HCR;

Bipartite (2): Accord de sous-projet avec un partenaire d'exécution qui est une organisation non gouvernementale; l'autre partie à l'accord étant le HCR.

L'appendice C1 contient le **modèle** d'un **Accord tripartite**. Ce type d'accord a été sélectionné pour sa façon plus traditionnelle et plus compréhensible de stipuler les responsabilités des trois parties.

L'appendice C2 contient les **explications** des principaux articles de ces accords.

Appendice C1: Modèle pour Accord Tripartite

Symbole du Sous-Projet: ** / ** / *** / ** / *** / **

ACCORD CONCLU DANS LE CADRE DU PROGRAMME DU HAUT COMMISSAIRE DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS

ENTRE

LE BUREAU DU HAUT COMMISSAIRE DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS

(ci-après dénommé «HCR»)

ET

(ci-après dénommé «l'Agence»)

ET

*(ci-après dénommé «le Gouvernement»)
(tous ci-après dénommés «les parties»)*

PRÉAMBULE

- (i) ÉTANT DONNÉ que la participation du HCR à la mise en œuvre et au financement du présent projet est conforme au mandat humanitaire et apolitique du HCR;
- (ii) ÉTANT DONNÉ que la nature de la plupart des projets du HCR est telle qu'ils sont mis en œuvre en partie par le HCR et en partie au travers de sous-projets gérés par un large choix de partenaires opérationnels dans un esprit de solidarité afin de rencontrer les multiples facettes des besoins des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR;
- (iii) ÉTANT DONNÉ que les parties prenantes de cet Accord conviennent de coopérer et d'agir en étroite collaboration et de profiter mutuellement des services consultatifs de chacune des parties dans l'établissement et la mise en œuvre de cet Accord visant à assister les bénéficiaires en accord avec les procédures de mise en œuvre et les responsabilités décrites dans la description du sous-projet jointe en annexe A, le budget et le plan de travail joints en annexes B et C, respectivement à cet Accord (ci-après dénommé «le sous-projet»);
- (iv) ÉTANT DONNÉ que des fonds ont été mis à la disposition du HCR pour le montant de l'engagement initial indiqué dans les données de base du sous-projet (Art. 2.11) aux fins spécifiées dans les annexes au présent Accord; et

(v) ÉTANT DONNÉ que le HCR s'efforcera d'apporter le financement additionnel et, sous réserve des crédits reçus et du progrès réalisé dans la mise en œuvre du projet, qu'il augmentera sa participation financière au total du montant indiqué dans les données de base du sous-projet (Art. 2.10).

PAR LA PRÉSENTE, LES PARTIES AU PRÉSENT ACCORD CONVIENNENT:

ART. 1 – NATURE ET ÉTENDUE DE LA COOPÉRATION

Les parties s'engagent à remplir leurs obligations respectives selon les termes de l'Accord et à mettre en œuvre le sous-projet tel que décrit en Annexe A, conformément aux Annexes B et C, et selon les arrangements financiers et de programme stipulés à l'Appendice 1, et selon la Conduite Standard stipulée à l'Appendice 2, ainsi toutes autres conditions acceptées par les parties.

ART. 2 – DONNÉS DE BASE DU SOUS-PROJET

2.01 **Symbole du projet (No. de la LOI et titre):** _____

2.02 **Symbole du sous-projet et titre:** _____

2.03 **Lieu d'exécution du sous-projet:** _____

2.04 **Date effective de commencement:** _____

2.05 **Date envisagée d'achèvement:** _____

2.06 **Date de liquidation:** _____

2.07 **Niveau auquel les transferts budgétaires sont autorisés:** (cochez la case)

secteur activité rubrique sous-rubrique

2.08 **Présentation de rapports périodiques:** _____

Rapport de suivi de sous-projet:

- le 10 avril pour la période s'achevant le 31 mars (partie 1);
- le 15 juillet pour la période s'achevant le 30 juin (parties 1 & 2);
- le 10 octobre pour la période s'achevant le 30 septembre (partie 1);
- le 15 février pour la période s'achevant le 31 décembre (parties 1 & 2).

Autres (spécifier titres et dates de présentation):

2.09 Montants totaux des crédits nécessaires au sous-projet:

En espèces (monnaie locale): _____

En espèces en (autre) monnaie convertible: _____

Total n'excédant pas dollars E.U.: _____
(au taux de change des Nations Unies de: _____)

En nature (valeur estimée): _____

2.10 Participation financière au regard des montants totaux des crédits nécessaires au sous-projet (indiquer la monnaie et le montant):

	<i>En espèces:</i>	<i>En nature (valeur estimée):</i>
Gouvernement:	_____	_____
Agence:	_____	_____
HCR: en monnaie locale:	_____	_____
en (autre) monnaie convertible:	_____	_____
en dollars E.U (total):	_____	_____
(au taux de change des Nations Unies de: _____)		
Autre:	_____	_____

2.11 Fonds engagés par le HCR (indiquer la monnaie):

Engagement initial: _____

Premier versement: _____

2.12 Plan de financement indicatif: Monnaie:

Montants indicatifs:	Dates approximatives:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2.13 Compte bancaire sur lequel le HCR devrait déposer les fonds:

Nom, adresse de la banque et numéro d'affilié: _____

Nom du preneur de compte, titre et numéro de compte: _____

2.13.1

- Si la case ci-contre est cochée, ceci indique qu'un compte bancaire séparé est ouvert pour les fonds des sous-projets du HCR seulement. Tout intérêt obtenu sera crédité au sous-projet.
- Si la case ci-contre est cochée, ceci indique que le compte bancaire est un compte commun. Tout intérêt crédité à ce compte sera fractionné équitablement selon la source de fonds et crédité au sous-projet.

2.13.2

Le paragraphe 6 de l'Appendice 1 fixe les modalités des comptes bancaires selon lesquelles les fonds du HCR doivent être versés; Il est à souligner que les mouvements bancaires relatifs aux fonds du HCR doivent être conservés.

2.14 Information sur la vérification des comptes:

Nom et adresse de l'organisme de vérification des comptes (voir paragraphes 9 & 10 de l'Appendice 1):

ART. 3 – DURÉE DE L'ACCORD

3.01 La durée de cet Accord débutera le jour de sa signature à moins que, pour des raisons exceptionnelles, la date de commencement soit fixée à une date antérieure (Art.2.04), et se terminera lorsque tous les engagements de cet Accord ont été remplis. Le sous-projet commencera et se terminera selon la durée ou l'emploi du temps indiqué dans l'Article 2.

3.02 Au cas où l'une des parties considérerait qu'une révision des termes de l'Accord ou des Annexes s'avère nécessaire dans le courant de la mise en œuvre du sous-projet, y inclus la prolongation de la date de terminaison du projet stipulée dans l'Article 2.05 ou de la date de liquidation stipulée dans l'Article 2.06, alors cette révision devra être effectuée avant l'expiration de l'Accord et uniquement avec le consentement écrit de toutes les parties à cet Accord. La révision se fera selon le format prévu pour les Accords Supplémentaires.

ART. 4 – OBLIGATIONS GÉNÉRALES DES PARTIES

4.01 Les parties s'engagent à assumer leurs responsabilités respectives en accord avec les clauses de cet Accord, telles que décrites dans l'Annexe A et conformément aux Annexes B et C, avec les Arrangements financiers et de programmes stipulés à l'Appendice 1, avec la Conduite Standard stipulée à l'Appendice 2 et avec toutes autres conditions convenues entre les parties, et de mettre en œuvre le sous-projet en accord avec les directives et procédures du HCR.

4.02 L'Agence et le Gouvernement mettront à disposition les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du sous-projet conformément à cet Accord, notamment des employés/fonctionnaires ou personnes engagées pour la mise en œuvre du sous-projet y compris les bénéficiaires de ce sous-projet, des agents et des sous-traitants (dénommés respectivement «le personnel de l'Agence» et «le personnel du Gouvernement»).

4.03 Responsabilités en cas de plaintes:

4.03.1 Le HCR ne se reconnaît aucun engagement pour toutes plaintes survenant lors des activités réalisées sous cet Accord ou en cas de décès, de blessures physiques, d'invalidité, de dommages au matériel ou tout autre risque encouru par le personnel de l'Agence ou du Gouvernement comme résultant d'activités liées à ce sous-projet. L'Agence et le Gouvernement seront responsables pour la prise en charge des plaintes adressées à l'un ou à l'autre par le personnel de l'Agence ou du Gouvernement. Il est également entendu qu'une couverture médicale et une assurance-vie adéquate pour le personnel de l'Agence et du Gouvernement, ainsi qu'une assurance maladie, accidents, invalidité ou décès dans le cadre du travail, sont la responsabilité de l'Agence et du Gouvernement respectivement.

4.03.2 Le HCR n'est pas responsable pour indemniser les tiers en cas de plaintes pour dettes, dommages ou autres motifs résultant de la mise en œuvre du sous-projet et qui pourraient être faites aux parties de cet Accord. L'Agence et le Gouvernement seront responsables pour la prise en charge de toutes plaintes déposées à l'encontre du HCR ou ses responsables et les personnes au service du HCR (dénommé ci-après «le personnel du HCR»), résultant d'actes ou omissions de l'Agence ou du Gouvernement ou de leur personnel.

4.04 Termes et conditions pour le personnel de l'Agence et le Gouvernement:

L'Agence et le Gouvernement s'engagent solidairement par les termes et les obligations spécifiées ci-dessous et devront conformément s'assurer du respect de ces engagements par leur personnel accomplissant les activités du sous-projet de ce présent Accord.

4.04.1 Le personnel de l'Agence et du Gouvernement s'abstiendra de toute conduite qui ferait du tort au HCR et aux Nations Unies et ne s'engagera dans aucune activité incompatible avec les buts et les objectifs des Nations Unies ou le mandat du HCR visant à protéger les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR, et plus spécifiquement, devra prévenir, s'opposer et combattre toute exploitation et abus de réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, comme stipulé à l'Appendice 2.

4.04.2 Les informations considérées confidentielles sous l'Article 8.02 de cet Accord ne seront pas utilisées sans l'autorisation du HCR. Dans tous les cas, ces informations ne seront pas utilisées par

le personnel de l'Agence ou du Gouvernement pour leur profit personnel. Cette obligation ne cessera pas à la fin de cet Accord à moins d'un accord entre toutes les parties.

4.05 Les profits non autorisés aux fonctionnaires:

Les parties de cet Accord devront garantir qu'aucun officiel du Gouvernement, de l'Agence, du HCR ou des Nations Unies, n'a bénéficié ou bénéficiera d'aucun avantage direct ou indirect provenant de cet accord. Les parties acceptent que le non-respect de cette provision serait une violation des termes essentiels de cet Accord.

ART. 5 – ENGAGEMENTS DU HCR

5.01 Mise à disposition de personnel et de services:

Le HCR assistera à la mise en œuvre du sous-projet stipulé en Annexe A en mettant à disposition les services consultatifs de son personnel.

5.02 Participation d'autres Organisations:

Le HCR s'efforcera de promouvoir et de faciliter la participation dans ce sous-projet d'autres membres du système onusien, organisations intergouvernementales et non gouvernementales afin de répondre aux besoins globaux du sous-projet, comme stipulé dans les données de base du sous-projet (Art. 2.09) ou d'aider autrement de manière générale à atteindre les objectifs du sous-projet.

5.03 Droits de douanes:

Le HCR s'efforcera d'assister l'Agence pour les autorisations de douanes, relatives à l'importation du matériel et de l'équipement nécessaires pour la mise en œuvre du sous-projet, aux postes frontières du pays les plus proches du déroulement des activités du sous-projet.

5.04 Versements:

5.04.1 Le HCR fera, dans les dix jours ouvrables qui suivent la signature de l'Accord par toutes les parties, un premier versement (Art. 2.11) au compte bancaire désigné dans les données de bases du sous-projet (Art. 2.13).

5.04.2 Par la suite, et selon la disponibilité des fonds, le HCR fera d'autres versements en fonction de l'avancement du sous-projet et conformément à l'état de liquidités du sous-projet comme prouvé par le Rapport de suivi du sous-projet (partie 1) et certifiant qu'il ne reste que 30% du dernier versement reçu. Un plan de financement indicatif a été convenu et statué dans les données de base du sous-projet (Art. 2.12). Le plan de financement indicatif prendra en compte toute retenue de fonds pour les achats effectués par le HCR tel que stipulé dans la description du sous-projet et du budget en Annexes A et B respectivement.

5.05 **Autres dépenses:**

Le HCR n'est pas tenu de rembourser toutes dépenses, émoluments, taxes, péages ou autres coûts financiers ne figurant pas dans cet Accord, à moins que celui-ci n'ait explicitement accepté le financement de tels coûts, antérieurement aux dépenses.

ART. 6 – ENGAGEMENTS DE L'AGENCE

6.01 **Utilisation des fonds:**

L'Agence utilisera les fonds du HCR pour financer la mise en œuvre du sous-projet conformément à la description et au budget du sous-projet (Annexes A et B). Le HCR ne sera pas responsable pour toutes dépenses et tous engagements exécutés en avance ou en excès des versements actuels, à moins que cela ne soit expressément autorisé.

6.02 **Compte bancaire particulier avec intérêts:**

L'Agence déposera tous les versements perçus du HCR sur un compte bancaire séparé, à moins que le dépôt sur un compte général ou à usage multiple ne soit autorisé dans cet Accord (Art. 2.13.1).

6.03 **Inspection et Audit:**

L'Agence facilitera l'inspection et l'audit du sous-projet par les services d'audit au HCR au sein des services de contrôle interne des Nations Unies, le Bureau de l'Inspecteur général du HCR ou par toute autre personne dûment autorisée par le HCR. Le Comité des Commissaires aux comptes des Nations Unies peut également en tout temps vérifier les comptes du sous-projet s'il le souhaite.

6.04 **Participation de l'Agence:**

L'Agence s'efforcera d'apporter des contributions, en espèces ou en nature, afin d'atteindre les objectifs du sous-projet et ajoutant à la valeur stipulée dans les données de base du sous-projet (Art. 2.10) et décrite dans la description du sous-projet et dans le budget annexés; Elle s'efforcera également de soutenir les efforts du HCR visant à promouvoir la participation d'autres parties, comme spécifié dans l'Article 5.02.

6.05 **Participation d'autres Organisations:**

L'Agence informera le HCR de contributions reçues d'autres sources que le HCR liées aux besoins du sous-projet et en rapport avec la réalisation des objectifs du sous-projet statués dans l'Annexe A (et également pour d'autres objectifs conjointement acceptés et en dehors du rayon d'action de cet Accord).

6.06 **Taux de change:**

L'Agence pratiquera le taux de change officiel le plus favorable pour toutes les transactions relatives à la mise en œuvre du sous-projet.

6.07 Taxation et droits de douanes:

Dans les situations où l'équipement acheté par l'Agence pourrait faire l'objet de droits de douanes ou de taxes, celle-ci consultera le HCR afin d'étudier la possibilité d'exemption de ces frais par le biais des instruments légaux internationaux applicables en la matière.

6.08 Documents d'importation:

L'Agence veillera à ce que tous les documents douaniers et d'immatriculations, de licences et permis d'usage qui pourraient être nécessaires à l'importation de fournitures du sous-projet et au fonctionnement de l'équipement soient soumis largement avant la date programmée d'importation afin d'éviter les délais au port d'entrée. L'Agence informera les autorités compétentes que les fournitures du sous-projet sont achetées avec les fonds du HCR.

6.09 Affectation et sous-traitance:

Au cas où l'Agence réclamerait les services d'un autre partenaire, sous-traitant et/ou autre fournisseur, celle-ci doit préalablement obtenir un accord écrit du HCR pour de tels arrangements comme spécifié dans la description du sous-projet. L'Agence restera pleinement responsable de tous les travaux et services exécutés par ces partenaires opérationnels, sous-traitants et fournisseurs et pour tous faits et omissions occasionnés par ceux-ci ou leurs employés. L'acceptation par le HCR d'un autre partenaire opérationnel, sous-traitant et/ou fournisseur ne libère en rien l'Agence de ses obligations, stipulées dans cet Accord. Les termes de tout arrangement avec un autre partenaire opérationnel, sous-traitant et/ou fournisseur doivent être conformes et basées sur les provisions de cet Accord.

6.10 Usage de biens:

6.10.1 Quand le HCR accorde le droit d'usage de biens et de structures existantes spécifiés dans l'Accord, cela sera statué dans un Accord séparé intitulé "Accord pour la réception et le droit à l'usage des biens du HCR" (après référencé comme "l'Accord de droit d'usage"). Les biens doivent être définis comme tout article de propriété d'une valeur de 1500 dollars EU ou plus, par unité, ou son équivalent en monnaie locale au taux de change officiel des Nations Unies et ayant une durée d'utilisation d'au moins cinq ans, et étant la propriété du HCR sans égard à sa source de fonds ni à son utilisateur, y inclus les donations en nature. Les véhicules et les bateaux, les machineries, les équipements de sécurité et informatique, désignés par ailleurs "articles spéciaux" doivent être considérés comme des biens sans tenir compte de leur valeur d'achat. L'Accord de droit d'usage est régi par les provisions stipulées dans cet Accord et celles relatives à son Appendice 1.

6.10.2 Les biens fournis en nature ou financés par le HCR resteront la propriété du HCR et devront être rendus au HCR à l'achèvement du sous-projet ou à la terminaison de l'Accord à moins d'une autre disposition conclue par écrit par les parties. Pendant la mise en œuvre du sous-projet et préalablement à une telle remise, l'Agence sera responsable de la garde en état, de l'entretien et des soins de tous les équipements. L'Agence devra contracter une assurance contre les dommages, perte ou vol et responsabilité civile couvrant la protection de tels biens pendant la mise en œuvre du sous-projet. Les fonds reçus de remboursements d'assurance sont à créditer sur le compte du sous-projet correspondant; Le HCR sera informé du montant versé par l'assurance et recevra une copie de toute la documentation relative à la demande de remboursement et à son règlement.

6.10.3 Lorsque la propriété des biens est transférée, cela s'effectuera sur la base d'un Accord sur le transfert de propriété des biens du HCR et en accord avec les provisions de l'Appendice 1, paragraphe 18.

6.11 Achats:

6.11.1 La politique du HCR est de limiter les achats par une Agence mettant en œuvre ses projets aux seules occasions où celle-ci en démontre clairement l'avantage, tel que la connaissance des conditions locales ou l'expertise technique spécifique et à condition que l'Agence soit en mesure de procéder à ces achats selon certains principes basiques d'achat. La description du sous-projet (Annexe A) indiquera le responsable de tout achat.

Si la case ci-contre est cochée, cela indique que le HCR a approuvé les propres procédures internes d'achats de l'Agence, sur la base d'un exercice de «pré-qualification» pour entreprendre des achats; celles-ci auront été jugées en conformité avec les *Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution* (IP).

Si la case ci-contre est cochée, ceci indique que tout achat entrepris dans le cadre de cet Accord est sujet aux *Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution*, attachés à cet Accord. En signant cet Accord de sous-projet, l'Agence s'engage à se conformer aux *Principes directeurs d'achats pour les partenaires d'exécution* du HCR.

6.11.2 Seulement dans des circonstances exceptionnelles et avec une autorisation préalable du HCR pourrait se conclure un contrat pour l'achat de marchandises et/ou services avec d'autres départements de l'Agence signataire de cet Accord, ou avec des entreprises commerciales dans lesquelles l'Agence ou ses Administrateurs principaux ont des intérêts directs ou indirects.

6.12 Utilisation de l'emblème du HCR:

L'Agence a le droit d'utiliser l'emblème visible du HCR (dans sa totalité) tel que défini dans le Manuel d'identification du HCR – janvier 2002 – pour les activités relatives au sous-projet uniquement.

6.13 Responsabilité de l'Agence envers son personnel:

6.13.1 L'Agence sera pleinement responsable de tous les services effectués par son personnel tel que stipulé dans l'Article 4.02.

6.13.2 Le personnel de l'Agence ne sera pas considérée, en toutes circonstances, comme étant membres du personnel du HCR ou ayant tout lien contractuel avec l'Office.

6.13.3 Le personnel de l'Agence ne devra ni rechercher ni accepter d'instructions liées aux activités de cet Accord, provenant de toute autorité externe au projet.

