**Gestion des partenariats**

1. Les partenariats sont au cœur du [Programme de développement durable à l’horizon 2030](https://undocs.org/fr/A/RES/70/1) et sont essentiels pour concrétiser la vision et les résultats du Plan stratégique du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).
2. Les ressources confiées au PNUD doivent être utilisées conformément aux normes fiduciaires les plus strictes. Ceci s’applique aussi bien aux activités de développement menées directement par le PNUD qu’aux activités exécutées par des partenaires de réalisation financés par le PNUD.
3. Cette politique fournit le contenu, les principes et les pratiques prescriptifs pour la gestion des partenariats. La série de politiques institutionnelles approuvées et détaillées ici guide les partenariats du PNUD avec les gouvernements, le système des Nations Unies, les institutions financières internationales (IFI), le secteur privé, les fondations et les organisations de la société civile (OSC).
4. Les politiques de partenariat institutionnel aident le personnel du PNUD à :
5. prendre des décisions éclairées et cohérentes sur la sélection des partenaires ;
6. distinguer si un partenariat formel est nécessaire ou non ;
7. identifier l’instrument de partenariat à utiliser ;
8. suivre les processus d’approbation de partenariat appropriés ;
9. maximiser les avantages du partenariat tout en gérant et en minimisant les risques ; et
10. entretenir et suivre la relation de partenariat.

**Définition des partenariats du PNUD**

1. Un partenariat du PNUD est un engagement volontaire de collaboration entre le PNUD et une ou plusieurs parties. Ensemble, ils œuvrent à la réalisation d’objectifs communs conformes aux objectifs généraux de développement soutenus par le PNUD.
2. Les parties doivent s’engager à respecter les valeurs et les politiques qui sont au cœur du mandat du PNUD et à maximiser l’utilisation efficace des ressources, notamment en évaluant soigneusement les risques, les responsabilités, les compétences et les avantages. Ils peuvent offrir des possibilités d’innovation et de réalisations qui pourraient ne pas être réalisables par le PNUD ou par son partenaire en travaillant seul.

**Principes de partenariat**

1. Tous les partenariats doivent être clairement articulés et développés conjointement en fonction :
2. de l’intégrité ;
3. de la non-exclusivité et d’aucun avantage déloyal ;
4. des rôles et responsabilités clairement définis ;
5. de la concentration mutuelle sur l’obtention de résultats de développement ;
6. du dévouement aux résultats convenus ;
7. de la rentabilité ;
8. des attentes réalistes ;
9. d’une perspective à moyen et long terme ;
10. des intérêts institutionnels et des valeurs organisationnelles de base ;
11. de l’alignement sur les priorités et les processus du PNUD ;
12. de la non-approbation ;
13. de l’impartialité, la transparence et la responsabilisation ;
14. du partage des risques ; et
15. des avantages du partenariat.
16. Le PNUD ne peut pas nouer des partenariats avec des organisations impliquées officiellement ou officieusement dans des activités incompatibles avec la [Charte des Nations Unies](https://www.un.org/fr/about-us/un-charter) ou qui ne relèvent pas du mandat du PNUD. Les discussions avec les partenaires potentiels doivent être claires sur ce point dès le début. Au-delà des principes ci-dessus, tous les partenariats du PNUD doivent respecter :
17. les normes et standards exprimés par l’Assemblée générale, le Conseil économique et social ;
18. les résolutions ou décisions du Conseil d’administration du PNUD ;
19. le Cadre réglementaire du PNUD (Règlement financier et règles de gestion financière du PNUD et Politique de diligence raisonnable du secteur privé) ;
20. les spécifications d’indemnisation ;
21. les droits de propriété intellectuelle, y compris en ce qui concerne l’utilisation du nom et du logo du PNUD.

