

9. MISE EN OEUVRE DE L'ACTION

Le partenaire mettant en œuvre une action d'aide humanitaire doit veiller à mobiliser les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires.⁴⁴ Le partenaire exécutera l'action avec l'efficacité, la transparence et la diligence requise.

9.1 PARTENAIRES DE MISE EN OEUVRE

Le partenaire peut confier, sur une base non lucrative, des tâches faisant partie de l'action sur une à un ou plusieurs partenaires de mises en œuvre.

Le partenaire veillera à ce que les conditions applicables au titre de la convention spécifique de subvention soient également applicables aux partenaires de mise en œuvre. Ceci concerne notamment les règles régissant les conflits d'intérêts, la visibilité, la communication et l'information, l'éligibilité des coûts, les marchés publics, le droit d'accès, l'évaluation de l'action, les audits et autres contrôles.

Il peut être difficile parfois de faire la différence entre un contractant et un partenaire de mise en œuvre. Le tableau ci-dessous fournit les principales différences entre ces deux types d'acteurs.

	Contractant	Partenaires de mise en oeuvre
Objectif	Acheter un bien, un service ou des travaux nécessaires à la mise en oeuvre de l'action.	Assurer l'appui local et la coopération nécessaire dans le cadre de la mise en oeuvre de l'action humanitaire.
Procédure de sélection	Il convient de toujours engager une procédure d'appel à la concurrence ou une procédure négociée.	Relations fondées sur le partage de valeurs et d'objectifs communs. Mise en concurrence non nécessaire.
Délégation de pouvoir	Les contractants ne bénéficient pas d'une marge de manœuvre discrétionnaire pour exécuter leur contrat. Ils doivent exécuter les tâches selon la lettre du contrat. Le partenaire ne peut pas déléguer l'exécution des éléments essentiels de l'action à des contractants.	Les partenaires de mise en oeuvre peuvent bénéficier d'une délégation de pouvoir donnée par le partenaire. Ils doivent atteindre les résultats et jouissent donc d'une marge de manœuvre discrétionnaire pour atteindre les résultats attendus. Le partenaire demeure toutefois responsable vis-à-vis d'ECHO des actions de son partenaire de mise en oeuvre et doit mettre en place des systèmes de surveillance et de contrôles appropriés.
Instrument de pouvoir	La procédure de passation de marchés débouche sur un contrat.	Les droits et obligations des partenaires de mise en œuvre sont définis dans un accord ou un protocole d'accord.
But lucratif	Normalement une partie de la rémunération du contractant constitue un bénéfice.	Les accords signés entre le partenaire et son partenaire de mise en oeuvre ne doivent avoir ni pour objet ni pour effet de produire un bénéfice pour l'une ou l'autre partie.

⁴⁴ L'article 1 des Conditions Générales CCP ONG.

9| Mise en œuvre de l'action

La décision de confier des tâches à des partenaires de mise en œuvre doit être mentionnée à la section 6.7 du formulaire unique. Le partenaire ne doit pas indiquer tous les partenaires de mise en œuvre, mais il peut décider de ceux à présenter dans le formulaire unique. Cela dépendra du rôle joué dans l'action par les partenaires de mise œuvre. Pour prendre cette décision, le partenaire considérera le besoin de transparence vis-à-vis d'ECHO, la part du budget effectivement gérée par le partenaire de mise en œuvre en question, le niveau de participation, et le type d'action. Le partenaire doit toutefois rester raisonnable quant au niveau de détail fourni dans le formulaire unique, que ce soit quant au nombre de partenaires de mise en œuvre présentés qu'à la quantité d'informations.

Dans le formulaire unique, le partenaire devra présenter et expliquer:

- La perspective de recourir à des partenaires de mise en œuvre;
- La part du budget prévisionnel qui sera allouée aux activités menées par les partenaires de mise en œuvre. (remarque: Il n'y a pas de limites maximales ou minimales quant à la part du budget qui peut être allouée aux partenaires de mises en œuvre. Il est également possible, dans certains cas, de confier des tâches faisant partie de l'action à un partenaire de mise en œuvre qui se voit attribuer 0 % du budget. Cependant, le partenaire doit obligatoirement garder le contrôle complet de la mise en œuvre de l'action.

Dans le formulaire unique, le partenaire peut ajouter ou de supprimer des partenaires de mise en œuvre unilatéralement, car cette opération est considérée comme une modification non essentielle. Toutefois, si le partenaire estime que le fait d'enlever un partenaire de mise en œuvre pourrait avoir des conséquences opérationnelles importantes, ou si le partenaire sait que l'ajout d'un partenaire de mise en œuvre pourrait soulever des problèmes quant au respect des principes humanitaires, il est tenu de contacter ECHO dans le cadre de son obligation d'échange d'informations prévu à l'article 5 des conditions générales.

Lors des audits du siège, le partenaire doit garantir l'accès total aux documents du partenaire de mise en oeuvre.

Il est également important de rappeler que le partenaire conserve l'entière responsabilité de toutes les activités qui seront réalisées par ses partenaires de mise en œuvre. Il devra assurer et

La signature d'un protocole d'accord (ou autre document équivalent) avec le partenaire de mise en oeuvre est **essentielle** pour clarifier les droits et les obligations de chacun dès le départ.

garantir une gestion et contrôle efficace de l'action dans son ensemble.