6.14 Conformité avec la législation:

L'Agence se conformera, à ses propres frais, à toutes les lois et réglementations de son pays de résidence ou d'activités, s'il est différent, et assumera tous les engagements et obligations imposés par toute loi ou réglementation afférente à ses prestations en vertu de cet Accord.

ART. 7 – ENGAGEMENTS DU GOUVERNEMENT

7.01 Inspection et audit:

Le Gouvernement facilitera l'inspection et l'audit du sous-projet par les services d'audit au HCR au sein des services de contrôle interne des Nations Unies, le Bureau de l'Inspecteur général du HCR ou par toute autre personne dûment autorisée par le HCR. Le Comité des Commissaires aux comptes des Nations Unies peut aussi en tout temps vérifier les comptes du sous-projet s'il le souhaite.

7.02 Participation du Gouvernement:

Le Gouvernement s'efforcera de contribuer au sous-projet sous formes de biens en espèces, en nature, en services ou en personnel, à la valeur statuée dans les données de base du sous-projet (Art.2.10) et décrite dans la description du sous-projet et dans le budget annexés; il soutiendra également les efforts du HCR visant à promouvoir la participation d'autres parties, comme spécifié dans l'Article 5.02.

7.03 Participation d'autres Organisations:

Le Gouvernement prendra, en coordination avec le HCR, toutes les mesures nécessaires pour enregistrer la participation au sous-projet, des membres du système des Nations Unies, d'autres organisations intergouvernementales et non gouvernementales, afin de répondre à l'ensemble des besoins du sous-projet ou de contribuer autrement à atteindre les objectifs globaux du sous-projet. Le Gouvernement informera le HCR de contributions reçues d'autres sources que le HCR liées aux besoins du sous-projet et en rapport avec la réalisation des objectifs du sous-projet statués dans l'Annexe A (et également pour d'autres objectifs conjointement acceptés et en dehors du rayon d'action de cet Accord).

7.04 Taux de change:

Le Gouvernement octroiera le taux de change officiel le plus favorable pour toutes les conversions en monnaie locale des fonds fournis par le HCR pour la mise en œuvre du sous-projet.

7.05 Taxation et douanes:

7.05.1 Le Gouvernement s'assurera de l'exemption pour le HCR de tous droits de douane, taxes et impôts directs et indirects (y compris la taxe sur la valeur ajoutée) sur tous les services rendus par le HCR ou l'Agence et toutes les marchandises, fournitures et autres articles importés, exportés ou achetés à l'intérieur du pays par le HCR ou l'Agence utilisés pour la mise en œuvre du sous-projet.

7.05.2 Le Gouvernement s'assurera également de l'exemption pour le HCR et l'Agence d'interdictions et de restrictions éventuelles pour l'import-export de marchandises, fournitures et autres articles utilisés pour la mise en œuvre du sous-projet sous cet Accord.

7.06 Statut du personnel de l'Agence:

Le Gouvernement accordera au personnel de l'Agence, autres que les nationaux employés localement, les privilèges et immunités spécifiés dans l'Article V, Section 18 de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies du 13 février 1946.

7.07 Documentation pour l'importation:

Le Gouvernement facilitera l'importation, la réception et le déchargement au port d'entrée des marchandises, de l'aide alimentaire et autres matériels d'assistance fournis sous ce sous-projet. Il veillera à ce que les navires, les avions, les trains ou les véhicules qui transportent ces marchandises aient la priorité nécessaire au déchargement au port d'entrée. Le Gouvernement veillera également à ce que tous les documents douaniers et d'immatriculations, licences et permis d'usage, qui pourraient être nécessaires à l'importation de telles marchandises destinées au sous-projet, y compris les véhicules, le matériel informatique et de télécommunications, soient émis le plus tôt possible après réception de la demande.

7.08 Usage des terres:

Le Gouvernement mettra à la disposition du sous-projet, à titre gracieux, les superficies de terres nécessaires à la poursuite des objectifs du sous-projet tels que définis dans la description du sous-projet (Annexe A). Le Gouvernement veillera à ce que les bénéficiaires du sous-projet se voient accorder les mêmes droits d'utilisation des terres que ceux des ressortissants du pays et les résidents vivant dans les régions avoisinantes. Là où les terres sont destinées à la construction de structures permanentes, le Gouvernement veillera à ce que les permis de construire soient délivrés dans un délai raisonnable après le dépôt de la demande.

7.09 Déplacements du personnel du HCR et de l'Agence:

Le Gouvernement veillera à ce qu'il ne soit pas fait obstacle aux déplacements du personnel du HCR et de l'Agence, impliqué dans la mise en œuvre du sous-projet et conformément à l'engagement pris par le Gouvernement, d'accorder au personnel du HCR et de l'Agence le libre accès aux bénéficiaires du sous-projet. A cette fin, le Gouvernement facilitera la délivrance gratuite et rapide des visas et permis nécessaires au personnel du HCR et de l'Agence afin qu'ils puissent prendre leurs fonctions dans la zone du sous-projet et/ou entreprendre des visites dans cette zone et évaluer les progrès et les résultats obtenus pendant la mise en œuvre du sous-projet.

ART. 8 – CONDITIONS GÉNÉRALES**8.01 Droits de reproduction, brevets et autres droits de propriétés:**

Le HCR gardera le droit de toutes les propriétés intellectuelles et tous autres droits de propriété non limités aux brevets, droits de reproduction et marques de fabrique, au regard des produits ou documents et autres matériels en relation directe ou produits ou préparés ou rassemblés en conséquence ou pendant le cours de la mise en œuvre de cet Accord. A la demande du HCR, l'Agence prendra toutes les mesures nécessaires, élaborera tous les documents pertinents et en général sécurisera ces droits de propriété et les transférera au HCR en conformité avec les conditions de la loi en vigueur. Le Gouvernement s'engage à faciliter ce processus.

8.02 Confidentialité:

8.02.1 La confidentialité de toute information liée à tout bénéficiaire ou groupe de bénéficiaires du sous-projet devra être respectée. Le contenu de tout dossier, y compris les données de base informatisées, ne peut être communiqué qu'aux personnes dûment autorisées par le HCR à recevoir de telles informations et alors, uniquement dans l'intérêt du bénéficiaire ou du groupe de bénéficiaires.

8.02.2 Toutes les cartes géographiques, dessins, photographies, mosaïques, plans, rapports, recommandations, estimations, documents et toutes les autres données rassemblées ou reçues par l'Agence ou le Gouvernement sous cet Accord seront la propriété du HCR, seront traités confidentiellement et seront transmises uniquement au personnel du HCR, à l'achèvement de cet Accord.

8.03.3 L'Agence et le Gouvernement ne devront jamais communiquer à d'autres personnes, gouvernement étranger ou autorité extérieure au HCR, des informations connues en raison de leurs associations avec le HCR et qui n'ont pas été rendu publiques, sauf avec l'autorisation du HCR. Pas plus que l'Agence ne devra utiliser ces informations pour son avantage privé. Ces engagements restent en vigueur au-delà de la cessation de cet Accord.

8.03 Privilèges et immunités:

Cet Accord et ses annexes et appendices n'impliquent aucune dérogation exprimée ou supposée de la jouissance des privilèges et immunités du HCR.

8.04 Force majeure et autres changements de conditions:

8.04.1 Si pendant la période couverte par cet Accord, l'Agence est empêchée de s'acquitter de ses obligations, cela doit être signalé au HCR qui décidera des dispositions à prendre, le cas échéant, pour poursuivre la mise en œuvre du sous-projet ou pour y mettre fin.

8.04.2 Si le nombre de bénéficiaires pour lesquels l'assistance est prévue dans le cadre de ce sous-projet change de manière significative face à celui initialement envisagé ou si, pour toute autre raison, les circonstances ont pour effet de diminuer ou d'augmenter les montants des besoins de l'assistance initialement prévus, le HCR doit en être immédiatement informé afin, après consultation mutuelle, d'adapter sa participation dans le sous-projet à la nouvelle situation ou y mettre fin si les circonstances le justifient.

8.04.3 En cas de *force majeure*, et dès que possible après la survenue d'un tel constat, l'Agence doit rendre compte par écrit avec tous les détails d'un tel événement ou changement au HCR si celle-ci est dans l'impossibilité, entièrement ou partiellement, de remplir ses engagements et de s'acquitter de ses responsabilités sous cet Accord. Les parties se consulteront sur les mesures appropriées à prendre, qui pourraient inclure la terminaison de l'Accord, et chaque partie donnant à l'autre un préavis par écrit d'au moins sept jours d'une telle terminaison.

8.05 Arrangement à l'amiable:

Les parties s'efforceront de trouver un accord à l'amiable pour toute dispute, controverse ou litige émanant de cet Accord ou violation, terminaison ou invalidation de celui-ci. Lorsque les parties souhaitent un arrangement à l'amiable par conciliation, celui-ci devra être soumis aux Règles de la Conciliation de la Commission des Nations Unies sur la loi commerciale internationale (UNCITRAL) en vigueur ou selon toute autre procédure qui aurait été agréée entre les parties.

8.06 Arbitrage:

Toute dispute, controverse ou litige entre les parties émanant de cet Accord ou violation, terminaison ou invalidation de celui-ci, à moins d'un accord à l'amiable établi en accord avec l'Article 8.05 ci dessus dans les soixante (60) jours après la réception par l'une des parties à la demande de l'autre partie pour un accord à l'amiable, devra être soumis à l'arbitrage conformément aux règles d'arbitrage de la Commission des Nations Unies sur le droit commercial international. Si les parties ne peuvent s'accorder sur le choix d'un seul arbitre ils peuvent alors nommer chacun un arbitre, lesquels choisiront le troisième. En cas de désaccord sur le choix du troisième arbitre, celui-ci sera nommé par le Président de la Cour d'arbitrage de la Chambre de commerce international. Le tribunal d'arbitrage n'aura aucune autorité à prononcer des sentences punitives. Les parties seront tenues de respecter le verdict de l'arbitrage comme décision finale pour tout litige ou controverse. Le lieu d'arbitrage sera Genève.

8.07 Résiliation anticipée:

8.07.1 Si l'Agence refuse ou ne peut poursuivre tout ou partie de ses activités ou viole les termes/conditions ou exigences de cet Accord, le HCR, en consultation avec le Gouvernement, pourra résilier cet Accord par écrit avec effet immédiat. Cette résiliation dégagera le HCR de toute obligation ultérieure sous cet Accord et de toute compensation. L'Agence retournera les fonds versés non dépensés sous cet Accord ainsi que les biens du HCR en sa possession, le cas échéant.

8.07.2 Le HCR peut terminer cet Accord sur-le-champ à tout moment si le mandat ou le financement du HCR est écourté ou terminé, auquel cas l'Agence sera remboursée par le HCR pour tous les coûts raisonnables encourus par l'Agence avant la réception de la notification de terminaison; ceci ne s'applique pas aux dépenses encourues en excès des fonds mis à disposition sous cet Accord.

8.07.3 Dans l'éventualité d'une résiliation par le HCR sous cet Article, aucun paiement ne sera dû à l'Agence par le HCR excepté pour les activités et les services accomplis satisfaisants et conformes aux termes de cet Accord. Le HCR ne sera pas tenu responsable pour toutes dépenses ou tous engagements en avance ou en excès des versements actuels, à moins qu'ils n'aient été expressément autorisés par le HCR.

8.07.4 Si l'Agence devait être jugée en faillite ou en liquidation ou devenait insolvable ou si l'Agence devait faire une nomination pour le bénéfice de ses créanciers ou si un liquidateur devait être nommé en raison de l'insolvabilité de l'Agence, le HCR pourrait, en consultation avec le Gouvernement, et sans préjudice à tout autre droit ou recours qu'il peut avoir sous les termes de ces conditions, résilier l'Accord sur-le-champ. L'Agence devra immédiatement informer le HCR de la survenue de chacun des événements ci-dessus.

ART. 9 – ANNEXES ET APPENDICES

La signature de cet Accord par l'Agence et le Gouvernement constitue l'approbation formelle des annexes et appendices listés ci-dessous, dont les pages de couverture ont été paraphées par les parties après la signature:

9.01 Description du sous-projet en Annexe A.

9.02 Budget du sous-projet en Annexe B.

9.03 Plan de travail en Annexe C.

9.04 Arrangements financiers et de programmes en Appendice 1.

9.05 Conduite Standard en Appendice 2.

9.06 (liste des annexes supplémentaires, le cas échéant).

SIGNÉ EN _____ ORIGINAUX PAR LES SIGNATAIRES DÛMENTS AUTORISÉS
POUR LE COMPTE DES PARTIES SUIVANTES:

	HCR	L'AGENCE	LE GOUVERNEMENT
Signature:	_____	_____	_____
Nom:	_____	_____	_____
Titre:	_____	_____	_____
Date:	_____	_____	_____
Lieu:	_____	_____	_____

Appendice 1

ARRANGEMENTS FINANCIERS ET DE PROGRAMMES

ARRANGEMENTS FINANCIERS

1. Dépenses administratives

Seuls les coûts opérationnels et de supports administratifs (incluant les supports administratifs internationaux du Siège des ONG) pour lesquels une provision a été spécifiquement faite dans le budget annexé à l'Accord du sous-projet seront chargés sur le sous-projet et uniquement sur le poste budgétaire et pour le montant spécifiés dans le budget annexé ci-joint.

2. Transferts budgétaires

Le Gouvernement ou l'Agence sera autorisé à faire des transferts jusqu'à 15 % dans le budget au niveau «rubrique» à moins d'une indication différente mentionnée dans les données de base du sous-projet (Accord de sous-projet, Article 2.07). Les transferts doivent strictement respecter les niveaux budgétaires et ne doivent pas de plus modifier les totaux du prochain niveau augmenté (i.e. un transfert budgétaire de 15 % entre «rubriques» ne doit pas modifier le montant total sous chacun des niveaux respectifs des secteurs d'activités, etc.). Tout transfert supérieur à 15 % fera l'objet d'une consultation préalable et d'une autorisation écrite du HCR. Cela impliquera également une révision formelle et officiellement autorisée du budget.

3. Paiements aux bénéficiaires

Le Gouvernement ou l'Agence effectuera les paiements aux bénéficiaires du sous-projet régi par l'Accord uniquement si la description du sous-projet et le budget en annexes prévoient ces paiements. Si les bénéficiaires sont des destinataires réguliers de paiements selon les termes de l'Accord, il convient d'utiliser la carte HCR de bénéficiaire (HCR/109/Rev.1) ou son équivalent, pour enregistrer tous les versements faits à chaque bénéficiaire.

4. Remboursement des soldes non utilisés

Le Gouvernement ou l'Agence remboursera au HCR toutes les sommes non dépensées, y compris les «entrées diverses» (voir paragraphes 6 et 7 ci-dessous) à la même date que celle de la soumission du rapport final de suivi de sous-projet (SPMR).

5. Période de liquidation

Le Gouvernement ou l'Agence justifiera de la prolongation de la période de liquidation au-delà de la date de liquidation spécifiée dans les données de base du sous-projet (Accord de sous-projet, Article 2.06) si des engagements financiers ne sont toujours pas réglés. La prolongation de la période de liquidation à titre exceptionnel est soumise à l'approbation écrite du HCR.

6. Comptes bancaires particuliers avec intérêts

Le Gouvernement ou l'Agence déposera tous les versements reçus du HCR dans un compte bancaire séparé, à moins que le dépôt sur un compte bancaire général ou à usage multiple ne soit autorisé dans cet Accord. L'utilisation d'un tel compte ne peut être autorisée que si toutes les preuves de dépôts et d'utilisation des fonds du HCR sont conservées. Le compte sur lequel tous les fonds sont déposés doit générer des intérêts. En cas d'utilisation d'un compte à usage multiple, tous intérêts crédités sur ce compte seront fractionnés équitablement selon la source des fonds et crédités au sous-projet du HCR.

7. Entrées financières diverses

Le Gouvernement ou l'Agence créditera toute entrée financière diverse aux comptes du sous-projet, comme financement reçu pour les besoins du sous-projet. Les entrées financières incluront, entre autres, les avances et les reçus de vente d'articles ou de propriétés fournis sous le sous-projet gouverné par cet Accord, tout comme les intérêts bancaires obtenus ou accumulés sur les fonds HCR du sous-projet, déposés ou placés temporairement sur un compte à intérêts. A la fin de la période de liquidation du sous-projet, toutes les entrées financières diverses restantes ou en attente d'être perçues doivent être rapportées dans le Rapport de suivi du sous-projet, attendu à ce moment-là. L'utilisation de toute rentrée financière diverse pendant la durée du sous-projet et pour des activités liées au sous-projet, implique une consultation préalable avec le HCR et une autorisation écrite.

8. Tenue des écritures relatives à la comptabilité et des documents de base du sous-projet

8.1 Le Gouvernement ou l'Agence tiendra à jour les données et les mouvements financiers séparément de chaque sous-projet, y inclus les informations courantes et la documentation qui, entre autres, comprendra:

- (a) les copies de l' Accord HCR et toutes ses révisions;
- (b) les bordereaux de paiement indiquant clairement le symbole du sous-projet, le nom du bénéficiaire, le montant, le motif et la date du paiement, comme preuve de versements avec tous les documents pertinents;
- (c) les récépissés de tous les versements en espèces ou autre forme de crédit sur le compte du sous-projet;
- (d) les analyses périodiques des dépenses effectives au budget du sous-projet;
- (e) les données de tous les engagements financiers contractés pendant la durée du sous-projet;
- (f) les rapports des auditeurs sur les comptes et les activités du sous-projet.

8.2 Le Gouvernement ou l'Agence tiendra à jour, le cas échéant, la documentation faisant partie intégrante du sous-projet:

- (a) un système de comptabilité générale;
- (b) les relevés et réconciliations bancaires;
- (c) un livre de caisse;
- (d) les comptes séparés des taxes et impôts payés sur les achats locaux;
- (e) les tableaux du personnel planifié indiquant le personnel actuel;

- (f) les dossiers complets sur les ordres d'achats comprenant les appels d'offres, les offres, la liste des répondants, l'évaluation, les documents d'assurance et d'inspection maritime, les factures et les rapports de réception;
- (g) les inventaires des biens et du stock (denrées alimentaires et non alimentaires);
- (h) les contrats de travail;
- (i) les contrats avec les entrepreneurs de construction et de sous-traitance.

8.3 Le Gouvernement ou l'Agence autorisera l'accès à la documentation ci-dessus aux personnes dûment autorisées par le HCR.

9. Inspection et audit

9.1 Le Gouvernement ou l'Agence facilitera l'inspection et l'audit du sous-projet par les services d'audit au HCR au sein des services de contrôle interne des Nations Unies, le Bureau de l'Inspecteur général du HCR ou par toute autre personne dûment autorisée par le HCR. Le Comité des Commissaires aux Comptes des Nations Unies peut également en tout temps vérifier les comptes du sous-projet, s'il le souhaite. Les vérifications des comptes du sous-projet comprendront, entre autres, l'examen des pièces comptables relatives au sous-projet afin de vérifier si les coûts imputés pour les dépenses administratives et opérationnelles du sous-projet sont conformes aux dispositions stipulées dans les annexes de cet Accord. Pour des raisons de vérifications de comptes, les pièces comptables liées au sous-projet seront conservées pendant six ans après la date d'achèvement du sous-projet.

9.2 Le Gouvernement ou l'Agence facilitera les visites des personnes dûment autorisées sur les sites du sous-projet afin d'évaluer l'avancement et les réalisations du sous-projet durant sa période de sa mise en œuvre ou après son achèvement.

10. Certificat de vérification des comptes

10.1 *Certificat de vérification des comptes pour les services du Gouvernement partenaires de mise en œuvre*

Le Gouvernement devra – lors d'Accords avec le HCR pour une valeur globale de 100,000 dollars EU et plus – soumettre au HCR un certificat d'audit dans les six mois qui suivent la date de liquidation des engagements financiers. La vérification des comptes des partenaires d'exécution gouvernementaux doit être exécutée par la plus haute instance gouvernementale de vérification de comptes (contrôleur général ou Cour des comptes).