[**Évaluation des partenariats**](https://intranet.undp.org/global/documents/partnerships/Assessing_Partnerships_Flowchart.xlsx)

1. Lorsqu’il met en place un partenariat, le personnel doit veiller à ce que le partenaire et lui-même entreprennent un processus conjoint de développement et d’examen qui crée une relation de travail ouverte. Le processus d’évaluation doit soulever des questions et des préoccupations qui pourraient nécessiter un examen plus approfondi, ce qui garantit une diligence raisonnable plus poussée. Il doit prévoir les garanties adéquates et les limites définies, tout en laissant la possibilité d’un engagement innovant et ouvert. Il doit inclure une justification, basée sur une analyse solide, pour savoir pourquoi le PNUD devrait ou ne devrait pas procéder au partenariat.
2. Compte tenu des coûts de transaction et de gestion inévitables liés aux partenariats, tous devraient aspirer à des avantages évidents pour le PNUD et ses mandants. Lors de la négociation d’un accord de partenariat, le PNUD et ses partenaires doivent définir clairement les différents types et niveaux d’avantages qu’ils en attendent. Tous les partenariats doivent être évalués en fonction de leur potentiel à fournir ces avantages, et revus régulièrement pour s’assurer que les avantages sont atteints.
3. Du côté du PNUD, les avantages doivent :
4. apporter des contributions à la mission fondamentale, au mandat et à la réalisation des résultats de développement du PNUD ; et
5. compléter la capacité du PNUD à :
6. fournir une expertise technique ou générer des connaissances ;
7. accéder ou mobiliser des ressources ;
8. mettre en œuvre des programmes et des projets ;
9. suivre les résultats et assurer la responsabilisation ; ou
10. favoriser la créativité, l’innovation et le changement.
11. Les partenariats du PNUD doivent promouvoir et renforcer les activités du PNUD dans un ou plusieurs des domaines suivants :
12. direction du programme ;
13. exécution des résultats du programme ;
14. cohérence du programme ;
15. accès aux partenaires et au réseau ;
16. influence sur les politiques en faveur des pauvres ;
17. réalisation des objectifs de développement durable ;
18. amélioration de la réputation (vers le PNUD en tant que « partenaire de choix ») ; ou
19. reconnaissance (image de marque) et visibilité des résultats.

**Examen des risques**

1. Outre les avantages potentiels, le PNUD doit évaluer les risques de partenariats potentiels et définir des moyens de les gérer et de les transférer. Les risques possibles peuvent inclure :
	1. détournement du PNUD de sa mission principale comme par exemple :
2. dépassement du mandat du PNUD ;
3. perte de l’orientation programmatique ou de cohérence ;
4. dédoublement des efforts ; ou
5. manque de coordination interne ou externe ;
	1. incapacité de respecter ses engagements :
6. investissement en temps trop ambitieux ;
7. incidences financières, comme le manque de capacité financière ou des coûts prohibitifs ;
8. manque de capacités suffisantes du PNUD ou du partenaire ; ou
9. situations instables pouvant changer en raison de circonstances politiques ou de crise ;
	1. conséquences externes imprévues :
10. manque de compréhension de la véritable motivation derrière le partenariat ;
11. interface avec les processus nationaux ; ou
12. approbation involontaire d’un partenaire ;
	1. compromis de réputation :
13. neutralité de l’ONU ;
14. risques politiques, y compris pour les relations avec le gouvernement ;
15. risques sociaux et environnementaux.

**Définition des attentes des partenaires vis-à-vis du PNUD**

1. Les partenariats doivent être mutuellement avantageux. Les partenaires ont le droit d’attendre du PNUD qu’il :
	1. ne s’engage dans des partenariats que s’il a la capacité de s’acquitter de ses obligations et d’en rendre compte ;
	2. honore ses engagements et agisse de manière transparente et responsable ;
	3. se conforme à tous les mandats stipulés dans l’examen quadriennal complet, à toutes les lois, résolutions et décisions de l’Assemblée générale, du Conseil économique et social et du Conseil d’administration du PNUD, et aux décisions interinstitutions telles que celles du Groupe des Nations Unies pour le développement, du Comité de haut niveau sur les programmes et du Comité de haut niveau sur la gestion ;
	4. s’efforce de maximiser les avantages du partenariat.