9.2 APPROCHE COORDONNEE ET CONSORTIUM

Le nombre actuel et la complexité des catastrophes mettent à rude épreuve les capacités des acteurs humanitaires à répondre de manière efficiente et efficace à ces catastrophes. L'expérience a montré qu'une meilleure collaboration entre les organisations humanitaires présentes sur le terrain peut avoir de nombreux avantages, tels qu'une meilleure complémentarité, une plus grande couverture géographique et de la population cible et une réduction des doublons.

ECHO soutient deux types d'approches permettant de renforcer la coordination et la collaboration sur le terrain:

- Les cadres logiques coordonnés
- Les consortiums volontaires

9.2.1 CADRES LOGIQUES COORDONNES

L'approche coordonnée consiste à signer une convention spécifique de subvention avec différents partenaires qui ont décidé de collaborer plus étroitement sur le terrain pour répondre aux besoins d'une crise spécifique.

Dans ce cas d'espèce, la collaboration a lieu ex-ante entre partenaires présents sur le terrain. Les partenaires partagent leur évaluation des besoins (ou ils effectuent une évaluation conjointe des besoins), ils développent leur réponse dans un esprit de collaboration, ce qui se traduit par dans un cadre logique conjoint. Chaque partenaire soumettra ensuite une proposition contenant le même cadre logique. Ils seront donc en mesure de collaborer pour atteindre les mêmes objectifs mais sous des subventions séparées.

9.2.2 CONSORTIUM

Sur base volontaire, les partenaires peuvent décider d'unir leurs forces pour faire face à une crise majeure et complexe et créer un consortium.

Travailler en consortium représente souvent un défi pour les organisations humanitaires. En 2012, ECHO a financé un rapport rédigé par "Emergency Capacity Building Project (ECB) sur les défis et les clés du succès d'un consortium.⁴⁵ Ces clés du succès sont résumées dans l'encadré.

Facteurs clés pour une bonne collaboration

- Les partenaires partagent un objectif commun
- Un gestion efficace
- Des procédures harmonisées
- Du personnel d'appui travaillant sur le projet
- Un engagement à collaborer (réunion, protocole d'accord)
- Une communication transparente et efficace
- Des rôles et responsabilités clairs
- Un financement réaliste
- Trouver des approches communes
- Gérer les crises interne au sein du consortium

Ceci dit, un **consortium dans le cadre d'une convention spécifique de subvention financées par ECHO** se définit comme une action dans laquelle plusieurs partenaires CCP ou même parfois des Nations unies ou organisations internationales travaillent ensemble dans le cadre du consortium; l'un des partenaires CCP signant la convention et agissant en tant que chef de file du consortium,

tandis que les autres partenaires prennent part à la mise en œuvre en tant que partenaires de mise en œuvre.

⁴⁵ *Que savons-nous de la collaboration: une expérience d'un consortium dans un pays par ECB.* Ce rapport pourrait être utilisé comme outil de référence pour le développement un consortium dans un pays où renforcer une collaboration déjà existante entre organisations d'urgence ou tout autre acteur concerné, y compris les administrations locales et les communautés locales. Il résume les principaux facteurs que les parties intéressées ont estimé que les projets de la BCE d'aider les ONG à envisager le travail avec un consortium avec succès. Il fournit également un certain nombre d'outils et d'approches destinés à vous aider à développer une dynamique avec vos activités communes. Au niveau des pays membres de la BCE consortiums partagent également certains des principaux enseignements tirés sont en plein apprentissage sur le renforcement des capacités en même temps. <http://www.ecbproject.org/resource/18304>

9 | Mise en œuvre de l'action

Le partenaire chef de file assume pleinement la responsabilité juridique et financière de l'action, et s'engage à veiller à ce que les obligations de la convention spécifique de subvention soient respectées par les partenaires chargés de la mise en œuvre. Plusieurs mesures ont été prises toutefois pour faciliter, dans la mesure du possible, le travail et l'interaction des partenaires participant à l'action. Ces mesures sont expliquées dans le texte des présentes lignes directrices et sont résumées dans le tableau ci-dessous.

D'un point de vue juridique, les membres d'un consortium (à l'exception du chef de file) sont considérés comme des partenaires de mise en œuvre.



Il est de la plus haute importance pour la réussite du consortium que les partenaires se mettent d'accord sur les principaux éléments de l'action à l'avance, par exemple, au moyen d'un protocole d'accord.

Mesures spécifiques pour les consortia financés par ECHO	
Amortissements	<ul style="list-style-type: none">• Les partenaires CCP peuvent utiliser leurs propres règles d'amortissement.
Coûts éligibles	<ul style="list-style-type: none">• Les coûts de coordination sont acceptables, si raisonnable.
Règles en matière de passation de marchés (Voir 9.4.5)	<ul style="list-style-type: none">• Les membres du consortium appliquent les règles du chef de file;• Ou chaque membre du consortium applique ses propres règles.
Devise	<ul style="list-style-type: none">• Le taux de change utilisé entre le chef de file et les membres du consortium est une question à traiter en interne.
Audit siège	<ul style="list-style-type: none">• Couvre l'ensemble du consortium• Il est important de garantir une bonne traçabilité des opérations.• Les informations communiquées par les membres du consortium sont à envoyer au siège du chef de file.