10.2 *Certificat de vérification des comptes pour les ONG internationales partenaires de mise en œuvre*

L'Agence devra – lors d'Accords avec le HCR pour une valeur globale de 100,000 dollars EU et plus – soumettre au HCR dans les six mois suivant la fin de l'année fiscale de l'Agence, une copie de ses états financiers consolidés et vérifiés – parmi lesquels les fonds du HCR sont clairement identifiés – et établis par une autorité indépendante de vérification des comptes et comme soumis et entérinés par l'organe directeur de l'Agence. Le rapport d'audit et l'opinion de l'auditeur incluront également les observations jugées appropriées par le vérificateur au regard des opérations des sous-projets financés par le HCR en général. Cette analyse devra indiquer explicitement que les fonds du HCR ont été contrôlés sous

l'envergure de l'audit. Pour les Accords du HCR d'une valeur inférieure à 100,000 dollars EU, le HCR se réserve le droit de réclamer une vérification des comptes.

10.3 Certification de vérification des comptes pour les ONG nationales partenaires de mise en œuvre

Pour tous les Accords du HCR avec pour une valeur globale de 100,000 dollars EU et plus, le HCR en consultation avec l'Agence, engagera les services d'un organisme de vérificateurs aux comptes pour un audit indépendant du sous-projet. Le rapport d'audit et le certificat devront être soumis au HCR dans les six mois suivant la date limite de liquidation des engagements. Ils devront notifier si le rapport final de suivi du sous-projet soumis par l'Agence au HCR présente une vision globale juste et réelle des activités du sous-projet sur la période des opérations. Le rapport d'audit comprendra les observations jugées appropriées du vérificateur aux comptes au regard des activités du sous-projet en général. Pour les Accords du HCR d'une valeur inférieure à 100,000 dollars EU, le HCR se réserve le droit d'engager un organisme d'audit.

11. Rapports généraux

11.1 Le Gouvernement ou l'Agence soumettra au HCR les rapports de suivi du sous-projet (SPMR) Partie 1 (suivi financier) lors de demandes de versements ultérieurs par le HCR, et la Partie 1 (suivi financier) avec la Partie 2 (suivi de performance) aux dates indiquées dans les données de base du sous-projet (Accord du sous-projet, Article 2.08).

11.2 Après l'achèvement du sous-projet, le Gouvernement ou l'Agence soumettra au HCR avec le Rapport de suivi du sous-projet (SPMR) Partie 1, une liste indiquant tous les engagements financiers en attente avec le nom de l'entrepreneur, du fournisseur ou toute autre bénéficiaire avec lequel ces versements ont été engagés. Le HCR n'est pas tenu d'acquitter tout engagement dont il n'aura pas été informé par écrit.

11.3 Le Gouvernement ou l'Agence soumettra au HCR le rapport final de suivi de sous-projet (SPMR Parties 1 et 2), à la date indiquée dans l'Article 2.08 des données de base du sous-projet.

12. Autres rapports

Le Gouvernement ou l'Agence soumettra tout autre rapport spécifié dans les données de base du sous-projet (Accord du sous-projet, Article 2.08) et/ou dans la description du sous-projet jointe en Annexe A. Le HCR se réserve le droit de réclamer par écrit, si besoin est, d'autres rapports *ad hoc* sur les activités liées à cet Accord.

B. ARRANGEMENTS DE PROGRAMMES

13. Politiques et directives du HCR à observer

Lors de la mise en œuvre des sous-projets du HCR, les Gouvernements et les Agences devront respecter les directives relatives à la protection et à l'assistance des réfugiés. A cet égard, le cadre de travail soumis dans l'Agenda pour la Protection est particulièrement significatif (voir la page sur «*Global Consultations*» sur le site internet du HCR www.unhcr.ch). Le même site à la page «*Partner Guide*» donne un échantillon des directives liées aux priorités des programmes du HCR: les femmes réfugiées/le genre, les enfants et adolescents réfugiés, les réfugiés âgés, l'environnement et le SIDA/VIH.

14. Participation des bénéficiaires

Les bénéficiaires du sous-projet devraient être associés et participer dans la mesure du possible à toutes les activités liées à la planification et à la réalisation des objectifs du sous-projet régi par cet Accord. Les objectifs et les modalités de participation des bénéficiaires devraient être spécifiées dans la description du sous-projet annexée. Une attention particulière de tous les instants sera portée sur les politiques et directives du HCR comme stipulé dans le paragraphe 13 ci-dessus.

15. Personnel de projet

Les provisions de cette Section sont applicables seulement si le personnel est en secondement, temporairement affecté ou employé par le sous-projet régi par un Accord du HCR.

Le Gouvernement ou l'Agence:

15.1 détachera ou affectera temporairement du personnel compétent, qualifié du Gouvernement ou de l'Agence à titre de contribution au sous-projet régi par l'Accord du HCR, pour accomplir certains services comme stipulés dans la description du sous-projet attaché à l'Accord du HCR;

15.2 couvrira toutes les dépenses de ce personnel ainsi détaché ou affecté temporairement, pour des montants correspondants aux barèmes établis et conformément aux normes et pratiques généralement admises, telles que définies dans la réglementation en vigueur;

présentera un barème mensuel de base (coûts proforma) comprenant tous les salaires, les allocations et autres coûts administratifs imposés à la source, i.e. les heures supplémentaires, les frais de voyage et les per diem, les taxes, les contributions de sécurité sociale, les frais de logement et de scolarité et autres indemnités, pour chaque poste partiellement ou pleinement financé par le HCR et faisant partie de cet Accord;

15.4 garantira le droit formel pour tout membre du personnel ainsi détaché de reprendre son service au Gouvernement ou à l'Agence conformément aux règlements et pratiques en vigueur;

15.5 entreprendra le recrutement de personnel adéquat qualifié et expérimenté conformément au tableau du personnel contenu dans les annexes jointes à l'Accord du HCR, si le personnel du Gouvernement ou de l'Agence n'est pas disponible pour secondement ou affectation temporaire. Le

recrutement du personnel s'effectuera en consultation avec le HCR et selon les critères agréés avec celui-ci pour s'assurer de la sélection des candidats les plus qualifiés professionnellement et, comme cela se fait, suite à l'annonce publique d'avis de vacance de poste. Le recrutement du personnel devra se conduire sur la base d'opportunités équivalentes pour les deux sexes, afin que du personnel féminin soit disponible, entre autres, pour participer à la planification de sous-projets destinés aux femmes bénéficiaires dans le sous-projet régi par l'Accord du HCR;

15.6 établira les contrats avec le personnel recruté ou en secondement sous le sous-projet régi par l'Accord du HCR, conformément aux règlements en vigueur, incluant entre autres:

- (a) la description des tâches et des attributions;
- (b) la rémunération, comprenant les allocations et les indemnités versées à la cessation de service;
- (c) la durée du contrat mentionnant une période d'essai précise;
- (d) les dispositions de résiliation de contrat sur le fondement d'inconduite, d'incompétence ou de violation du secret professionnel;

15.7 soustraira aux dispositions concernant le nombre et le coût du personnel de projet dans la description du sous-projet et le budget annexés à l'Accord du HCR. Le Gouvernement ou l'Agence justifiera au HCR de tout besoin additionnel de personnel de projet non prévu dans le tableau du personnel contenu dans les annexes de cet Accord. Les coûts inhérents à tout personnel de projet non autorisé ou à la rémunération excessive des montants agréés par le HCR seront à la charge du Gouvernement ou de l'Agence. Le personnel de projet affecté à plusieurs secteurs d'un sous-projet devra être budgétisé et chargé sous le secteur principalement concerné;

15.8 s'assurera que tout le personnel de projet ainsi que les bénéficiaires du sous-projet employé sur la mise en œuvre direct du sous-projet seront pleinement assurés contre les accidents au moins au même niveau que celui des nationaux employés, le cas échéant, sous le sous-projet régi par l'Accord du HCR. Les coûts pour cette assurance pourraient être chargés sous la ligne budgétaire correspondante du sous-projet, si une telle provision a été faite;

15.9 soumettra, avec le rapport final de suivi du sous-projet, la liste du personnel de projet indiquant le nom, le titre de fonctions, la durée de l'emploi et les coûts chargés au sous-projet pour chaque membre du personnel.

16. Achats

Les provisions sont applicables seulement si les achats, définis comme la procédure pour obtenir des biens ou des services de sources extérieures, sont effectués par le Gouvernement ou l'Agence.

Le Gouvernement ou l'Agence:

16.1 se chargera des achats pour le HCR, conformément aux spécifications et priorités convenues avec le HCR, pour l'assistance matérielle et les services contractuels en application de l'Accord du HCR spécifié aux annexes de cet Accord;

16.2 effectuera les achats de marchandises et de services strictement selon les principes d'achats cités au paragraphe 16.4 ci-dessous. Pour les achats excédant 20,000 dollars EU par Accord, le Gouvernement

ou l'Agence devra être soit pré-qualifié selon les standards HCR d'achats soit accepter par écrit (en signant l'Accord du sous-projet) de suivre les *directives HCR d'achats pour les PEs*;

16.3 désignera le HCR comme le cosignataire pour les achats, avec les fonds du HCR, de biens ou articles spéciaux comme défini dans le paragraphe 17 ci-dessous.

Procédures d'achats

Le Gouvernement ou l'Agence:

16.4 veillera à ce que les pratiques d'achats soient en conformité selon les principes suivants:

- (a) les spécifications détaillées des marchandises ou des services requis devront être préparées;
- (b) les spécifications des fournitures, de l'aide alimentaire et autre matériel d'assistance sous le sous-projet régi par l'Accord du HCR seront en conformité avec les standards et les normes prévalant dans le pays de destination et avec les standards établis du HCR;
- (c) la sélection de fournisseurs sera basée sur appel d'offre. En principe les contrats excédant 500 dollars EU ne devraient être attribués seulement après la soumission et l'évaluation d'au moins trois appels d'offres compétitives. Pour un achat unique ou global excédant 5,000 dollars EU ou son équivalent, une demande officielle mettant en concurrence au moins trois offres officielles de fournisseurs potentiels devra être déposée;
- (d) toute exception aux procédures d'appels d'offres, telle que la disponibilité d'un fournisseur unique, devra être justifiée par écrit;
- (e) l'évaluation et la comparaison des offres indiqueront les critères et les éléments de décision et aboutissant à l'adjudication du marché au fournisseur retenu;
- (f) les transports internationaux seront aux conditions C.I.P (Incoterms 2000) par superficie ou fret aérien, jusqu'à la destination finale ou au minimum au port de débarquement. Un calendrier des arrivées en une ou plusieurs expéditions devra être convenu avec le HCR;
- (g) la qualité de la livraison par le biais des documents d'expédition, d'inspection et de réception conformes aux garanties et aux prescriptions d'exécution, produits par le fournisseur; et
- (h) les paiements aux fournisseurs, aux sociétés d'assurance et aux agents maritimes et manutentionnaires seront subordonnés au respect de leurs obligations contractuelles.

Réclamations aux assurances sur les marchandises endommagées

Le Gouvernement ou l'Agence:

16.5 déposera les demandes de dédommagement soit directement soit par l'entremise du Haut Commissaire à qui elle fournira l'information nécessaire. Les demandes de dédommagement sont présentées à la compagnie d'assurance concernée, dans les délais spécifiés suivant la livraison et confor-

mément aux dispositions pertinentes de la police d'assurance correspondante. Si la forme de compensation utilisée aboutit à une réduction de prix, à un règlement ou à un remboursement en espèces, cela doit apparaître dans les comptes du projet.

Etroite collaboration avec le HCR

16.6 En cas de doutes, prière demander conseil au bureau concerné du HCR.

17. Usage des biens

Les provisions dans les paragraphes suivants sont applicables seulement quand les biens sont achetés avec les fonds du HCR ou autrement mis à la disposition du Gouvernement ou de l'Agence par le HCR pour usage dans le sous-projet régi par un Accord du HCR. Les biens doivent être définis comme tout article de propriété ayant une valeur de 1,500 dollars EU ou plus par unité ou son équivalent en monnaie locale au taux de change officiel des Nations Unies, et ayant une durée de vie d'au moins cinq ans et appartenant au HCR sans égard à la source de financement ou de l'utilisateur, y compris les donations en nature. Les véhicules et les bateaux, les machineries, les télécommunications, l'équipement informatique et de sécurité, désignés par ailleurs «articles spéciaux» doivent être considérés comme des biens sans tenir compte de leur valeur d'achat.

Droit d'usage

17.1 Le HCR n'accordera le droit d'usage que pour les biens et les structures spécifiés dans l'Accord pour la réception et le droit d'usage des biens du HCR (ci-après dénommé «l'Accord de droit d'usage») qui devra être signé au moment de la réception des biens. Dans le cas de bâtiments, l'inventaire comprendra tout le contenu, installations et appareillages connus pour avoir été achetés avec les fonds du HCR.

Inspection

17.2 Le Gouvernement ou l'Agence, et le HCR, procéderont à une inspection de tous les biens cités avant tout transfert effectué au travers de l'Accord de droit d'usage. L'absence de l'une des parties lors de l'inspection sera considérée comme l'acceptation de l'état des biens comme statué dans l'inventaire et contenant les qualifications que la partie présente à l'examen a apportées à ce sujet.

17.3 Toute information contenue dans la liste de l'inventaire annexée à l'Accord de droit d'usage sera valable à moins qu'une inspection des biens ne dise autre chose.

17.4 Dans l'éventualité de l'absence d'une inspection des biens, les biens seront transférés en l'état.

17.5 Le Gouvernement ou l'Agence facilitera des inspections à la demande ponctuelle du HCR en fournissant les rapports comme stipulés et en facilitant la vérification de ces biens par le personnel du HCR, si nécessaire.

Restrictions d'usage

17.6 Les biens du HCR seront exclusivement utilisés aux fins prévues dans le sous-projet pour lesquelles ils ont été acquis et leur usage à toute autre fin est interdit. En cas de violation de cette disposition, le Gouvernement ou l'Agence pourrait être tenu de verser au HCR des indemnités compensatoires équivalentes à la valeur des biens à la date effective du transfert. L'usage de véhicules sera consigné dans un registre qui indiquera, entre autres, les dates, la distance parcourue et le motif de chaque trajet.

Perte ou dommages

17.7 Le Gouvernement ou l'Agence sera tenu responsable de tout dommage, perte, vol ou responsabilité de tiers. Auquel cas, le Gouvernement ou l'Agence notifiera par écrit au HCR les cas de biens endommagés, perdus ou volés et fera état des mesures prises pour les remplacer. Cette déclaration de sinistre sera soumise dès que possible après l'événement d'un tel endommagement ou d'une telle perte, et dans tous les cas, au plus tard un mois après l'événement. Toute réparation de biens endommagés en utilisant les fonds du HCR doit être autorisée préalablement par le HCR avant de procéder à la réparation.

Aliénation de biens

17.8 Avant toute aliénation de biens, une approbation écrite du HCR sera obtenue. Le produit de la vente de tout bien, si autorisée, doit revenir au HCR.

Droit futur de déploiement par le HCR

17.9 Le droit d'usage des biens n'exclut pas le retour de ces biens au HCR dans l'éventualité où le besoin pour de tels biens est identifié pour d'autres projets. Le HCR peut donc exercer son droit de redéploiement et/ou de transfert à un autre sous-projet du HCR pour tout bien sujet à ces dispositions.

Signes d'identification du HCR

17.10 Le Gouvernement ou l'Agence accepte de maintenir tous les emblèmes du HCR qui ne devront pas être retirés.

Dispositions générales

17.11 Pour les coûts directs ou indirects ou toutes taxes, obligations associées ou pouvant être associées à l'octroi du droit d'usage des biens du HCR à l'Agence (parce que le Gouvernement n'a pas accordé l'exemption de taxes à l'Agence), le HCR ne sera pas tenu responsable.

17.12 Le Gouvernement ou l'Agence assurera tous les biens contre le vol, la destruction, la perte ou l'endommagement. Le Gouvernement ou l'Agence créditera immédiatement le montant du remboursement de l'assurance sur le compte correspondant du sous-projet, en informant le HCR du montant reçu et en fournissant une copie de toute la documentation relative sur la réclamation à l'assurance et le règlement.

Annulation

17.13 Le HCR pourrait annuler l'Accord de droit d'usage si tout ou partie de ces dispositions se trouvait violée ou si les intérêts liés aux propriétés du HCR étaient compromis de quelque façon que ce soit, par action ou omission du Gouvernement ou de l'Agence.

17.14 Le Gouvernement ou l'Agence sera informé de l'annulation par écrit et tous les biens seront immédiatement mis à la disposition du HCR.

18. Transfert de propriété des biens du HCR

Les provisions dans les paragraphes suivants s'appliquent seulement si le transfert des biens du HCR est envisagé par le HCR.

Le Gouvernement ou l'Agence:

18.1 conclura un Accord sur le transfert de propriété des biens du HCR donnant à l'Agence ou au Gouvernement la propriété des biens acquis sous le sous-projet, sous les sous-projets des années précédentes ou redistribués depuis d'autres sous-projets;

18.2 se conformera aux termes et conditions de cet Accord intitulé «Accord sur le transfert de propriété des biens du HCR» et prendra effet à la date indiquée sur celui-ci.

19. Constructions

Les provisions dans cette section sont applicables seulement lors de constructions d'infrastructures, de structures permanentes ou semi-permanentes par le Gouvernement ou l'Agence et si la sous-traitance de tels travaux s'avère nécessaire.

Assurance

Le Gouvernement ou l'Agence:

19.1 conformément à la pratique locale et à la disponibilité d'assurance adéquate, s'assurera que tous les bâtiments dont les coûts de construction globale finale excéderont 20.000 dollars EU ou son équivalent en monnaie locale au taux de change officiel des Nations Unies, sont en permanence pendant la construction, assurés dans leur entièreté contre les pertes et endommagements par le feu, l'eau, la foudre et autres dégâts possibles, jusqu'à la fin des travaux ou en cas de sous-traitance, jusqu'au moment de remise officielle des constructions par celui-ci. Les primes d'assurance encourues durant la période de mise en œuvre du sous-projet pourraient être chargées sous la composante 'construction' au budget du sous-projet si de tels coûts ont été prévus dans le budget du sous-projet. Ensuite et pour le temps d'utilisation pour les besoins du sous-projet, une couverture d'assurance similaire sera contractée pour leur valeur à neuf de remplacement à la seule charge de l'utilisateur.

Documents contractuels

Le Gouvernement ou l'Agence:

19.2 soumettra au HCR un exemplaire signé de chaque contrat ou sous-traitance de construction excédant 5,000 dollars EU ou son équivalent, avec tous les plans, spécifications, factures quantitatives et devis;

19.3 veillera à ce que le contrat attribué à des tiers pour la construction de bâtiments est établi conformément aux standards professionnels et pratiques locales et comprend les conditions stipulant, en autres, que:

- (a) que l'entrepreneur s'engage à achever les travaux pour que les bâtiments soient prêts à l'occupation à la date spécifiée dans la description du sous-projet annexé à l'Accord HCR; tout retard entraînera normalement le paiement par l'entrepreneur de dommages et intérêts calculés sur la base d'un taux journalier/hebdomadaire quelque soit le délai;
- (b) que, exception faite de l'acompte initial d'un montant raisonnable lié à la pratique locale en vigueur, les sommes dues à l'entrepreneur conformément au coût de construction figurant sur le devis ne lui seront versées qu'une fois les travaux effectués. Normalement, ces paiements ne dépasseront pas 90% du montant de la facture. Le solde de 10% sera conservé à titre de garantie et ne sera payé qu'après vérification de l'accomplissement satisfaisant de tous les travaux à la fin de la période de garantie. L'acompte initial sera déduit des paiements ultérieurs à effectuer sur présentation des factures;
- (c) si, au cours de la construction, il apparaît que l'entrepreneur, pour quelque raison que ce soit, se trouve dans l'incapacité de remplir les obligations qui lui incombent en vertu du contrat ou s'il tarde à achever la construction ou ne l'achève pas dans les délais impartis ou n'exécute pas les travaux requis, un deuxième entrepreneur peut être appelé pour achever la construction et peut être autorisé à utiliser tous les biens et matériels de chantier du premier entrepreneur qui se trouvent sur place;
- (d) tous les défauts décelés après l'achèvement des travaux pendant la période de garantie spécifiée doivent être corrigés dans un délai raisonnable par l'entrepreneur à ses propres frais. La durée de la période de garantie sera fixée selon la pratique locale habituelle, mais ne devra en aucun cas être inférieure à six mois et devra être mentionnée dans les termes officiels du contrat;
- (e) après une inspection finale de la construction par l'inspecteur agréé ou par l'ingénieur, un constat de remise des bâtiments construits est signé par les parties au contrat; il indique la date à laquelle la remise a eu lieu, et spécifie que le bâtiment a été construit conformément aux dispositions du contrat de construction et aux plans et spécifications approuvés. En principe, la remise n'a lieu qu'une fois que la bonne exécution de tous les travaux a été constatée; Toutefois, si dans des circonstances exceptionnelles, la remise a lieu plus tôt, le constat de remise spécifie le détail de tous les travaux restant à exécuter et signale tous vices et défauts apparents. Le même constat indique également la date à compter de laquelle les dispositions relatives à la garantie prennent effet. Cette date est normalement celle de la remise, ou de l'achèvement de tous les travaux, si celle-ci est ultérieure;

- (f) si la période de garantie s'étend au-delà de la période de liquidation du sous-projet et qu'aucun nouvel Accord n'est prévu, l'Agence remettra le montant retenu de la garantie au HCR, selon la clause 10.03(b) ci-dessus, pour règlement final après vérification de l'accomplissement satisfaisant du travail.