[**Formalisation des partenariats**](https://intranet.undp.org/global/documents/partnerships/Formalizing_Partnerships_Flowchart.xlsx)

1. Une fois la phase d’évaluation terminée, si le PNUD et son partenaire potentiel identifient des résultats significatifs et souhaitent établir un partenariat pour les atteindre, le personnel doit identifier et utiliser l’instrument de partenariat approprié. Tous les instruments de partenariat formels doivent être conformes aux règlements, règles, politiques et procédures du PNUD. Le personnel doit également s’assurer que des mécanismes de suivi et de mesure soient en place.
2. Lorsque les partenariats sont conformes aux principes de partenariat, le PNUD a évalué les risques et les avantages. S’il n’y a pas de produits livrables programmatiques, opérationnels, de service ou financiers, le partenariat ne nécessite pas d’instrument de partenariat formel.

**Choix du bon instrument de partenariat**

1. Le PNUD utilise plusieurs instruments de partenariat standard :
	1. Mémorandum d’accord de l’organisation
2. Le [Mémorandum d’accord (MoU)](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/NonFinancialAgreements/MoUs-and-SoIs.aspx) est une déclaration d’intention et un engagement général entre les partenaires. Il définit le contexte législatif, les principes généraux et l’orientation de la coopération potentielle dans la poursuite d’objectifs communs. Il sert de cadre général à toute coopération mondiale, régionale et nationale. Les accords de mise en œuvre spécifiques au niveau des pays sont subordonnés aux mémorandums d’accord et sont utilisés pour préciser les conditions de travail. Le PNUD dispose de différents modèles pour les gouvernements, les entités des Nations Unies, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et de la société civile, les institutions universitaires et les fondations. Un MoU n’est pas un instrument financier et ne peut donc pas être utilisé par le PNUD pour verser ou recevoir des contributions de partenaires. Tous les MoU d'accord signés doivent être stockés dans le module UNITY Agreements, qui est le référentiel central des accords non financiers du PNUD. Tous les protocoles d'accord téléchargés dans UNITY sont ensuite accessibles par l'ensemble du personnel du PNUD sur le site Sharepoint BERA Non-Financial Agreements Library.
	1. Instruments de programmation
3. Sur la base de l’évaluation initiale des capacités, des arrangements détaillés de mise en œuvre avec le partenaire de réalisation sélectionné doivent être finalisés.
4. Les lettres d’accord doivent être utilisées pour les entités des Nations Unies contractées en tant que « partie responsable » pour un projet financé par le PNUD.
5. Un accord de projet de coopération est utilisé pour les organisations non gouvernementales ou de la société civile agissant en tant que partenaire de réalisation ou agent d’exécution pour un projet financé par le PNUD.
6. Les accords de subventions pour des activités liées ou non au crédit sont appliqués à l’octroi de subventions aux organisations non gouvernementales et aux organisations de la société civile.
7. Pour plus d’informations, voir les procédures sous [Gestion de projet/Lancement de projet](https://popp.undp.org/fr/node/10826).
	1. Instruments de financement
8. Les [accords de partage de coûts](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/FinancingAgreementTemplates/General-Information.aspx) sont des instruments de financement des partenaires donateurs qui stipulent les conditions de réception, d’administration, d’utilisation et de notification des ressources pour des activités spécifiques du PNUD. Le PNUD dispose de modèles d’accords [spécifiques](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/FinancingAgreementTemplates/Partner-Specific-Agreement-Templates.aspx) pour les gouvernements, les entités des Nations Unies, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et de la société civile et les fondations.
9. Les accords de [fonds d’affectation](https://popp.undp.org/fr/node/11661) spéciale établissent une entité comptable distincte au titre de laquelle le PNUD reçoit des contributions pour financer des activités de programme.
	1. [Politique relatives aux défis de l’innovation](https://popp.undp.org/fr/node/10941)
10. La politique relative aux défis de l’innovation permet aux unités administratives du PNUD d’attribuer des prix pouvant aller jusqu’à 40 000 dollars des États-Unis pour des solutions innovantes et efficaces. Cette politique offre des opportunités de stimuler les marchés pour trouver de nouvelles solutions aux problèmes de développement. Les défis de l’innovation ne sont pas une forme alternative d’approvisionnement, mais un processus conçu pour atteindre et motiver les bons innovateurs à travailler sur un défi de développement.
	1. Accord de services de gestion
11. Voir dans les politiques et procédures régissant les programmes et opérations (POPP), Ressources financières/Gestion des revenus pour les accords de services de gestion.
	1. Services administratifs ou autres services d’appui aux entités des Nations Unies
12. Les accords de prestation de services énoncent les conditions permettant au PNUD de fournir des activités ou des services opérationnels spécifiques et limités à d’autres entités des Nations Unies.
13. Pour plus d’informations, voir [Gestion de la prestation de services à d’autres agences des Nations Unies](https://popp.undp.org/fr/node/11671).
14. Les accords de partenariat ne doivent pas être utilisés pour les approvisionnements. Pour les opérations d’approvisionnement, se référer à la section Approvisionnements des POPP.