Usage

Le Gouvernement ou l'Agence:

19.4 s'assurera que tous les bâtiments construits sous le sous-projet régi par un Accord du HCR sont utilisés exclusivement aux fins du sous-projet comme spécifié dans la description du sous-projet annexée à l'Accord.

Usage futur

Le Gouvernement ou l'Agence:

19.5 examinera avec le HCR, 90 jours au moins avant la terminaison du sous-projet régi par un Accord du HCR, l'usage futur de tous les bâtiments par la suite. En aucune circonstance, le Gouvernement ou l'Agence ne peut disposer ou prévoir de disposer de ces bâtiments avant ces consultations avec le HCR;

19.6 passera un Accord pendant la durée du sous-projet régi par un Accord du HCR, transférant officiellement à une partie désignée la propriété ou le droit d'usage des bâtiments, comme déterminé par le HCR. Le transfert de propriété des biens du HCR ou l'Accord sur le droit d'usage des biens du HCR sera établi par le HCR, comme approprié.

20. Denrées alimentaires et non alimentaires

Les paragraphes de cette section sont applicables seulement si le Gouvernement ou l'Agence est chargé de l'entreposage, de l'emmagasiner et/ou de la distribution des denrées alimentaires et non alimentaires du sous-projet.

Tenue à jour des données

Le Gouvernement ou l'Agence:

20.1 établira et tiendra à jour un système pratique d'enregistrement permettant de retracer toutes les réceptions de commandes et les entrées et sorties de tous les articles du HCR;

20.2 fournira périodiquement, à la demande du HCR, les informations les plus récentes de l'état des stocks y compris un état sommaire avec le rapport final du suivi du sous-projet.

Inspection et suivi

Le Gouvernement ou l'Agence:

20.3 conduira régulièrement des inspections sur place des stocks et facilitera les visites périodiques du personnel du HCR aux mêmes fins;

20.4 suivra assidûment la distribution des denrées alimentaires et non alimentaires afin de s'assurer du déroulement selon les principes et procédures en vigueur et participera de près aux activités de suivi après la distribution afin d'évaluer l'utilisation finale des articles d'assistance par les bénéficiaires;

20.5 vérifiera la qualité et la quantité des denrées alimentaires et non alimentaires à leur réception et notifiera immédiatement au HCR de toutes pertes ou dommages observés ou de marchandises délivrées non conformes aux spécifications contractuelles.

Modalités de distribution et accords interagences

Le Gouvernement ou l'Agence:

20.6 se conformera aux principes de distribution statués dans les directives de distribution du HCR et du PAM, en particulier ceux assurant une distribution équitable, efficace, à temps et qui impliquent les femmes réfugiées à tous les niveaux et dans toutes les phases du processus et protègent les groupes vulnérables de toute exploitation et abus;

20.7 se conformera aux termes statués dans les accords pertinents signés entre le HCR et PAM et autres tiers sur les modalités de distribution et les responsabilités pour l'établissement de rapports relatifs à la distribution et l'utilisation des denrées alimentaires;

20.8 suivra les barèmes de distribution alimentaires et non alimentaires établis par le HCR et le consultera avant de distribuer toute autre denrée ne faisant pas partie du lot d'assistance convenu.

21. Prêts pour fonds de roulements

Les provisions de cette section s'appliquent seulement pour les prêts pour fonds de roulement établis par un Accord de sous-projet et financés entièrement ou en partie avec les fonds du HCR.

Gestion

Le Gouvernement ou l'Agence:

21.1 ne déboursera aucun prêt aux bénéficiaires individuels ou aux groupes de bénéficiaires sans qu'un «Accord sur la remise d'un prêt pour fonds de roulement» n'ait été conclu avec le HCR;

21.2 n'utilisera les remboursements de prêts et les intérêts y relatifs pour aucune autre raison que celle établie dans l'Accord initial régissant le prêt de fonds de roulement, à moins d'une autorisation écrite du HCR.

Propriété et Remise

Le Gouvernement ou l'Agence:

21.3 conclura séparément avec le HCR un «Accord sur la remise d'un prêt pour fonds de roulement» afin d'obtenir la propriété de ce prêt de fonds de roulement faisant partie de cet Accord. Jusqu'à une telle date, les fonds demeurent la propriété du HCR;

21.4 soumettra les rapports narratifs et financiers spécifiés dans l'Accord de transfert pendant la période complète de quatre ans couverte par l'Accord de remise;

21.5 ne changera pas l'objectif du prêt de fonds de roulement à moins de la justifier par une évaluation soigneuse engageant tous les prêteurs.

22. Identification du sous-projet

Le sous-projet qui est l'objet de cet Accord devra être identifié par le symbole du sous-projet indiqué en haut de page à droite de cet Accord et dans les données de base du sous-projet (Art. 2) de l'Accord; toutes correspondances, tous enregistrements financiers et de (sous)projets s'y afférent doivent porter ce symbole.

Appendice 2

CONDUITE STANDARD

ASSURER LA PROTECTION CONTRE L'EXPLOITATION SEXUELLE ET LES ABUS SEXUELS

L'exploitation sexuelle et les abus sexuels peuvent survenir sous de nombreuses formes différentes. L'exploitation sexuelle se définit comme tout abus face à une situation de vulnérabilité, à une différence de pouvoir ou à un abus de confiance, à des fins sexuelles; cela englobe le profit financier, social ou politique de l'exploitation sexuelle d'autrui. L'abus sexuel peut se manifester comme un acte ou une menace d'agression physique de nature sexuelle, y compris des attouchements indécents forcés ou dans des conditions inégales ou coercitives.

1. L'exploitation sexuelle et les abus sexuels par le personnel travaillant sur les projets/sous-projets financés par le HCR, constituent des actes de conduite inadmissibles et serviront de base à des mesures disciplinaires, renvoi sommaire inclus.
2. Toute activité sexuelle avec des enfants (personnes en dessous de 18 ans) est interdite indépendamment de l'âge de majorité ou de consentement selon la loi locale en vigueur¹. L'erreur de jugement de l'âge d'un enfant n'est pas une justification pour se disculper.
3. L'échange d'argent, l'emploi, les fournitures ou les services à des fins sexuelles, incluant les faveurs sexuelles ou autres formes de comportement humiliant, dégradant ou de profit sexuel sont interdits. Cela comprend toute forme d'échange en termes d'assistance due aux bénéficiaires.
4. Les relations sexuelles entre le personnel travaillant sur les projets/sous-projets financés par le HCR et les bénéficiaires de l'assistance ont une incidence négative sur la crédibilité et l'intégrité du travail des Nations Unies, et du HCR en particulier, et sont fortement désapprouvées puisqu'elles sont basées sur des dynamiques liées à une inégalité inhérente face au pouvoir.
5. Lorsqu'une personne – travaillant sur des projets/sous-projets financés par le HCR – s'inquiète ou soupçonne des abus sexuels ou une exploitation sexuelle de la part d'un collègue de travail, que ce soit dans la même agence ou pas, elle doit faire part de ses préoccupations en utilisant les mécanismes existants pour l'établissement de tels rapports.
6. Le personnel des agences, gouvernemental et non gouvernemental – travaillant sur des projets et des sous-projets financés par le HCR – est tenu de créer et de maintenir un environnement prévenant toute exploitation ou tout abus sexuel et de promouvoir la mise en œuvre de leur propre code de conduite. Les administrateurs à tous les niveaux ont une responsabilité particulière pour développer et soutenir des systèmes qui contribuent à cet environnement.

¹ Les Chefs exécutifs d'Agences (Gouvernement ou ONG) utiliseront leur discrétion pour appliquer cette norme envers un membre du personnel légalement marié à une personne de moins de 18 ans mais au-dessus de l'âge de majorité ou de consentement en vigueur dans leur pays de citoyenneté et le pays dans lequel ils résident.

Ces six standards ne prétendent pas être exhaustifs. D'autres types d'exploitation sexuelle ou d'attitude abusive peuvent servir de base à des mesures disciplinaires, renvoi sommaire inclus.

En concluant des accords de coopération avec le HCR, les Agences et les Gouvernements assument d'informer leur personnel sur les six principes majeurs cités ci-dessus et s'efforcent d'assurer leur application. En signant un Accord de sous-projet avec le HCR, les parties de l'Accord s'engagent à demeurer fidèles à ces principes et à les promouvoir. Le fait que les agences partenaires ne parviennent pas à prendre des mesures préventives pour éviter les abus, à enquêter sur les allégations d'abus et à prendre des mesures disciplinaires lorsqu'une exploitation sexuelle ou un abus sexuel est avéré, constituera la base de la cessation de l'Accord de sous-projet avec le HCR.

Appendice C2: EXPLICATIONS DES ARTICLES LIÉS À L'ACCORD DE SOUS-PROJET

PRÉAMBULE

Symbole de sous-projet

Voir ci-dessous aux Articles 2.01 & 2.02 pour une explication des divers éléments/lettres et chiffres dans le symbole du sous-projet. Le symbole du sous-projet doit apparaître sur toutes correspondances, données financières enregistrées et rapports du sous-projet.

Noms des parties

Le nom complet/titre de l'ONG et/ou du gouvernement apparaît sur les lignes correspondantes; l'ordre d'apparition des noms des partenaires a été déterminé par la suite 'normale' des signatures.

Paragraphe d'introduction

- (i) et (ii)** Ces paragraphes d'introduction énoncent à nouveau les principes formulés dans le statut de l'Office et mettent en lumière la nature de la participation du HCR dans le sous-projet. Ces paragraphes d'introduction tendent à rattacher l'Accord présent du sous-projet à un projet plus large dont il fait partie.
- (iii)** Ce paragraphe d'introduction touche à la question importante de coopération mutuelle et de consultation entre les parties de l'Accord. La dernière partie du paragraphe (iii) se réfère à la description du sous-projet (Annexe A) qui établit l'envergure et les modalités de mise en œuvre du sous-projet. La description du sous-projet décrit les responsabilités de chaque partie concernant la mise en œuvre afin d'assurer la compréhension des parties vis-à-vis de leurs responsabilités individuelles et collectives. Le paragraphe souligne également le fait que trois Annexes (A, B, C) sont une partie essentielle de l'Accord. Noter que le plan de travail est nécessaire au niveau du sous-projet.
- (iv) and (v)** Ces paragraphes concernent la question importante de financement du sous-projet. Un des problèmes auquel le HCR fait face est l'imprévisibilité du financement dans une année donnée. Le HCR est financé sur la base de contributions volontaires. Alors que le budget peut avoir été approuvé à un certain niveau, il n'y a aucune garantie que le HCR recevra le financement approuvé dans le budget. D'où la référence importante dans le paragraphe (v) d'introduction, à savoir que la mise en œuvre du sous-projet est liée à la disponibilité des fonds. L'imprévisibilité du financement, autant pour son montant qu'aux dates de réception des fonds, a contraint de temps en temps, dû à un manque général de financement, le HCR à ne pas pouvoir couvrir entièrement les besoins du sous-projet. Auquel cas, le HCR

et ses partenaires devront réviser la description et le budget du sous-projet et signer un Accord supplémentaire. Le HCR réalise la nature insatisfaisante d'une telle approche qui est seulement abordée en dernier recours, après d'autres ouvertures pour trouver des fonds e.g. lorsque les recours au capital disponible et au fonds de garantie sont épuisés.

ARTICLES

Art. 1. NATURE ET ÉTENDUE DE LA COOPÉRATION

Cet Article souligne l'importance des nombreuses annexes. Il doit être noté que l'**Appendice 1: Arrangements financiers et de programme** et l'**Appendice 2: Conduite standard** font parties intégrantes de l'Accord. Les pages de couverture doivent avoir les initiales de toutes les parties de l'Accord, au moment de sa signature.

Art. 2. DONNÉES DE BASE DU SOUS-PROJET

2.01 Symbole du projet:

C'est le même que celui de la LOI et doit se situer en première ligne. Il comprend l'année, la source de fonds, le pays/zone, le type d'assistance et le code du projet.

Exemple: 03/AB/RUR/CM/201 signifie qu'un projet pour 2003 est financé du budget – programme annuel (AB) en Ruritanie (RUR) pour les soins et entretien (CM) des bénéficiaires dans un projet défini (201).

Titre du projet: C'est un descriptif raccourci qui reflète la nature spécifique du projet. Il est composé de l'objet du projet, de la population bénéficiaire prévue, et de l'endroit (site, région, pays) de la mise en œuvre.

Exemple: «Soins et entretien des réfugiés soudanais en Ouganda»

2.02 Symbole du sous-projet:

C'est le même que celui du sous-projet, excepté qu'à la fin, il y a un symbole de plus, à savoir une lettre de l'alphabet, représentant un partenaire de mise en œuvre.

Titre de sous-projet: C'est un descriptif raccourci qui reflète la nature spécifique du sous-projet. Il est composé de l'objet du projet, de la population bénéficiaire prévue, et de l'endroit (site, région, pays) de la mise en œuvre.

Exemple: «Formation professionnelle pour les réfugiés soudanais au nord de l'Ouganda»

2.03 Localisation:

C'est l'endroit où le sous-projet sera mis en œuvre, incluant le nom du pays. Si le nombre des localisations est étendu, alors le nom officiel ou communément utilisé de la région ou celui décrivant la zone géographique est mentionné (e.g. Haut Congo; Est de l'Éthiopie).

2.04 Date effective de commencement:

Dans la plupart des cas, c'est la date de démarrage du sous-projet. L'usage du terme 'effective' couvre les circonstances où le sous-projet est 'censé avoir commencé' à une certaine date. La date de signature de l'Accord est une référence seulement, et ne devrait pas être considérée comme la date de démarrage du sous-projet.

2.05 Date envisagée d'achèvement:

Pour la plupart des sous-projets, (à l'exception de quelques projets d'éducation), c'est le 31 décembre de l'année du programme.

2.06 Date de liquidation:

C'est la date d'expiration de la période autorisée pour liquider les engagements à régler après la date d'achèvement du sous-projet (normalement un mois plus tard).

2.07 Niveau auquel les transferts budgétaires sont autorisés:

C'est le niveau du budget auquel le partenaire de mise en œuvre est autorisé à effectuer des transferts à l'intérieur du budget. Voir également le paragraphe 2 de l'appendice 1 de cet Accord.

2.08 Présentation des rapports périodiques:

Ce sont les dates prévues pour les demandes de rapports périodiques standard (Rapports de suivi du sous-projet – SPMRs), voir également le paragraphe 11 de l'Appendice 1. Si la durée du sous-projet est inférieure à 12 mois, les quatre rapports périodiques pourraient ne pas être nécessaires; Ces SPMRs non demandés seront barrés. Les autres rapports que le HCR pourrait demander, selon le type du sous-projet, sont mentionnés sous «Autres». Quelques partenaires de mise en œuvre pourraient également vouloir renforcer les rapports standard (e.g. les rapports financiers mensuels). De tels rapports sont également à inclure sous «Autres».

2.09 Montants totaux des crédits nécessaires au sous-projet:

Ce sont les montants des crédits nécessaires en monnaie locale, et le cas échéant, dans une (autre) monnaie convertible. Les montants totaux des crédits nécessaires sont ainsi établis en dollars EU, convertis au taux officiel des Nations Unies prévalant à la date de la signature de l'Accord du sous-projet par le

Représentant HCR/Chargé de Mission, son suppléant autorisé ou un Administrateur HCR certifié. S'il y a des contributions ou autres apports au sous-projet, attendus en nature, leur valeur est spécifiée, incluant la monnaie de l'estimation. D'autres détails sur de tel(le)s contributions/apports se trouvent dans la description du sous-projet sous la section (5).

2.10 Participation financière au regard des montants totaux des crédits nécessaires au Sous-projet:

C'est la répartition des montants totaux aux crédits nécessaires du Sous-projet (2.09 ci-dessus) en fonction de ce que chaque partie a accepté de contribuer, en espèces ou en nature (valeur). La participation du HCR est mentionnée en monnaie locale et en (autre) monnaie convertible et le montant total est à nouveau mentionné en dollars EU au taux officiel des Nations Unies prévalant à la date de la signature de l'Accord du sous-projet par le Représentant HCR/Chargé de Mission, son suppléant autorisé ou un Administrateur HCR certifié.

Note: La participation financière du HCR dans le projet est *strictement limitée* au montant en dollars EU stipulé ici. En aucune circonstance le HCR n'augmentera sa participation en raison d'échec de chacune des autres parties à remplir pleinement ses engagements financiers liés au sous-projet.

Note: Si quelque autre partie, non signataire à l'Accord du sous-projet, prévoit de contribuer aux montants totaux des crédits nécessaires du sous-projet, son nom/titre et le montant/la valeur (monnaie spécifiée) de sa participation sont insérés ici. Seules les contributions *fermement* engagées d'autres parties sont incluses.

2.11 Fonds engagés par le HCR:

C'est le montant qui va être alloué par le HCR au regard du sous-projet, inséré dans la même monnaie que celle du budget. Le montant de l'engagement initial (normalement le même que le premier versement), comme approuvé entre le HCR et le partenaire de mise en œuvre, est stipulé à nouveau dans la même monnaie que celle du budget. Normalement, tous les paiements aux partenaires de mise en œuvre sont faits dans la même monnaie que celle du budget.

2.12 Plan de financement indicatif:

Ces données indiquent seulement les crédits nécessaires en espèces, planifiés durant la validité du sous-projet. Le HCR ne remet pas nécessairement les montants stipulés aux dates prévues; dans la pratique, le montant de chaque versement doit être négocié antérieurement à son paiement, selon:

- (a) la liquidité du sous-projet, comme démontré dans la Partie 1 du SPMR soumis par le partenaire de mise en œuvre;
- (b) l'avancement du sous-projet comme rapporté dans la Partie 2 du SPMR et démontré par les visites de suivi du HCR sur les sites du sous-projet;
- (c) la disponibilité des fonds, qui pourrait être limitée soit par le montant engagé sous la Lettre d'Instructions, soit par les liquidités disponibles dans le compte en banque du HCR, soit par les deux; et
- (d) la déduction de tout paiement fait par le HCR de la part du partenaire de mise en œuvre.

Pour déterminer la rentrée en espèces des crédits nécessaires à un sous-projet, le partenaire de mise en œuvre doit discuter le calendrier et le montant de chaque versement avec le HCR avant que l'Accord du sous-projet ne soit rédigé. Le plan des montants estimatifs et des dates anticipées (le mois est suffisant) auquel la nécessité de chaque versement est prévu peut ainsi être mentionné ici. Il n'y a pas d'obligation pour le HCR de remettre les montants aux dates indiquées. Le montant de chaque versement et la date à laquelle il devrait être payé sont soumis aux quatre conditions stipulées ci-dessus.

2.13 Compte bancaire sur lequel le HCR devrait remettre les fonds:

Les données du compte bancaire du partenaire de mise en œuvre sur lequel le HCR déposera les fonds, y compris le nom de la banque, son adresse complète et son numéro d'affilié, ainsi que le nom du détenteur du compte, le titre du compte et le numéro, doivent être insérées ici.

2.13.1 & 2 Nécessité de retracer les fonds du HCR: Voir les besoins pertinents liés à la nécessité de retracer les fonds du HCR comme stipulés dans l'Appendice 1 (paragraphe 6) de l'Accord.

2.14 Information sur la vérification des comptes:

Les nécessités de vérifications des comptes pour des catégories variées de partenaires de mise en œuvre sont à l'Appendice 1 (paragraphe 9, 10) de l'Accord. Le HCR et le partenaire de mise en œuvre doivent identifier un organisme compétent de vérification des comptes lors de la signature de l'Accord.

Art.3. DURÉE DE L'ACCORD

3.01 La date effective de commencement est stipulée dans l'Art. 2.04 de l'Accord. La date prévue d'achèvement est mentionnée à l'Art.2.05.

3.02 Cet Article renseigne sur les procédures liées aux révisions de l'Accord et insiste sur la nécessité de les discuter et de les accepter conjointement et avant le passage à l'acte.

Art.4. OBLIGATIONS GÉNÉRALES DES PARTIES

Sous cet Article il y a une énumération des provisions stipulant les responsabilités respectives de l'Accord. En particulier, il doit être noté que le HCR n'accepte aucune responsabilité de tiers, aucune responsabilité d'employés ou autres personnes au service ou de la part des autres parties de l'Accord ou aucune responsabilité pour toute dépense engagée en avance ou en excès des versements effectués.

4.01 Cet Article met en lumière à nouveau l'importance des différentes Annexes (A, B, C) et des deux Appendices importants (1 & 2).

4.02 Il doit être noté que les réfugiés ou autres bénéficiaires des programmes du HCR qui sont engagés par l'Agence ou le Département gouvernemental pour assumer des fonctions de leur part sont inclus dans la définition des effectifs de l'Agence ou du Gouvernement.

4.03 Responsabilité en cas de plaintes:

Les deux sous-Articles constituent deux différents types de plaintes.

Art. 4.03.1 concerne les plaintes émanant du personnel de l'Agence ou du Gouvernement engagé sous le sous-projet. L'Agence ou le Gouvernement est responsable pour ce genre de plaintes émises par leur personnel. A noter que selon l'Art. 4.02, les réfugiés ou bénéficiaires employés par une agence ou un gouvernement pour mettre en œuvre un sous-projet sont considérés comme le personnel de l'Agence ou du Gouvernement. L'importance pour l'Agence ou le Gouvernement d'avoir les assurances adéquates pour couvrir ce genre de plaintes est soulignée.

Art. 4.03.2 concerne les plaintes 'd'un tiers', plaintes de personnes autres que le personnel de l'Agence ou du Gouvernement directement impliqué dans la mise en œuvre du sous-projet. Le HCR n'est pas responsable pour de telles plaintes qui pourraient émaner de la mise en œuvre du projet ou survenir à la suite d'actes ou omissions de l'Agence ou du Gouvernement ou de leur personnel.

4.04 Conduite standard:

Cet Article concerne deux aspects.

Art. 4.04.1 se réfère à la conduite standard de toutes les parties travaillant avec les réfugiés (voir également l'Appendice 2 de cet Accord). Le HCR attache la plus grande importance à cette nouvelle provision de l'Accord. Dans ce contexte, un document utile de référence est *Le code de conduite du HCR*.

Art. 4.04.2 concerne les nécessités de confidentialité et est à lire en conjonction avec l'Art. 8.02. Le respect de la confidentialité des informations relatives aux bénéficiaires est une autre forme de protection. Les aspects des provisions de la confidentialité sous l'Accord concernent également l'intégrité des transactions financières. Elles doivent se lire en conjonction avec l'Art. 4.05 et les provisions liées aux achats comme stipulées dans les Lignes directrices du HCR pour les achats par les PE (voir le site internet publique www.unhcr.ch '*Partners/Partnership Guides*').

4.05 Les profits non autorisés aux fonctionnaires:

Cette provision tend à assurer la transparence et l'intégrité de toutes les parties de l'Accord du sous-projet. Son non-respect est considéré comme la violation d'une provision **essentielle** à l'Accord.

Art(s). 5, 6, 7 ENGAGEMENTS DES PARTIES (HCR, AGENCE, GOUVERNEMENT)

Ces trois Articles fixent les obligations spécifiques des parties de l'Accord.

Art. 5 OBLIGATIONS du HCR

5.01 Mises à disposition de personnel et de services:

Cet Article renforce la coopération mutuelle entre les parties de l'Accord en mettant à disposition les services consultatifs du HCR pour soutenir la mise en œuvre du sous-projet.

5.02 Participation d'autres Organisations:

L'intention de cet Article est de rendre toutes les parties responsables de promouvoir la participation la plus étendue possible d'autres organisations pertinentes dans la mise en œuvre du sous-projet. Les Articles **6.04 and 7.02** s'y réfèrent.

5.03 Droits de douanes:

Le HCR est responsable du soutien à apporter pour les importations et les autorisations des équipements et matériels relatifs au sous-projet. Voir les provisions qui s'y réfèrent aux Art. 6.07, 7.05 et 7.07.

5.04 Versements:

10 jours ouvrables est la norme pour effectuer le premier versement. Il n'est normalement pas possible de donner une date précise pour le paiement du versement initial. Le HCR, cependant, prendra toutes les dispositions nécessaires pour effectuer le paiement dans les dix jours. Voir les notes concernant l'**Art. 2.12**, sur le transfert des versements ultérieurs.

5.05 Autres dépenses:

Cette provision concerne l'adhésion au budget approuvé pour le sous-projet.

Art. 6. ENGAGEMENTS DE L'AGENCE

6.01 Utilisation des fonds:

Les fonds du HCR doivent s'utiliser seulement pour les objectifs prévus et spécifiés dans la description et le budget du sous-projet annexés à l'Accord. C'est une importante provision qui est dépendante de la disponibilité des fonds du HCR à pouvoir mettre en œuvre le sous-projet. Il doit être lu en conjonction avec les commentaires relatifs aux paragraphes d'introduction (iv) et (v). Voir également les provisions de l'Appendice 1 de l'Accord (paragraphe 3) relatives au paiement de bénéficiaires.

6.02 Compte bancaire particulier portant intérêts:

Voir l'Art. 2.13 ci-dessus; les nécessités pertinentes à retracer les fonds du HCR comme stipulé dans l'Appendice 1, (paragraphe 6) de cet Accord. Le même Appendice a d'autres demandes sur la mise à jour des enregistrements comptables et du sous-projet (paragraphe 8), et de l'utilisation des apports divers (paragraphe 7).

6.03 Inspection et vérification des comptes:

Voir la provision concernée à l'Appendice 1 de cet Accord, paragraphes 9, 10.

6.04 Participation de l'Agence:

Cet Article doit se lire en relation avec l'Art. 5.02. Comme résultat de sollicitation à une telle participation, une contribution inattendue ou additionnelle peut être reçue. Si une telle contribution est reçue après l'approbation de la participation financière initiale, alors un amendement à l'Accord sera nécessaire pour refléter la réduction des crédits nécessaires du HCR ou une participation financière proportionnelle différente pour chaque partie.

6.05 Participation d'autres Organisations:

Comme mentionné à l'Art. 6.04, un amendement à l'Accord sera nécessaire (i.e. un Accord supplémentaire) pour refléter la réduction des crédits nécessaires ou la participation financière proportionnelle différente pour chaque partie si une contribution inattendue ou additionnelle est mise à disposition au travers de toute partie, suite à la signature de l'Accord.

6.06 Taux de change:

Pour l'application du taux de change par un partenaire de mise en œuvre, (Agence), les directives suivantes doivent être respectées:

- (a) Un partenaire non gouvernemental doit appliquer le *taux de change officiel le plus favorable* comme octroyé par le Gouvernement.
- (b) Si un partenaire de mise en œuvre doit changer une monnaie en une autre pour couvrir des dépenses encourues dans cette deuxième monnaie, qui n'est pas la monnaie du pays hôte, alors le taux de change du marché prévalant doit être utilisé.

6.07 Taxation et droits de douanes:

La supposition de l'Accord est que le partenaire de mise en œuvre sera exempt des taxations et droits de douanes (Voir les Art. 7.05 et 7.07). Dans des situations exceptionnelles, où cela pourrait ne pas arriver, des discussions doivent avoir lieu avec le HCR afin de décider d'une approche conjointe auprès du Gouvernement.

6.08 Documents d'importation:

Cet Article porte la responsabilité sur le partenaire de mise en œuvre pour la préparation de tous les documents d'importation, permis, etc, bien avant la date prévue de la cargaison et de faciliter l'expédition de l'importation en cours et du déchargement. Le non-respect de ces provisions pourrait résulter de coûts importants imputés au sous-projet.

Il y a de nombreux incidents où, souvent pour des raisons évitables, l'importation et/ou la vérification des marchandises du sous-projet HCR a été retardée au-delà d'une période raisonnable, entraînant pour le HCR ou le sous-projet des coûts importants de stockage et de surestaries. Si la cause est directement imputable à la négligence soit du Gouvernement et/ou du partenaire de mise en œuvre en n'assumant pas leurs responsabilités, le bureau du terrain consultera le Siège du HCR afin de déterminer l'action à prendre pour récupérer les coûts chez la partie négligente.

6.09 Affectation et sous-traitance:

Cet Article sauvegarde les intérêts du HCR et de ses donateurs au cas où les partenaires de mise en œuvre soit échouent à exécuter tout ou partie de ce qu'ils avaient convenu de réaliser soit lorsqu'ils sous-traitent la mise en œuvre de composantes substantielles du sous-projet.

6.10 Usage de biens:

Voir également les provisions concernées au paragraphe 17 de l'Appendice 1 à l'Accord. La question du transfert des propriétés est élaborée au paragraphe 18 du même Appendice.

6.11 Achats:

Voir les provisions concernées au paragraphe 16 de l'Appendice 1 de cet Accord.

6.12 Utilisation de l'emblème HCR:

Il y a des restrictions sur l'utilisation du nom du HCR/ONU, son emblème et son abréviation, établis par l'Assemblée Générale dans sa résolution 92(1) du 7 décembre 1946. La résolution dont le but est de protéger l'emblème des Nations Unies et son nom contre un usage non autorisé implique que le nom et l'emblème ne peuvent être utilisés sans l'autorisation préalable du Secrétaire général des Nations Unies. L'Agence a seulement le droit restreint d'utiliser l'emblème visible du HCR pour les activités relatives au sous-projet.

6.13 Responsabilité de l'Agence envers son personnel:

En plus des provisions de ces trois sous-Articles, une attention doit être portée sur les obligations spécifiques de l'Agence sous l'Appendice 2 de l'Accord, relatives à la Conduite standard.

6.14 Conformité avec la législation:

L'Agence a la stricte obligation de respecter la législation du pays dans lequel il opère.

Art. 7. ENGAGEMENTS DU GOUVERNEMENT

7.01 Inspection et vérification des comptes:

Les provisions relatives à l'audit et à l'inspection des partenaires gouvernementaux sont stipulées au paragraphe 10.1 de l'Appendice 1 de l'Accord.

7.02 Participation du Gouvernement:

Voir l'Art. 5.02 ci-dessus.

7.03 Participation d'autres Organisations:

Voir l'Art. 6.05 ci-dessus.

7.04 Taux de change:

Le Gouvernement a l'obligation d'octroyer au HCR le taux de change *officiel* le plus favorable. Cet Article reflète les provisions stipulées dans la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies et les règlements financiers du HCR:

«Sans être restreint par des contrôles financiers, règlements ou moratoires de toutes sortes, ...les Nations Unies seront libres de transférer leurs fonds, or ou monnaie d'un pays à un autre ou dans un pays et de convertir toute monnaie obtenue en toute autre monnaie.» [Article II, Section 5, Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies, 13 février 1946]

7.05 Taxation et douanes:

Cet Article renforce l'application de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies:

7.05.1 Le Gouvernement doit «garantir l'exemption pour le HCR de tous les droits, obligations, taxations, impôts directs et indirects, incluant la taxe sur la valeur ajoutée», i.e. s'assurer que l'exemption appropriée est octroyée.

Le Gouvernement doit également faciliter le remboursement, particulièrement lorsque celui-ci est significatif. Des exceptions pourraient exister lors d'obligations ou de taxes payées sur les achats locaux comme «partie du prix à payer» (extrait de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies). Le HCR (et le partenaire de mise en œuvre) doivent s'assurer que toute la documentation demandée par le fournisseur et par les autorités douanières compétentes est disponible et correctement soumise pour obtenir un prompt remboursement.

7.05.2 Cette provision de l'Accord du HCR vient de l'Article II, Section 7, de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations daté du 13 février 1946. Une attention particulière doit être également portée au paragraphe 16.4 (b) de l'Appendice 1 de l'Accord HCR sur «les procédures d'achats» qui spécifie que les importations «doivent rencontrer les standards et les normes prévalant dans le pays destinataire». Cela pourrait *exceptionnellement* vouloir dire qu'un article pour l'importation peut faire l'objet de quelque forme de restriction ou nécessite une autorisation spéciale.

7.06 Statut du personnel de l'Agence:

Cette provision garantit au personnel des partenaires de mise en œuvre – autres que les nationaux du pays dans lequel le projet est mis en œuvre – le même statut que les officiels des Nations Unies selon la Convention de 1946 (i.e. les salaires hors taxes et l'immunité dans l'exercice des fonctions).

7.07 Documents d'importation:

Cet Article place les obligations sur le Gouvernement de faciliter l'importation des marchandises, l'aide alimentaire et autres matériels d'assistance à utiliser sous le sous-projet; voir l'Art. 6.08 ci-dessus. Cet Article implique également que le Gouvernement s'assure de l'exemption des interdictions et restrictions, i.e. vérifie que l'exemption appropriée est octroyée.

7.08 Fourniture de terres:

Sous cet Article, le Gouvernement a l'obligation de mettre à disposition des terres pour réaliser les objectifs du sous-projet. Par extension, il favorise l'obtention rapide des permis de construire. Dans les cas de projets d'intégration locale, quand celle-ci est la solution durable agréée par le Gouvernement hôte, l'intention de l'Article est qu'il soit donné des terres aux bénéficiaires. L'utilisation des terres ne doit pas être restrictive, et les bénéficiaires du sous-projet doivent posséder les mêmes droits pertinents à l'usage des terres, y compris la construction, que les nationaux et autres résidents locaux. Il est reconnu que cela pourrait s'avérer difficile à appliquer si les terres sont rares ou appartiennent à des particuliers.

7.09 Déplacements du personnel du HCR et de l'Agence:

L'objectif de cet Article est de permettre au HCR et ses partenaires de pouvoir accomplir les fonctions statutaires de protection des réfugiés, de promotion de solutions durables et d'obtention d'informations concernant le nombre et les conditions des réfugiés en ayant un accès sans limites et sans obstacles aux bénéficiaires et aux sites du Sous-projet. De plus, l'Article permet les visites de suivi par le HCR et l'émission de visas et permis nécessaires aux déplacements.

Dans des situations sérieuses de sécurité, cet Article pourrait être difficile à mettre en application. Cependant, la politique du HCR est que sa présence (ou celle d'un partenaire de mise en œuvre) dans les alentours des réfugiés/rapatriés est essentielle pour l'assistance prévue sous le Sous-projet afin d'être correctement suivi. Si une telle présence n'est pas possible, le HCR pourrait décider que la participation dans le sous-projet et la livraison de l'assistance du HCR pourraient avoir à attendre l'élaboration d'une telle présence.

Art. 8 CONDITIONS GÉNÉRALES

8.01 Droits de reproduction, brevets et autres droits de propriétés:

Ces provisions sont la conséquence logique des arrangements contractuels sous l'Accord avec le HCR. L'une de ses plus évidentes applications sont les analyses, évaluations, rapports entrepris comme part de l'Accord du Sous-projet.

8.02 Confidentialité:

Souvent des contrôles inadéquats sont exercés sur la confidentialité de l'information, particulièrement concernant les cas de réfugiés individuels ou de groupes de réfugiés qui pourraient être particulièrement vulnérables. Cette provision demande aux partenaires de mise en œuvre du HCR de garder confidentielle toute information de nature biographique. De telles informations peuvent seulement être détenues par des personnes dûment autorisées par le HCR à avoir accès à ces informations. Le non respect de cette clause a des implications importantes et sérieuses de protection.

8.03 Privilèges et immunités:

Cette provision prouve que le HCR en entrant dans des accords avec des tiers (fournisseurs privés, ONG) n'a ni expressément ni implicitement brandi ses privilèges et immunités. En particulier il n'a pas accepté de faire l'objet de recours et/ou de juridictions locales. Cet Article sauvegarde également la priorité d'autres instruments légaux liés aux privilèges et immunités du HCR. Ces instruments comprennent, *entre autres*:

- (a) la Convention de 1946 sur les privilèges et immunités des Nations Unies;
- (b) chaque *Accord de Siège*, échange de lettres, Mémoire d'entente ou Accord de coopération avec le gouvernement hôte qui garantisse les mêmes provisions que la Convention de 1946; et
- (c) chaque Accord de base, protocole ou Mémoire d'entente qui pourrait gouverner les programmes d'assistance du HCR dans le pays hôte et dans lequel le statut du bureau du HCR et de son personnel est stipulé.

8.04 Force majeure et autres changements de conditions:

Les sous-projets sont établis selon la situation prévalant au commencement du Sous-projet. Au déroulement du sous-projet, les circonstances pourraient évoluer et changer de manière significative l'envergure et l'ampleur du sous-projet. Cet Article assure que dans de telles circonstances, le sous-projet est revu conjointement et révisé en fonction de la nouvelle situation. Cette révision s'effectue au travers d'un Accord supplémentaire.

Cet Article de «*force majeure*» pourrait être évoqué si le partenaire de mise en œuvre est empêché de continuer la mise en œuvre pour des raisons de sécurité, 'actes de guerre', hostilités, etc. L'Article peut également être mis en application si le partenaire de mise en œuvre est financièrement insolvable et/ou déclaré en faillite. Si le HCR décide d'annuler le sous-projet, un Accord supplémentaire sera demandé à cet effet.

8.05 Arrangement à l'amiable:

Cet Article recommande vivement la conciliation pour résoudre les difficultés et les incompréhensions. Afin d'éviter le besoin d'arbitrage décrit dans l'Article suivant. La conciliation doit être faite selon les règles d'UNCITRAL.

8.06 Arbitrage:

La compréhension pleine et entière d'un partenaire de mise en œuvre dans l'interprétation et l'application de tous les Articles et provisions dans l'Accord du sous-projet, y inclus les attendus décrits en Annexes A, B, C et les Appendices 1 et 2, devrait atténuer toute différence d'opinion sur le respect des termes de l'Accord. L'Article définit également la juridiction sous laquelle tomberont les conflits, aussi bien que les questions d'interprétation et d'application. L'arbitrage est l'option stipulée pour toute dispute émergeant des parties de l'Accord.

8.07 Résiliation anticipée:

Ces provisions couvrent un éventail de situations différentes: par exemple, lorsque la performance d'un partenaire de mise en œuvre est jugée inadéquate (8.07.1); lorsque le HCR est la cause du problème e.g. manque de fonds (8.07.2); lorsque que l'Agence tombe en faillite (8.07.4). L'Article 8.07.3 couvre les circonstances selon lesquelles le HCR effectuera tout paiement non réglé.

Art 9. ANNEXES et APPENDICES

A nouveau, l'importance des trois Annexes (A, B and C) nécessite d'être soulignée. Les Appendices 1 et 2 font partie intégrante de tous les Accords.

SIGNATURES

*SIGNÉ EN _____ ORIGINAUX PAR LES SIGNATAIRES DÛMENT AUTORISÉS
POUR LE COMPTE DES PARTIES SUIVANTES:*

Compléter cet espace pour s'assurer que le nombre requis d'originaux est signé: normalement quatre pour un Accord tripartite (et trois pour les Accords bipartites), selon la distribution suivante:

- (a) un original pour chaque partie (un pour le bureau HCR du terrain), plus
- b) un original pour le Siège du HCR.

Si d'autres originaux signés sont nécessaires (e.g. pour le Ministre des Finances ou le Procureur Général), alors des originaux supplémentaires doivent être signés. Une photocopie de l'original final signé est souvent suffisante pour ceux qui ont besoin d'une copie comme référence ou pour leur classement.

AUTRES INFORMATIONS SUR LES SIGNATURES

(a). En addition à la signature d'un administrateur autorisé pour chaque partie, le nom individuel et le titre, la date et l'endroit indiquant quand et où chaque signature a été apposée. Ces dates sont une référence seulement; La date effective de commencement (voir l'Art. 2.04) spécifie quand l'accord prend effet. Si, cependant, la date de signature est comprise comme étant la date effective de commencement, alors la date de signature doit être entrée sous Art. 2.04.