**Approbation des partenariats**

1. Les partenariats doivent être approuvés conformément à la politique de délégation de pouvoirs, comme suit :

|  |  |
| --- | --- |
| **Nature du partenariat** | **Pouvoir d’approbation et de signature** |
| Partenariats mondiaux | Administrateur |
| Partenariats régionaux | Directeurs des bureaux régionaux |
| Partenariats thématiques | Directeur, BBPPS |

[**Suivi des partenariats**](https://intranet.undp.org/global/documents/partnerships/Monitoring_Partnerships_Flowchart.xlsx)

1. L’objectif du suivi des partenariats est d’apprendre comment la mise en œuvre améliore les résultats de chaque partenaire, de surveiller et de gérer les risques, et de prendre des mesures correctives pour s’assurer que le partenariat atteigne les résultats escomptés.
2. Le suivi de la mise en œuvre des accords de partenariat incombe au bureau ou à l’unité concerné. Le suivi comprend des examens périodiques de l’efficacité de l’accord de partenariat, le respect d’un calendrier d’examen minimal (annuel) et le lancement d’autres examens programmés ou ad hoc. Tous les examens doivent inclure les contributions de certains bureaux de pays ou centres régionaux du PNUD et d’autres partenaires pertinents.
3. À tout moment, si le bureau, l’unité ou le partenaire estime qu’une révision importante de l’instrument de partenariat est nécessaire, l’unité administrative du PNUD chargée de l’initiative doit procéder aux révisions appropriées en suivant les mêmes procédures que lors de la création d’un nouvel instrument.

[**Rapports**](https://intranet.undp.org/unit/pb/resmob/SitePages/External-Assessments-of-UNDP.aspx)

1. Les progrès et les résultats du partenariat doivent être enregistrés en fonction des calendriers et de la périodicité convenus. Le rapport d’activité du projet disponible sur le point de situation exécutif dans Atlas et l’espace du projet dans le système de planification de l’organisation doivent s’appliquer. Les rapports des donateurs doivent suivre les directives narratives et financières concernant les rapports des donateurs.

**Informations complémentaires :**

* [Accueil des partenariats PNUD BERA (en anglais)](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/Home.aspx)
* [Partenariats privés du PNUD](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PrivatePartnerships/Home.aspx)
* [Compendium de financement du PNUD](https://www.undp.org/fr/financement)
* [Canaux de financement du PNUD](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/106)
* [Enquête sur les partenariats du PNUD](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/Partnership-Survey.aspx) (en anglais)
* [Stratégie de partenariat des IFI (2016-20)](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/PPG-Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fteams%2FBERA%2DPortal%2FPPG%2DDocuments%2FIFIs%2FIFIs%2DInstitutionalDocuments%2FIFI%20Partnership%20Strategy%20%2D%20July%202016%2Epdf&parent=%2Fteams%2FBERA%2DPortal%25)
* [Mobiliser le financement privé pour le développement durable](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/mobilizing-private-finance-for-sustainable-development.html) (en anglais)
* [Évaluations externes du PNUD](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/External-Assessment.aspx)

*Disclaimer: This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*

*Avertissement: Ce document a été traduit de l'anglais vers le français. En cas de divergence entre cette traduction et le document anglais original, le document anglais original prévaudra.*