(b) Exceptionnellement, plus d'un signataire peut signer pour le compte d'une partie de l'Accord. Si c'est le cas et qu'il y a déjà trois signataires (i.e. un Accord tripartite), alors une page séparée contenant la signature supplémentaire peut être ajoutée. Le Gouvernement ou le partenaire de mise en œuvre pourrait vouloir que deux signataires signent pour leur compte. Par exemple, si deux départements gouvernementaux doivent signer, un comme contrepartie du bureau du HCR (e.g. le Ministre de l'Intérieur) et l'autre comme partenaire de mise en œuvre (e.g. le Département des Affaires publiques), alors le format tripartite est utilisé, pour spécifier les responsabilités respectives de chaque partie. Si deux signataires gouvernementaux sont nécessaires, plus pour des raisons de protocole (e.g. le Ministre des Affaires sociales et le Responsable du département des réfugiés dans le même ministère qui en fait agit comme partenaire de mise en œuvre), alors le format bipartite est utilisé, avec les deux signataires signant pour le compte du Gouvernement.

Appendice D

Symbole de sous-projet: ** / ** / *** / ** / *** / **

Numéro de l'Accord supplémentaire: ___¹

Date de l'Accord supplémentaire: ___ / ___ / ___

ACCORD SUPPLÉMENTAIRE DANS LE CADRE DU PROGRAMME DU PROGRAMME DU HAUT COMMISSAIRE DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS

ENTRE

LE BUREAU DU HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS
(ci-après dénommé «le HCR»)

ET

(ci-après dénommée «l'Agence»)

ET

(ci-après dénommé «le Gouvernement»)
(tous ci-après dénommés «les parties»)

ART.1 – PRÉAMBULE

1.01 ÉTANT DONNÉ que les parties de cet Accord supplémentaire à l'Accord du sous-projet ont signé un Accord original avec le HCR aux dates suivantes:

HCR	L'Agence	Le Gouvernement
Date: _____	_____	_____

¹ Entrer le numéro correspondant à cet accord supplémentaire (e.g. 1, 2, ...)

ÉTANT DONNÉ que l'Accord original a été amendé selon les provisions contenues dans les Accords supplémentaires signés avec le HCR par les parties aux dates suivantes des Accords supplémentaires respectifs:

	HCR	L'Agence	Le Gouvernement
Premier:	_____	_____	_____
Deuxième:	_____	_____	_____

(ajouter ou supprimer des lignes si nécessaire)

1.03 ÉTANT DONNÉ que ces provisions contenues dans l'Accord original et dans tout autre Accord supplémentaire précédent demeurent valides et effectives, exceptées pour celles amendées dans cet Accord supplémentaire;

1.04 et ÉTANT DONNÉ qu'après consultation mutuelle, les parties sont convenues que les révisions contenues dans cet Accord supplémentaire et les Annexes pertinentes révisées (A, B, C) sont nécessaires afin de refléter la situation actuelle du sous-projet;

PAR LA PRÉSENTE, LES PARTIES AU PRÉSENT ACCORD CONVIENNENT:

1.05 Les éléments de l'Accord original, y inclus toutes les Annexes et tous les Appendices, et comme amendés par tout Accord supplémentaire précédent, constituent une partie intégrante de cet Accord;

Eléments révisés des données de base du sous-projet

1.06 Les données de base du sous-projet ci-dessous contiennent les éléments de base révisés suivants:

(insérer le numéro de(s) sous-Article(s) dont les éléments de base ont été révisés)

Remplacement d'une Annexe ou autre document joint

1.07 Le changement d'une Annexe ou autre document joint, mentionné ci-après et annexé à l'Accord supplémentaire, remplace les versions antérieures annexées à l'Accord original ou aux Accords supplémentaires précédents et devient partie intégrante de cet Accord (cocher la case concernée):

- Description de sous-projet stipulée en Annexe A
- Budget de sous-projet stipulé en Annexe B
- Plan de travail de sous-projet stipulé en Annexe C

(Faire la liste des Annexes supplémentaires révisées si nécessaire)

Autres amendements

1.08 Pour les amendements au sous-projet autres que ceux listés ci-dessus, expliquer les raisons détaillées de l'amendement

ART. 2 – DONNÉS DE BASE DU SOUS-PROJET

2.01 **Symbole du projet (No. de la LOI et titre):** _____

2.02 **Symbole du sous-projet et titre:** _____

2.03 **Lieu d'exécution du sous-projet:** _____

2.04 **Date effective de commencement:** _____

2.05 **Date envisagée d'achèvement:** _____

2.06 **Date de liquidation:** _____

2.07 **Niveau auquel les transferts budgétaires sont autorisés:** (cochez la case)

secteur activité rubrique sous-rubrique

2.08 **Présentation de rapports périodiques:**

Rapport de suivi de sous-projet:

- le 10 avril pour la période s'achevant le 31 mars (partie 1);
- le 15 juillet pour la période s'achevant le 30 juin (parties 1 & 2);
- le 10 octobre pour la période s'achevant le 30 septembre (partie 1);
- le 15 février pour la période s'achevant le 31 décembre (parties 1 & 2).

Autres (spécifier titres et dates de présentation):

2.09 **Montants totaux des crédits nécessaires au sous-projet:**

En espèces (monnaie locale): _____

En espèces en (autre) monnaie convertible: _____

Total n'excédant pas dollars E.U.: _____
 (au taux de change des Nations Unies de: _____)

En nature (valeur estimée): _____

2.10 Participation financière au regard des montants totaux des crédits nécessaires au sous-projet (indiquer la monnaie et le montant):

	<i>En espèces:</i>	<i>En nature (valeur estimée):</i>
Gouvernement:	_____	_____
Agence:	_____	_____
HCR: en monnaie locale:	_____	_____
en (autre) monnaie convertible:	_____	_____
en dollars E.U (total):	_____	_____
<i>(au taux de change des Nations Unies de: _____)</i>		
Autre:	_____	_____

2.11 Fonds engagés par le HCR (indiquer la monnaie):

Engagement initial: _____

Premier versement: _____

2.12 Plan de financement indicatif: Monnaie:

Montants indicatifs:	Dates approximatives:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2.13 Compte bancaire sur lequel le HCR devrait déposer les fonds:

Nom, adresse de la banque et numéro d'affilié: _____

Nom du preneur de compte, titre et numéro de compte: _____

2.13.1

- Si la case ci-contre est cochée, ceci indique qu'un compte bancaire séparé est ouvert pour les fonds des sous-projets du HCR seulement. Tout intérêt obtenu sera crédité au sous-projet.
- Si la case ci-contre est cochée, ceci indique que le compte bancaire est un compte commun. Tout intérêt crédité à ce compte sera fractionné équitablement selon la source de fonds et crédité au sous-projet.

2.13.2

Le paragraphe 6 de l'Appendice 1 fixe les modalités des comptes bancaires selon lesquelles les fonds du HCR doivent être versés; Il est à souligner que les mouvements bancaires relatifs aux fonds du HCR doivent être conservés.

2.14 Information sur la vérification des comptes:

Nom et adresse de l'organisme de vérification des comptes (voir paragraphes 9 & 10 de l'Appendice 1):

ART. 3 - ANNEXES ET APPENDICES

3.01 La signature par l'Agence et/ou le Gouvernement de cet Accord supplémentaire constitue un accord formel des Annexes révisées énumérées dans l'Article 1.07 ci-dessus, des pages de couverture respectives qui ont été paraphées par les parties lors de la signature.

3.02 Tous les autres Appendices de l'Accord précédent (Arrangements financiers et de programmes stipulés à l'Appendice 1; Conduite Standard comme stipulée à l'Appendice 2) demeurent valides.

SIGNÉ EN _____ ORIGINAUX PAR LES SIGNATAIRES DÛMENTS AUTORISÉS
POUR LE COMPTE DES PARTIES SUIVANTES:

	HCR	L'AGENCE	LE GOUVERNEMENT
Signature:	_____	_____	_____
Nom:	_____	_____	_____
Titre:	_____	_____	_____
Date:	_____	_____	_____
Lieu:	_____	_____	_____

Appendice E **FORMAT POUR LES ACCORDS RELATIFS AUX BIENS DU HCR**

1. **L'appendice E1** concerne le format de l'**Accord du HCR pour la réception et le droit à l'usage des biens du HCR** qui doit être signé par tous les partenaires à la réception des biens du HCR ou après avoir acheté des biens avec les fonds du HCR. Cet accord doit se lire en conjonction avec les articles pertinents de l'Accord de sous-projet du HCR et son appendice 1 (situé dans ce manuel à l'appendice D).

2. **L'appendice E2** concerne le format de l'accord permettant aux bureaux du HCR sur le terrain de transférer la propriété des biens acquis dans les sous-projets du HCR aux partenaires d'exécution. Cet **Accord de transfert de propriété des biens du HCR** a une validité séparée de l'Accord de sous-projet dans lequel il est stipulé qu'un accord séparé est nécessaire pour transférer la propriété. Cet accord spécifie, avec un inventaire, que les biens sont remis au partenaire de mise en œuvre. Si un accord séparé n'est pas conclu, à la complétude du sous-projet, les provisions de l'Accord pour la réception et le droit d'usage des biens du HCR gouverneront alors tous les biens du sous-projet.

3. Il doit être également rappelé que dans certaines circonstances, une fois que l'Accord de transfert de propriété a été signé par le HCR et l'autre partie, certaines ratifications ou notifications peuvent être nécessaires pour un département gouvernemental particulier (différent de la signature de l'accord en cas de transfert à un partenaire de mise en œuvre gouvernemental). Cette procédure peut s'avérer nécessaire pour s'assurer d'une base légale pour la validité et l'officialité de l'accord.

Appendice E1

ACCORD POUR LA RÉCEPTION ET LE DROIT À L'USAGE DES BIENS DU HCR

ENTRE: _____
(ci-après dénommé «le destinataire»)

ET: **LE HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS**
(ci-après dénommé «le HCR»)
(tous deux dénommés ci-après «les parties»)

AU REGARD DES PROPRIÉTÉS ACQUISES SOUS LE/LES PROJET(S)/AUTRE(S) COMPTE(S)

SYMBOLE DU SOUS-PROJET: ****/**/**/**/**/**** DURÉE: _____

1. Le destinataire accuse réception des biens du HCR énumérés dans le document annexé à cet Accord conformément aux provisions de l'Accord de sous-projet connexe et son Appendice 1.
2. Le destinataire reconnaît que par le biais de cet Accord, il obtient le droit d'usage, **non la propriété**, des biens énumérés dans le document annexé.
3. Le destinataire accepte les Articles de l'Accord de sous-projet connexe qui se réfèrent au **droit d'usage des biens du HCR** et convient de les respecter au regard de l'usage de biens mis à sa disposition par le HCR.

FORMAT STANDARD DE L'ACCORD POUR LA RÉCEPTION ET LE DROIT À L'USAGE DES BIENS DU HCR

4. Le destinataire accepte que les biens énumérés dans le document annexé seront distribués aux personnes responsables dûment autorisées à:
aux localisations suivantes:
 5. Le destinataire accepte devoir obtenir un accord préalable écrit du HCR avant de distribuer ces biens pour toute autre raison ou toute autre localisation autre que celles énumérées ci-dessus.
 6. Le destinataire accepte que les biens énumérés dans le document annexé seront exclusivement utilisés pour la mise en œuvre des programmes du HCR, et accepte de devoir obtenir un accord préalable écrit du HCR avant d'utiliser ces biens à toute autre fin.

Le destinataire reconnaît que le HCR se réserve le droit de reprendre et de redéployer les biens ci-dessus mentionnés pour tout autre programme de réfugiés/rapatriés ou si un Article quelconque de ceux pertinents de cet Accord ou de l'Accord de sous-projet connexe n'est pas respecté.

8. Le destinataire accepte de faire un compte rendu annuel au HCR avec chaque rapport final de suivi du sous-projet, sur la base de l'inventaire annexé, sur la localisation actuelle et l'état de tous les biens.

*SIGNÉ EN _____ ORIGINAUX PAR LES SIGNATAIRES DÛMENT AUTORISÉS
POUR LE COMPTE DES PARTIES SUIVANTES:*

HCR**LE DESTINATAIRE**

Signature: _____

Signature: _____

Nom: _____

Nom: _____

Titre: _____

Titre: _____

Date: _____

Date: _____

Lieu: _____

Lieu: _____

Appendice E2

FORMAT STANDARD DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ DES BIENS DU HCR

ACCORD DE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ DES BIENS DU HCR

ENTRE: _____
(ci-après dénommé «le destinataire»)

ET: LE HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS
(ci-après dénommé «le HCR»)
(tous deux dénommés ci-après «les parties»)

AU REGARD DES BIENS ACQUIS SOUS LES PROJETS/AUTRES COMPTES

SYMBOLE DU SOUS-PROJET: **/**/**/**/**/**/ DATE EFFECTIVE: _____

PRÉAMBULE

CET ACCORD définit les procédures de transfert de propriété et ensuite d'usage des biens, à la fin du projet ou lorsque applicable, considérés comme tout article de propriété ou équipement acheté sous les projets/autres comptes financés par le HCR, comme stipulé dans la liste des biens annexée;

ÉTANT DONNÉ que le destinataire poursuit des objectifs humanitaires et non lucratifs, compatible avec les objectifs et le mandat du HCR et que son activité ensuite sera renforcée par le transfert des biens stipulés;

ET ÉTANT DONNÉ que le HCR, après examen des critères de redéploiement de l'équipement à d'autres sous-projets sponsorisés par lui-même, a décidé de transférer la propriété des biens de la liste annexée à cet Accord au destinataire;

PAR LA PRÉSENTE, LES PARTIES AU PRÉSENT ACCORD CONVIENNENT:

FORMAT STANDARD DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ DES BIENS DU HCR

Article N° I. TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ

1. Subséquent à l'alinéa 2 de cet Article, le HCR transférera au destinataire l'intégralité des droits et des intérêts du HCR concernant toutes propriétés (ci-après dénommés: les biens) spécifiées dans la liste annexée à cet Accord.

2. Le destinataire utilisera les biens pour des entreprises humanitaires uniquement et toute mise à disposition de biens, par vente ou donation, devra exclusivement servir à des intérêts humanitaires dans le pays. En cas de violation de cette provision, le destinataire peut être tenu responsable de réparations compensatoires au HCR pour l'équivalent de la valeur des biens à la date effective de cet Accord.

Article N° II. CESSATION DE DROITS ET DE RESPONSABILITÉS

1. A la date effective de cet Accord, tous les droits et responsabilités du HCR pour ces biens cesseront.

2. Le HCR abrogera toute licence ou immatriculation sur laquelle le HCR est enregistrée comme le propriétaire ou l'utilisateur.

3. Le HCR annulera toute assurance toujours en vigueur au moment du transfert au destinataire, à moins qu'une telle assurance soit maintenue jusqu'à son expiration, selon les termes acceptés par le destinataire et l'assureur.

Article N° III. DURÉE DE VIE

Le HCR transférera la propriété des biens sur la base de «en l'état, sur place» et ne donnera aucune interprétation ni garantie sur leur état ou leur appellation ensuite. Si des réparations ou des remises en services des biens sont nécessaires avant d'être pleinement utilisables, le destinataire supportera les coûts de telles réparations ou remises en services.

Article N° IV. ARTICLES AUXILIAIRES

Le HCR transférera la propriété au destinataire, préalablement ou au même moment de la remise effective des biens eux-mêmes, des stocks de pièces détachées, d'équipements auxiliaires ou de combustibles spéciaux, le cas échéant, pour l'utilisation ou le fonctionnement des biens, comme spécifié dans la liste annexée.

Article N° V. COÛTS RÉCURRENTS

Le destinataire entreprend de couvrir tous les coûts récurrents futurs de personnels, des coûts d'utilisation et de fonctionnement, ainsi que tous les frais directs de reconditionnement ou de déplacement des biens et des futurs frais généraux des effectifs, des coûts de fonctionnement et de mise en services.

FORMAT STANDARD DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ DES BIENS DU HCR

Article N° VI. SIGNES D'IDENTIFICATION DU HCR

Le destinataire accepte de ne conserver que les emblèmes du HCR, i.e. «donné par le HCR» après le transfert de propriété. Toute autre emblème doit être retirée.

Article N° VII. PROVISIONS GÉNÉRALES

1. Le HCR ne sera pas tenu responsable pour toute dépense, directe ou indirecte, ou pour tout impôt, obligation ou taxe qui pourrait découler ou être lié au transfert de propriété
2. Le HCR ne sera pas tenu responsable d'indemniser un tiers pour toute plainte, créance, dommage ou demande extérieure à la mise en œuvre de cet Accord.
3. Rien dans cet Accord ne doit être considéré comme la renonciation, implicite ou explicite, de tous privilèges et immunités attribués au HCR.
4. Toute discorde, controverse ou plainte extérieure ou en relation à cet Accord, ou toute violation, terminaison ou incapacité ensuite, sera, sauf règlement à l'amiable au travers de négociations amicales, soumise à un arbitrage en accord avec les règles d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international. Toute sentence rendue conformément à cet Article sera acceptée comme une adjudication finale par les parties dont ils acceptent, par la présente, à se limiter.

Article N° VIII. VALIDITÉ

Cet Accord prendra effet à la date indiquée sur la première page.

*SIGNÉ EN _____ ORIGINAUX PAR LES SIGNATAIRES DÛMENT AUTORISÉS
POUR LE COMPTE DES PARTIES SUIVANTES:*

HCR

LE DESTINATAIRE

Signature: _____

Signature: _____

Nom: _____

Nom: _____

Titre: _____

Titre: _____

Date: _____

Date: _____

Lieu: _____

Lieu: _____

GLOSSAIRE

A

Accord	L'un des types d'instruments d'exécution signé directement entre le siège du HCR et un partenaire d'exécution. La forme la plus courante est l'Accord de sous-projet.
Accord de sous-projet	L'accord contractuel négocié entre le HCR et un partenaire d'exécution sous l'autorité conférée à un Bureau extérieur du HCR ou à un service du Siège par le biais d'une Lettre d'instructions.
Accord supplémentaire	Révision ou amendement d'un Accord de sous-projet.
Actifs	Les actifs (biens non consommables) sont regroupés en trois catégories: liquidités, biens d'équipement, avances et créances. Les biens d'équipement ont une valeur d'acquisition initiale de 1 500 dollars ou davantage par unité (à l'exclusion des frais de transport et d'assurance), et ont également une durée utile de cinq ans ou davantage. Le terme de bien d'équipement couvre également les infrastructures (entrepôts, dispensaires, etc.) ainsi que les biens spécifiques tels que véhicules, ordinateurs, etc.
Activité	Dans la structure budgétaire du FMIS, il s'agit du deuxième niveau de budgétisation après le secteur qui identifie le type de la tâche effectuée.
Activité	Utilisé avec un «a» minuscule, ce terme décrit une tâche identifiable, nécessaire pour atteindre un objectif.
Agenda pour la protection	Programme d'action adopté par le Comité exécutif (2002) en vue de guider le HCR, le Gouvernement, les ONG et les autres partenaires pour atteindre certains objectifs arrêtés en matière de protection des réfugiés.
Agent certificateur	Responsable autorisé à certifier la bonne utilisation budgétaire ou financière des engagements ou déboursments proposés
Allocation	Terme qui signifie généralement la mise à disposition de ressources à une ou plusieurs fins. Pour le HCR, ce terme signifie le niveau de provision budgétaire pour un projet spécifique dans les montants de crédits prévus pour le même type d'assistance, conformément à la décision du Comité exécutif.
Amendement	Révision formelle d'un instrument de mise en œuvre (Lettre d'instruction, Accord ou Echange de lettres).
Année antérieure	En général, l'année pour laquelle les rapports définitifs de suivi de projet sont achevés afin de clore un projet (c'est-à-dire l'année précédant l'année civile en cours).

Année de planification Année pour laquelle une planification de projet/sous-projet est effectuée (c'est-à-dire que dans le cycle de programme actuel, les équipes de programme établissent un rapport sur l'année antérieures, mettent en œuvre les activités dans l'année en cours, révisent les présentations pour l'année qui vient, et entreprennent une planification initiale des projets de l'année de planification).

Année en cours L'année au cours de laquelle le projet/sous-projet est mis en œuvre. Dans la plupart des cas, il s'agit de l'année civile en cours.

Annnonce officielle de contribution Promesse de faire une contribution volontaire en espèces ou en nature pour un programme spécifique d'activités.

Appropriation Le budget approuvé par le Comité exécutif pour les projets couvrant le même type d'assistance au sein d'un programme au cours d'une année donnée.

Audit Un examen officiel ou formel de la comptabilité d'une organisation et de la gestion du projet. Pour le HCR et ses partenaires d'exécution, plusieurs types d'audit sont prévus: l'un par les vérificateurs externes des comptes (conduit par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies) et les vérificateurs internes des comptes (conduit par le Service d'audit du HCR du Bureau des Nations Unies pour les services de contrôle interne).

B

Budget Estimation détaillée des ressources financières nécessaires pour une période donnée.

Budget-Programme annuel Le budget unifié du HCR présenté à la session annuelle du Comité exécutif pour approbation; il recense tous les besoins de programme connus au moment de la préparation du budget; les besoins qui surgissent au cours de l'année programme peuvent être couverts par des budgets-programme supplémentaires.

C

CCQAB Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) des Nations Unies; entre autres, il examine le Budget programme annuel avant qu'il ne soit présenté au Comité exécutif.

Code de conduite Guide visant à aider les membres du personnel à prendre des décisions éthiques dans leur vie professionnelle et également privée dans la mesure où celle-ci affecte les activités professionnelles.

Comité permanent	Voir EXCOM.
Comptes	Enregistrement officiel d'un actif, d'un passif, d'une recette ou d'une dépense où les effets des transactions sont indiqués en montants financiers ou en autres unités de mesure.
Convention Plus	Convention Plus est un terme générique couvrant un ensemble de nouveaux instruments de protection sous la forme d'accords spéciaux multilatéraux visant à compléter la Convention de 1951. Le processus des consultations conduisant à l'élaboration de ces accords est appelé Forum .
CPI	Le Comité permanent inter institutions, présidé par le Coordonnateur des secours d'urgence des Nations Unies, est responsable d'assurer la coordination inter institutions en réponse à des situations d'urgence complexes.

D

Date de liquidation	La date définitive fixée après la date d'achèvement du sous-projet afin de laisser le temps aux partenaires d'exécution d'honorer les engagements financiers liés au sous-projet, pourvu que ces engagements financiers aient été contractés avant la date d'achèvement du sous-projet.
Déboursements	Le paiement réel effectué par le HCR ou par un partenaire d'exécution sur les fonds remis par le HCR.
Dépenses	La globalité des dépenses imputées sur un projet, y compris les déboursements déjà effectués et les engagements financiers (ou non liquidés) toujours en attente de paiements.
Dépenses effectives	Terme utilisé dans FMIS pour les dépenses (déboursements et engagements financiers toujours impayés) comparées au budget.
Disponibilité de fonds	Le montant des fonds réellement disponibles pour la mise en œuvre d'un projet/sous-projet conformément aux revenus perçus par le HCR.

E

Echange de lettres	Type d'instrument de mise en œuvre le plus couramment utilisé lorsque le partenaire d'exécution est une autre agence des Nations Unies.
ECOSOC	Le Conseil économique et social des Nations Unies auquel le HCR présente un Rapport annuel sur ses activités. Le Conseil économique et social prend note de son contenu et transmet le rapport à l'Assemblée générale via le Troisième Comité.

Etape intermédiaire Dans le contexte des plans de travail, une 'étape intermédiaire' est un repère signifiant qu'une phase importante est achevée

Engagement de dépenses La promesse du HCR de financer un projet donné, conformément aux Règlements financiers ou un partenaire d'exécution pour une entreprise ou un fournisseur (selon les termes d'un instrument de mise en œuvre). Un Engagement non réglé est la partie des fonds promis qui n'a pas encore été versée. Il peut s'agir d'un ordre d'achat ou d'un contrat géré directement par le HCR ou par un partenaire d'exécution et qui doit encore être réglé (soit entièrement, soit partiellement). Il peut également s'agir d'un versement échelonné dû par le HCR au partenaire d'exécution.

Evaluation Une analyse et une estimation, aussi systématiques et objectives que possible, des politiques, programmes, projets, pratiques ou procédures du HCR, axés sur la planification, la conceptualisation, la mise en œuvre et l'impact.

EXCOM Le Comité exécutif du Programme du HCR est un organe directeur qui se réunit chaque année. Ses travaux sont facilités par un Comité permanent qui se réunit trois à quatre fois par an.

F

FAOP Accord cadre pour les partenaires opérationnels entre le HCR et les ONG.

FMIS Le Système d'information financière et de gestion est un système informatique conçu par le HCR pour fournir une structure budgétaire Standard, commune au HCR et aux partenaires opérationnels.

FOAS Le Système de comptabilité des bureaux sur le terrain est un module au sein du système FMIS/terrain.

FOBS Le système budgétaire pour les bureaux sur le terrain est un module du système FMIS/terrain.

Fonds Se réfère à la source de financement de l'assistance du HCR. On peut parfois s'y référer comme «programme» comme dans le «Programme annuel» (PA).

Frais généraux Dépenses nécessairement engagées pour appuyer et gérer une activité. Elles sont distinctes des dépenses opérationnelles qui sont engendrées par l'activité elle-même.

H

Hypothèse

Dans le processus de planification, une hypothèse est une prévision, une condition ou un événement qui doit exister pour qu'un projet/sous-projet réussisse, par exemple pour atteindre ses objectifs. Très souvent, les planificateurs de projet n'ont pas de contrôle sur les conditions ou les événements mais l'efficacité de la planification exige que les hypothèses soient cohérentes et considérées comme un élément d'analyse sur les probabilités de succès d'un projet.

I

Instrument de mise en œuvre

Un document d'engagement émis sous la forme d'une Lettre d'instructions, soit à l'intention d'un bureau extérieur, soit d'un service du Siège, d'un Accord émanant du Siège ou d'un Echange de lettres (généralement utilisé pour une autre agence des Nations Unies). Une Lettre d'instructions est la base sur laquelle des accords de sous-projet peuvent être conclus avec les partenaires d'exécution.

Indicateur

Un indicateur est une unité mesurant l'état d'avancement des résultats à obtenir. Deux types d'indicateurs sont employés dans le système de gestion des opérations (SGO): indicateur d'impact et de performance. Un **indicateur d'impact** est un signe de changement comportemental dans les conditions ou la pratique institutionnelle qui affectent les bénéficiaires ou leur bien-être. Un **indicateur de performance** est une mesure évaluant la réalisation des résultats escomptés en termes quantitatifs et/ou qualitatifs et régulièrement revus dans un délai fixé.

Inventaire

Liste d'articles suffisamment détaillée pour leur identification et appartenant ou étant confiés à une organisation.

L

Lettre d'instructions

Un instrument de mise en œuvre qui prend la forme d'une instruction officielle venant d'un agent certificateur et donnée à un bureau extérieur ou à un service du Siège et qui précise les termes et conditions dans lesquelles l'assistance doit être fournie, soit directement, soit par le biais de partenaires d'exécution.

M

Mise en œuvre	Le processus par le biais duquel l'assistance est fournie aux bénéficiaires afin de satisfaire un besoin identifié pour la population bénéficiaire. La mise en œuvre s'effectue conformément aux termes et conditions figurant dans un instrument de mise en œuvre.
Monnaie locale	Chaque sous-projet peut être évalué dans une seule monnaie locale qui doit être la monnaie utilisée pour la mise en œuvre. En cas d'achat international effectué par le Siège, ce qui peut impliquer de nombreuses devises, le dollar des États-Unis est utilisé comme dénominateur commun. Les conversions de transaction d'une monnaie à l'autre aux fins de comptabilité sont effectuées sur la base des taux de change prévalant au sein du système des Nations Unies.
Montant engagé	L'engagement officiel de ressources en espèces et/ou en nature au moyen d'un instrument de mise en œuvre au regard des provisions budgétaires du projet. Le premier montant est engagé, lorsque l'instrument de mise en œuvre est établi, et couvre les besoins initiaux. Le montant engagé est augmenté en cours d'année au fur et à mesure des besoins et de la disponibilité de fonds.
Montants totaux des crédits nécessaires	Les fonds globaux exigés du HCR pour couvrir les besoins du début à la fin d'un projet/sous-projet.

O

Objectif	Le résultat/impact prévu de tout projet/sous-projet mené à bien par le HCR. Un objectif est un exposé de la situation censée prévaloir à l'achèvement du projet/sous-projet. Il s'agit donc de l'énoncé du résultat et de l'impact escomptés contribuant à la réalisation des buts du programme.
Organisation non gouvernementale	Un organisme non constitué par un Gouvernement et non sujet au contrôle ni à l'autorité d'un gouvernement; souvent appelé ONG.

P

Parité	La parité est le but ultime du processus d'intégration de perspectives liées à l'appartenance sexuelle; cela entraîne l'évaluation des implications pour les hommes et les femmes dans toute action prévue, y compris la formulation de politiques et de programmes.
Partenaire d'exécution	Une organisation ou agence (gouvernementale, non gouvernementale, intergouvernementale, des Nations Unies, multilatérale) à laquelle le HCR

délègue la responsabilité de mettre en œuvre l'assistance et fournit des fonds à cette fin par le biais d'un Accord de sous-projet standard.

Partenaire opérationnel	Une organisation ou agence avec laquelle le HCR collabore pour fournir une protection et une assistance aux réfugiés ou toutes autres personnes relevant de sa compétence; le HCR ne fournit pas de fonds à cette agence pour mettre en œuvre des activités de sa part.
Période de liquidation	L'ultime période suivant la date d'achèvement d'un sous-projet durant laquelle tout engagement non liquidé doit être réglé. La période de liquidation est généralement d'un mois et est fixée dans l'instrument de mise en œuvre.
Personnes relevant de la compétence	Un terme générique chargé de décrire toutes les personnes dont les besoins de protection et d'assistance relèvent de l'intérêt du HCR. L'autorité conférée au HCR pour agir en faveur des personnes relevant de sa compétence, autres que les réfugiés, se fonde sur les résolutions de l'Assemblée générale.
Phases	Dans le contexte de plans de travail, une phase représente un laps de temps dans un ordre continu et organisé de la mise en œuvre du projet/sous-projet; cela implique l'échéance d'étapes préalables avant le démarrage d'autres.
Plan de travail	Un document d'appui pour un accord de mise en œuvre fournissant un calendrier dans le processus de la mise en œuvre.
Planification à visage humain	Approche de planification du HCR qui reconnaît que tous les groupes de réfugiés ne sont pas identiques ni homogènes. En conséquence, il est important de recueillir des informations spécifiques sur chaque groupe de réfugiés particulier afin de leur accorder une protection et une assistance réunissant les critères d'efficacité, de rentabilité et d'humanité.
Points de contrôle	Dans le contexte des plans de travail, un point de contrôle est une «pause» ou un point de référence inséré dans un plan de travail pour s'assurer que les gestionnaires dressent un bilan des accomplissements à ce jour.
Priorités de programme	Ce sont les domaines d'activité soulignés par le Comité exécutif comme revêtant une importance particulière. Ils incluent les besoins de protection et d'assistance des femmes réfugiées, des enfants/adolescents réfugiés, des réfugiés âgés; ils incluent également la nécessité de s'attaquer au problème du VIH/Sida au sein des populations réfugiées. Une autre priorité est de considérer l'impact environnemental de la présence de réfugiés sur les ressources naturelles d'un pays hôte. Ces priorités ont été intégrées dans l' <i>Agenda pour la protection</i> du HCR.
Promesse de contribution	Promesse de faire une contribution volontaire en espèces ou en nature à un programme spécifique d'activités.
Programme	Dans le cadre du SGO , un programme est la totalité des activités de protection et d'assistance menées à bien pour une population bénéficiaire dis-

tincte ou sur un chapitre particulier. Cet ensemble de programmes dans un pays constitue l'opération dans ce pays.

Programmation

La procédure de gestion pour la mise en œuvre des programmes ou des projets/sous-projets aux termes de laquelle toutes les parties directement concernées par la mise en œuvre sont convenues de leurs responsabilités dans une période de temps spécifiée, et établissent un plan de travail avec lequel les progrès seront régulièrement confrontés.

Programme supplémentaire

Un programme (assorti d'un budget) établi pour couvrir des besoins supplémentaires non recensés au moment de la préparation du Budget-programme annuel.

Projet

Inclut toute l'assistance de même type et de même source de fonds fournie à une population bénéficiaire spécifique, généralement dans un pays. La population assistée est un groupe de bénéficiaires recevant une assistance similaire du HCR; il ne s'agit pas nécessairement d'une population venant d'un seul milieu ethnique, religieux ou politique. Un projet doté d'un symbole spécifique est formalisé par la publication d'un instrument de mise en œuvre.

R

Rapport de suivi d'un sous-projet

Un rapport de suivi d'un sous-projet doit refléter les réalisations tangibles du partenaire d'exécution comparées aux réalisations prévues et décrites dans la description du sous-projet et dans le budget du sous-projet annexés à l'Accord du sous-projet.

Région

Les programmes de protection et d'assistance du HCR sont gérés par l'intermédiaire des bureaux qui couvrent des régions géographiques spécifiques comme: Afrique; Asie et Pacifique; Europe; Amériques; Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient (CASWANAME).

Ressources

Éléments tels que les personnes, les biens matériels, les qualifications et les fonds qui peuvent être utilisés pour couvrir des besoins et atteindre le résultat escompté.

Résultat

Un résultat est une réalisation spécifique délivrée par des activités utiles à l'accomplissement de l'objectif du programme.

Revenu

Montant ou équivalent reçu au cours d'une période financière qui augmente les actifs nets.

Rubrique

Au sein de la structure du FMIS, signifie le troisième niveau de budgétisation et d'établissement de rapports (sous le secteur et l'activité).

S

Secteur	Le niveau le plus haut de budgétisation dans la structure budgétaire du FMIS.
SGO	Le système de gestion des opérations est le cadre de gestion pour la planification, l'organisation et le contrôle des activités de protection et d'assistance; c'est le moyen par lequel le HCR veille à ce que tous les aspects de ses opérations sont appropriés, cohérents et efficaces.
Situation d'urgence	Toute situation où la vie ou le bien-être des réfugiés sera menacé si des mesures appropriées et immédiates ne sont pas prises et qui exige une réponse extraordinaire et des mesures exceptionnelles. L'aide d'urgence a pour but de satisfaire les besoins basiques de survie rapidement. Les projets d'urgence ne dureront généralement pas plus d'une année et porteront essentiellement sur les mesures de survie.
Solutions durables	Solutions aux situations de réfugiés qui perdurent; il s'agit du rapatriement librement consenti (vers le pays d'origine), de l'installation sur place/intégration (dans le pays d'asile) et de la réinstallation (dans un pays tiers).
Sommes à payer	Comptes montrant les montants devant être versés aux créiteurs.
Sommes à recevoir	Comptes montrant les montants devant être réglés par les débiteurs.
Sous-projet	Une partie d'un projet global devant être mis en œuvre par un seul partenaire d'exécution ou par un service du HCR, établie dans une seule devise.
Sous-rubrique	Quatrième niveau de la structure budgétaire du FMIS
Structure budgétaire du FMIS	<p>Elle se fonde sur les éléments suivants:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Secteur2. Activité3. Rubrique4. Sous-rubrique <p>Ces éléments sont divisés en deux niveaux: les secteurs et les activités; et les rubriques et les sous-rubriques. Le niveau secteur/activité est le centre initial de la gestion du projet et le niveau minimal duquel les rapports s'établissent sur FMIS.</p>
Suivi	Le processus constant de révisions, entreprises par les partenaires d'exécution, les gouvernements hôtes et les bureaux extérieurs du HCR, sur le déroulement enregistré en cours d'exécution du projet/sous-projet. Le suivi implique une révision systématique de l'état financier et de programme d'un partenaire d'exécution face aux réalisations prévues et planifiées initialement.

T**Taux de change**

Le taux de conversion d'une devise à une autre.

Type d'assistance

Les programmes/projets du HCR sont répartis entre cinq types opérationnels d'assistance comme suit:

U**Urgence (EM)**

Couvre l'assistance suite à un afflux de réfugiés ou d'autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissaire afin de satisfaire rapidement les besoins basiques de survie. Ce type d'assistance ne durera généralement pas plus d'une année et se concentrera essentiellement sur les mesures de survie.

Soins et entretien (CM)

L'assistance aux réfugiés dans des situations relativement stables où la survie n'est plus menacée mais où la solution durable pour le groupe de réfugiés n'a pas encore été déterminée.

Rapatriement librement consenti (RP)

La solution la plus souhaitable dans la mesure où le caractère librement consenti du rapatriement est sauvegardé et qui comprend également l'assistance aux réfugiés pour surmonter les difficultés pratiques liées au rapatriement vers leur pays d'origine.

Installation sur place (LS)

Lorsque le rapatriement librement consenti n'est pas encore possible, elle couvre l'assistance visant à aider les réfugiés à subvenir à leurs propres besoins dans le pays de premier asile et à s'intégrer dans la vie sociale et économique de la communauté locale.

Réinstallation (RE)

Sans aucune autre solution durable, elle couvre l'assistance visant à permettre aux réfugiés de se réinstaller dans un pays tiers.

RÉFÉRENCES

Chaque chapitre de ce manuel contient une liste de sources pertinentes, soit en forme imprimée, soit en forme électronique. La liste ci-dessous donne quelques-uns des ouvrages de référence ou publications parmi les plus importants qui contiennent des ressources supplémentaires. Ces dernières aident à déterminer les objectifs, les résultats et les indicateurs dans la planification du projet/sous-projet.

Protection

Agenda pour la protection, HCR, Genève, 2003.

Protéger les réfugiés, Guide de terrain pour les ONG. Publié conjointement par le HCR et les ONG partenaires, UNHCR, Genève, septembre 1999.

Priorités du programme

- Voir *Enfants réfugiés, y compris adolescents*, ci-dessous.
- Voir *Femmes réfugiées/Egalité des genres*, ci-dessus.
- Voir *Personnes âgées*, page 20 de ce manuel.
- Voir *Santé, VIH/Sida*, ci-dessous.
- Voir *Environnement*, page 59, de ce manuel.

Enfants réfugiés, y compris adolescents

Voir la liste des références sur page 21 de ce manuel, ainsi que les références pertinentes sous le But 6 dans *l'Agenda pour la Protection*, pages 83-86.

Femmes réfugiées/ Egalité des genres

Voir la liste des références sur page 21 de ce manuel ainsi que les références pertinentes sous le But 6 dans *l'Agenda pour la Protection*, pages 83-86.

Urgences

UNHCR Handbook for Emergencies, UNHCR, Genève, 2e édition, août 1999.

Nourriture

Memorandum of Understanding between the Office of the United Nations Commissioner of Refugees (UNHCR) and the World Food Programme (WFP), Genève-Rome, juillet 2002.

	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning in UNHCR. A Practical Guide on the Use of Objectives, Outputs and Indicators</i> , UNHCR, Genève, 2e version, mars 2002, page 24. (Cette publication est appelée dans tous les secteurs ci-dessous «Project Planning»).
	<i>Toolkit</i> , (CD-Rom), UNHCR, Genève, septembre 2002.
Transport/ Logistiques	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 25.
Besoins domestiques/Appui ménager	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 27.
Eau	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 29.
Sanitaire	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 31.
Santé	<i>Toolkit</i> , (CD-Rom), UNHCR, Genève, septembre 2002. Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 33. <i>HIV/AIDS and Refugees, UNHCR's Strategic Plan 2002-2004</i> , UNHCR, Genève, 2002. <i>Report on the Global HIV/AIDS Epidemic 2002</i> , Selected Bibliography, pages 208-226, UNAIDS, 2002.
Abris/Autres infrastructures	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 39.
Services communautaires	Voir la liste des références sur page 21 de ce manuel. Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 40.
Education	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 43. <i>Education: Field Guidelines</i> , UNHCR, Genève, 2003.
Elevage/Vétérinaire	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 47.
Forestier	Voir les directives pertinentes dans <i>Project Planning</i> , page 49.

Micro-financement Voir la liste des références sur page 63 de ce manuel.

**Juridique/
Protection**

Voir: *Protection*, ci-dessus.

Voir les directives pertinentes dans *Project Planning*, page 52.

Designing Protection Strategies and Measuring Progress. Checklist for UNHCR Staff, UNHCR, Genève. 2002.

Mémoires

UNHCR/UNICEF (1996); texte dans *UNHCR Handbook for Emergencies*, pages 385-390.

Remarque: le mémorandum MOU est en train d'être révisé.

UNHCR/WFP (1996), voir: *Nourriture*, ci-dessus.

UNHCR/UNDP (1997); texte sur le «Framework for Operational Cooperation» dans *UNHCR Handbook for Emergencies*, pages 380-384.

UNHCR/UNOPS (1996).

UNHCR/IOM (1997).

INDEX

A

- ACABQ: *section 1.4, par. 1.5*
- Accord: *section 4.1, parties 3 et 4*
 - Accord cadre pour un partenariat opérationnel: *section 1.5, encadré, p. 32; section 1.6, encadré, p. 33, appendice A1*
 - Accord de sous-projet: *section 4.1, par. 3.4 à 3.6, partie 4; (formats, articles): appendice C*
 - Accord pour la réception et le droit d'usage des biens du HCR: *section 4.3, partie 4; appendice E1*
 - Accord supplémentaire: *section 5.4, par. 1.4 et 1.5, partie 3; appendice D*
 - Accord sur le transfert de propriété des biens du HCR: *section 4.3, partie 5; appendice E2*
 - Achats (formation): *section 4.2, partie 5; (général): section 4.2; (pré-qualification pour les -): section 4.2, partie 4; (principes directeurs des - pour les partenaires d'exécution): section 4.2, partie 2; (principes et responsabilités): section 4.2, partie 1*
 - Activité (structure budgétaire): *section 3.4, par. 3.4 à 4.3; appendice B*
 - Adolescents (besoins spécifiques d'-): *section 1.3, par. 3.6*
 - Adolescents: voir *Enfants réfugiés*
 - Agenda pour la protection: *section 1.1, par. 2.11 et 2.12*
 - Aide et développement (lien entre -): *section 3.1, partie 5*
 - Ajustements financiers finaux (clôture des sous-projets): *section 5.5, partie 4*
 - Alerte rapide: *section 6.1, partie 2*
 - Analyse de la situation: *section 3.1, par. 7.6.1*
 - Année courante (planification et rapports): *section 2.3, par. 1.1, partie 3, ordigramme*
 - Année de planification: voir *Planification (calendrier de - des rapports)*
 - Année écoulée: voir *Planification (calendrier de - des rapports)*
 - Apatridie: *section 1.2, partie 6*
 - Appel global: *section 2.3, par. 1.1*
 - Articles spéciaux (biens): *section 4.3, par. 3.2*
 - Assemblée générale: *section 1.1, partie 2; section 1.2, par. 2.7 et 2.8, partie 6; section 1.4, partie 1; (principaux comités de l'-): section 1.4, par. 1.3*
 - Assistance (types d'-): *section 2.1, partie 3*
 - Assurance de biens: voir *Biens*
 - Audit (activités d'- interne et externe du HCR): *section 5.6, partie 10; (catégories de partenaires d'exécution pour les questions d'-): section 5.6, partie 7; (certificat d'-): section 5.6, partie 6; (général): section 5.6; (liste des vérifications): section 5.6, encadré, p. 129; (provision de l'- dans les accords du HCR): section 5.6, parties 9 et 10*

-
- B**
- Banque international pour la reconstruction et le développement (BIRD): *section 1.4, par. 1.1*
 - Biens (aliénation de -): *section 4.3, partie 5*; (assurance): *section 4.3, partie 8*; (comités de gestion de -): *section 4.3, partie 2*; (général) *section 4.3, partie 3*; *section 5.5, partie 3*; (gestion): *section 4.3, partie 1*; *section 5.5, partie 3*; (prêt): *section 4.3, partie 4*; (propriété de -): *section 4.3, partie 5*
 - Budget (ajustement du -): *section 5.4, partie 2*; (programme annuel): *section 1.1, par. 2.5*; *section 2.2, par. 1.1 à 1.3, 2.1 à 2.7*; *section 2.3, par. 1.1, partie 2, ordinogramme*; (- des programmes et du support): *section 2.2, par. 2.2 à 2.4*; (projets): *section 3.4, partie 4*; (sous-projets): *section 3.5, par. 2.3 (b)*; (structure du -): voir *FMIS (structure budgétaire)*; (- unifié de programme annuel): *section 2.2, partie 1*
 - Budgétisation (général): *section 3.1 par. 7.6.6*; *section 3.4*; (urgences): *section 6.3, par. 7.5 et 7.6*
 - Bureau de l'Inspecteur général (IGO): *section 5.8, par. 3.1, encadré, p. 134*; voir aussi *Révisions*
 - Bureau international du Travail (BIT): *section 1.6, par. 1.2*
- C**
- Calendrier de la planification et des rapports: *section 2.3, parties 1 et 2, ordinogramme*
 - Carthagène (Déclaration de - sur les réfugiés [1984]): *section 1.2, par. 2.4 (b) et 2.5*
 - Code de conduite: *appendice A2*; *appendice C1 (appendice 2)*
 - Comité de révision des opérations (ORB): *section 2.3, partie 2, ordinogramme*
 - Comité exécutif du HCR (EXCOM): *section 1.4, partie 3*
 - Comité permanent: *section 1.4, par. 3.2*
 - Comptabilité: *section 5.6, partie 4*
 - Comptes bancaires (séparés): *section 5.3, encadré, p. 118*; *section 5.6, par. 4.2*
 - Conseil de sécurité: *section 1.4, par. 1.6*
 - Conseil économique et social (ECOSOC): *section 1.1, par. 2.5*; *section 1.4, par. 1.7 et 1.8*
 - Consultations globales: *section 1.1, par. 2.11 et 2.12*
 - Convention relative au statut de réfugié (1951): *section 1.2, par. 2.1, 2.2, 2.5*; *encadré pp. 7 et 8*
 - Convention sur les aspects spécifiques des problèmes de réfugiés en Afrique (1969): *section 1.2, par. 2.4 (a)*
 - Convention sur les droits de l'enfant (1989): *section 1.3, par. 3.3 et 3.4*
 - Coordination: *section 1.5, partie 3*; *section 5.1, partie 3*
 - Dépenses d'appui: *section 3.4, partie 5*
 - Dépenses opérationnelles: *section 3.4, par. 5.9 à 5.11*
- D**
- Date de liquidation: *section 5.3, partie 4*
 - Délégué (- du HCR sur le terrain): *section 1.4, partie 5*
 - Donateurs bilatéraux (partenariat et la planification avec des -): *section 3.1, partie 6*
-

- E**
- ECOSOC: voir *Conseil économique et social*
 - Education (enfants réfugiés): *section 1.3, par. 3.6*; (indicateurs d'-): voir *Indicateurs*
 - Egalité des sexes: *section 1.3, partie 2*
 - Enfant (meilleurs intérêts de l'-): *section 1.3, par. 3.4*
 - Enfants réfugiés (exploitation sexuelle): *section 1.3, par. 2.3 et 3.6*; (enrôlement militaire): *section 1.3, par. 3.6*; (général): *section 1.3, partie 3*; (non accompagnés): *section 1.3, par. 3.6, 4.1, 5.4 (d), 6.4 (a)*; (séparation): *section 1.3, par. 3.6*; voir aussi: *Refugee Children: Guidelines on Protection and Care*
 - Enquêtes: *section 5.8, partie 3*
 - Environnement (préoccupations liées à l'-): *section 3.1, partie 4*
 - Etapes (planification): voir *Planification*
 - Etapes intermédiaires (plan de travail): *section 3.4, par. 1.16*
 - Evaluation (général): *section 5.7*; (Groupe de l'- et de l'analyse des politiques [EPAU]): *section 5.7, partie 3*; (méthodologie): *section 3.2, partie 3*; (technique): *section 3.2, par. 2.3 et 2.4*; (types d'-): *section 5.7, partie 2*
 - Evaluation des besoins et des ressources (général): *section 3.2*; (urgences): *section 6.3, partie 2*
 - EXCOM: voir *Comité exécutif du HCR*
 - Exercice de planification opérationnelle: *section 2.3, par. 2.1, ordinogramme*
 - Exploitation sexuelle: voir *Enfants réfugiés*
- F**
- Femmes réfugiées: *section 1.3, partie 2*
 - FMIS (structure budgétaire): *section 3.4, partie 3*
 - FMIS: voir *Système d'informations de la gestion financière*
 - Fonds (projets): *section 3.5, par. 1.1*
 - Fonds central de roulement des urgences (CERF): *section 6.2, par. 2.2*
- G**
- Gestion basée sur les résultats: *section 3.1, encadré, p. 68*
 - Gestion et l'administration (postes): *section 2.2, par. 2.3 à 2.5*
 - Gouvernement local (planification): *section 3.1, par. 3.7 à 3.9*
 - La violence sexuelle et sexiste contre les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées – Principes directeurs pour la prévention et l'intervention: *section 1.3, par. 2.3 et 2.4*
 - Les lignes directrices pour la protection des femmes réfugiées: *section 1.3, par. 2.3 et 2.4*
- H**
- Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés: *section 1.4, partie 2*
 - Helping Refugees. An Introduction to UNHCR: *section 1.1, encadré, p. 6*
 - Hypothèses (dans le processus de planification): *section 3.1, par. 7.6.1*

-
- I**
- Imaginer la coexistence (projet d'-): *section 1.3, par. 6.5 à 6.8*
 - Indicateurs: *section 3.3, par. 2.2, 4.1 à 4.4; encadré, pp. 75 et 77; appendice B4*
 - Indicateurs d'eau: voir *Indicateurs*
 - Indicateurs sanitaires: voir *Indicateurs*
 - Inspecteur général: voir *Bureau de l'Inspecteur général (IGO)*
 - Inspections: *section 5.8, partie 1*
 - Installation sur place (solution durable): *section 1.2, par. 4.10 à 4.12; (type d'activité): section 2.1, partie 3 (d)*
 - Inventaire: *section 5.5, par. 3.2*
- L**
- Lettre mutuelle d'intention de conclure un accord (sous-projet): *section 4.1, par. 3.7; section 6.3, par. 5.2 et 7.8*
 - Lettres d'instruction (LOI): *section 2.3, partie 2, ordinogramme; section 4.1, partie 2*
 - Lettres d'instructions d'urgence (ELOI): *section 4.1, par. 2.5 et 2.6; section 6.3, par. 7.7 et 7.8*
 - Lier l'aide au développement: *section 3.1, partie 5*
 - Ligue des Nations: *section 1.1, par. 1.3, 1.5, 1.6*
- M**
- Mandat (du HCR): *section 1.1*
 - Manuel des situations d'urgences: *section 1.3, par. 3.6; section 6.2, par. 5.1*
 - Micro-financement: *section 3.1, par. 5.5 à 5.7*
 - Mise en œuvre (délégation de la -): *section 1.6, partie 1; (général; autorités et instruments de la -): section 4.1; (stratégies d -): section 3.1, par. 7.6.4; voir aussi *Partenaires d'exécution**
 - Monnaies (mise en œuvre en plusieurs -): *section 4.1, par. 4.5 et 4.6*
- N**
- Nansen, Fridtjof (1861-1930): *section 1.1, par. 1.3 et 1.4*
 - Nations Unies (Charte des -): *section 1.4, partie 1; (budget régulier des -): section 1.1, par. 2.9; (HCR et les -): section 1.4, partie 1;*
- O**
- Objectifs (définition des -): *section 3.3; (hiérarchie des -): section 3.3, parties 2 et 3*
 - OMS: voir *Organisation mondiale de la santé*
 - Opérations (planification des - dans les situations d'urgence): voir *Planification*
 - Organisation de l'unité africaine (OUA): *section 1.2, par. 2.4 (a)*
 - Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO): *section 1.6, par. 1.2*
 - Organisation internationale pour les réfugiés (OIR): *section 1.1, par. 1.7*
 - Organisation mondiale de la santé (OMS): *section 1.4, par. 1.1; section 1.6, par. 1.2*
-

P

- PAM: voir *Programme alimentaire mondial*
- Paramètres programmatiques et financiers: *section 2.3, partie 2, ordinogramme, p. 52*
- Partenaire opérationnel: *section 1.5, par. 2.4 et 2.5; section 1.6, partie 2; (définition): section 1.6, encadré, p. 33*
- Partenaires d'exécution (achats par les -): *section 4.2, partie 3; section 4.3, partie 7; (définition): section 1.6, encadré, p. 33; (élaboration de partenariat): section 1.6, partie 3; (participation dans la planification): section 3.1, par.3.10, 7.2 à 7.4; (sélection des -): section 1.6, partie 2, (sélection dans les situation d'urgence): section 6.3, partie 4; voir aussi *Achats, Audit**
- Participation des réfugiés (évaluation des besoins et des ressources): *section 3.2, parties 2 et 3; (planification): section 3.1, partie 3*
- Performance (indicateurs de -): voir *Indicateurs*
- Personnes relevant de la compétence du HCR: *section 1.2, par. 2.8*
- Phases (plan de travail): *section 3.4, par. 1.16*
- Plan d'opérations du pays (COP): *section 2.3, partie 2, ordinogramme*
- Plan de versement: *section 4.1, par. 4.7 et 4.8; section 5.3 partie 2*
- Plan de travail (général): *section 3.1, par. 7.6.5; section 3.4, partie 1; section 3.5, par. 2.3 (c)*
- Planification (calendrier de - et des rapports): *section 2.3, partie 1, 2, ordinogramme; (étapes dans les processus de -): section 3.1, par. 7.6; (- des opérations dans les situations d'urgence): section 6.3, partie 3; (- à visage humain): section 3.1, par. 2.3 à 2.8; (sur plusieurs années): section 3.4, partie 2; (urgence): section 6.1*
- Points de contrôle (plan de travail): *section 3.4, par. 1.16*
- Population réfugiée assistée: *section 3.5, par. 1.1*
- Postes (types de -): *section 2.2, par. 2.5*
- Prévention: *section 1.1, par. 2.7; section 1.2, partie 5*
- Programme alimentaire mondial (PAM): *section 1.4, par. 1.1; section 1.6, par. 1.2*
- Programme des Nations Unies pour le développement (UNDP): *section 1.4, par. 1.1; section 1.6, par. 1.2*
- Programme supplémentaire: *section 2.2, partie 3*
- Project (budget du -): *section 3.4, partie 4; (définition): section 2.1, partie 2, encadré, p. 42; (soumissions de -): section 3.5, par. 1.4*
- Propriété de biens: voir *Biens*
- Protéger les réfugiés: Guide de terrain pour les ONG: *section 1.2, encadré, p. 14*
- Protection (- et l'assistance/solutions durable): *section 1.2, parties 3 et 4; (indicateurs de -): voir *Indicateurs*; (intégration de la - et de l'assistance): section 2.1, encadré, p. 45*
- Protocole de 1967: *section 1.2, par. 2.2 et 2.5; encadré p. 7*

Q

- Quatre principes fondamentaux (enfants réfugiés): *section 1.3, par. 3.4*

R

- Rapatriement librement consenti (solution durable): *section 1.2, par. 4.5 à 4.9; (type d'assistance): section 2.1, partie 3. (c)*
- Rapatriés (général, protection des -, assistance aux -): *section 1.3, partie 6*
- Rapport annuel du HCR à l'Assemblée générale: *section 1.4, par. 1.8*
- Rapports de suivi de performance (SPMR - partie 2): *section 5.2, partie 3*
- Rapports de suivi de sous-projets (SPMR): *section 5.2*
- Rapport de suivi de sous-projets final (SPMR final): *section 5.2, partie 4*
- Rapport de suivi financier (SPMR - partie 1): *section 5.2, partie 2*
- Rapport du Haut Commissaire pour l'ECOSOC: *section 1.4, par. 1.8, section 2.3 partie 2, ordinogramme*
- Rapport du Haut Commissaire pour l'EXCOM: *section 1.4, par. 1.8, section 2.3, partie 2, ordinogramme*
- Rapport global: *section 2.3, par. 1.1, partie 2, ordinogramme*
- Rapport semestriel d'avancement pour l'année courante: *section 2.3, par. 1.1, partie 2, ordinogramme*
- Rapports statistiques: *section 2.3, partie 2, ordinogramme*
- Refoulement: *section 1.2, par. 3.1(c) et 3.2*
- Les enfants réfugiés – Principes directeurs concernant la protection et l'assistance: *section 1.3, par. 3.2, 3.5, 3.7*
- Réfugié (définition): *section 1.2, par. 2.3 à 2.6; encadré, p. 8; (nécessitant une attention particulière): section 1.3, partie 4; (infirmes): section 1.3, par. 4.5 et 4.6; (statut de -): section 1.2, partie 2; (- urbain): section 1.3, partie 5; voir aussi: *Participation des réfugiés**
- Règles financières: *section 2.2, par. 2.7*
- Réinstallation (solution durable): *section 1.2, par. 4.13 à 4.17; (type d'assistance): section 2.1, partie 3 (e)*
- Réserve opérationnelle: *section 2.2, par. 2.1 et 2.6*
- Responsabilité: *section 5.6, partie 1*
- Ressources (général): *section 3.3, partie 3; (techniques; planification): section 3.2, encadré, p. 72*
- Résultats: *section 3.3, par. 2.2, ordinogramme, partie 3*
- Révisions (budgétaires): *section 5.4; (Bureau de l'Inspecteur général): section 5.8, partie 2*
- Revue des programmes: *section 2.3, partie 2, ordinogramme.*
- Rôle opérationnel (du HCR): *section 1.5, partie 1*
- Rubrique (structure budgétaire): *section 3.4, par 3.1 à 4.3; appendice B3*

S

- Secteur (structure budgétaire): *section 3.4, par. 3.4 à 4.3; appendice A*
- Séparation: voir *Enfants réfugiés*
- Siège du HCR (organisation du -): *section 1.4, partie 4*
- Soins (et l'entretien): *section 2.1, partie 3 (b)*
- Solutions durables (général): *section 1.2, partie 4*
- Sous-projet (clôture du -): *section 5.5*; (définition): *section 2.1, par. 2.3, encadré, p. 42*; (description): *section 3.5, par. 2.3 (a)*; (documentation): *section 3.5, partie 2*; (gestion): *section 5.6, partie 2*; (liste de vérification): *section 3.5, partie 3*; (plan de travail): *section 3.5, par. 2.3 (c)*; voir aussi *Budget*
- Sous-rubrique (structure budgétaire): *section 3.4, par. 3.3 à 4.3; appendice B*
- SPMR - partie 1: voir *Rapport de suivi financier*
- SPMR - partie 2: voir *Rapport de suivi de performance*
- SPMR: voir *Rapport de suivi de sous-projets*
- Standards (non-urgences: éducation, sécurité alimentaire et nutrition, santé, sanitaire, abris, eau, protection): *appendice B4*; (urgences: alimentation, eau, sanitaire, santé, abris/surface): *section 6.3, partie 3*; voir aussi *Indicateurs*
- State of the World's Refugees 2000: *section 1.1, encadré, p. 6*
- Statut (HCR): *sections 1.1 et 1.2*
- Statut de réfugié: voir *Réfugié*
- Suivi (activités): *section 5.1, partie 2*; (général): *section 5.1*; (techniques): *section 5.1, encadré, p. 110*
- Support du programme (postes): *section 2.2, par. 2.3*
- Système d'informations de la gestion financière (FMIS): *section 2.1, partie 4*
- Système de gestion des opérations (OMS): *section 1.1, par. 2.10; section 2.1, partie 1*
- Système de gestion des programmes (PMS): *section 2.1, partie 1*

T

- Techniques (ressources -): voir *Ressources techniques*
- Types d'assistance: voir *Assistance*

U

- UNDP: voir *Programme des Nations Unies pour le développement*
- UNESCO: *section 1.6., par. 1.2*
- UNHCR Handbook for Social Services: *section 1.3, par. 4.4 (a)*
- UNHCR. A Pictorial History: *section 1.1, encadré, p. 6*
- UNICEF: *section 1.4, par. 1.1; section 1.6, par. 1.2*
- United Nations Handbook: *section 1.4, encadré, p. 28*
- UNREF: *section 1.1, par. 2.3; section 1.4, par. 3.1*
- Urgence (Continuum des situations d'-): *section 6.1, partie 1*
- Urgence (gestion dans les situations d'-; général): *section 6.1*; (outils de gestion, formation): *section 6.2, partie 5*; (préparation; général): *section 6.2*; (réponse aux situations d'-; général): *section 6.3*

V

- Violence sexuelle contre les réfugiés: *section 1.3, par. 3.6*
 - Vision stratégique (développement de la -): *section 3.1, par. 7.6.2*
-