

# Intégration du *Programme de développement durable à l'horizon 2030*

## *Note d'orientation à l'intention des équipes de pays des Nations Unies*

Février 2016

Groupe des Nations Unies pour le développement



## Révisions

Le présent document tient compte des commentaires formulés par les organismes et les équipes de pays des Nations Unies depuis la publication de la note d'orientation provisoire, le 9 octobre 2015.

## Remerciements

Le présent document a été rédigé par Darren Swanson (NovelFutures.com) sous la supervision d'un groupe de référence constitué sous l'égide du Groupe de travail sur le développement durable du Groupe des Nations Unies pour le développement.

© Groupe des Nations Unies pour le développement 2015

L'analyse et les recommandations du présent rapport ne reflètent pas nécessairement les opinions des Nations Unies, de ses organismes ou de ses États membres. Le texte contenu dans le présent document peut être reproduit à condition d'en mentionner la source correspondante/d'en attribuer la paternité aux organismes l'ayant rédigé, le cas échéant. Tous droits réservés pour les illustrations ou les photographies, lesquelles ne peuvent être reproduites sous format numérique ou imprimé sans permission, sauf dans le cadre de la présente publication (comme republier un fichier PDF en en attribuant la paternité à son auteur).

## Table des matières

### **PARTIE A : INTRODUCTION**

<b>Chapitre A1</b> : objectif et contexte .....	5
<b>Chapitre A2</b> : le <i>Programme 2030</i> et les ODD .....	7
<b>Chapitre A3</b> : MAPS : intégration, accélération et appui aux politiques en faveur de la mise en œuvre du <i>Programme 2030</i> .....	10
<b>Chapitre A4</b> : comment utiliser le présent guide de référence .....	13

### **PARTIE B : ORIENTATIONS**

<b>Chapitre B1</b> : sensibilisation .....	17
<b>Chapitre B2</b> : intégration des ODD aux approches multipartites .....	28
<b>Chapitre B3</b> : adaptation des ODD au contexte national, infranational et local .....	38
<b>Chapitre B4</b> : création de politiques cohérentes sur le plan horizontal (rupture des silos).....	56
<b>Chapitre B5</b> : création de politiques cohérentes sur le plan vertical ( <i>glocalisation</i> du Programme) .....	67
<b>Chapitre B6</b> : prévisions budgétaires pour l'avenir .....	76
<b>Chapitre B7</b> : contrôle, notification et principe de responsabilité .....	87
<b>Chapitre B8</b> : évaluation des risques et promotion de l'adaptation .....	99

# PARTIE A : INTRODUCTION



## Chapitre A1 : objectif et contexte

### Objectif du présent guide de référence

Le présent document est conçu comme un guide de référence destiné aux équipes de pays des Nations Unies, dirigées par les coordonnateurs résidents, souhaitant soutenir les États membres et les parties prenantes nationales dans l'adaptation du *Programme de développement durable à l'horizon 2030*, ci-après *Programme 2030*, à la situation de chaque pays (« intégration »), tout en préservant son intégrité. De ce fait, le présent guide n'a pas vocation d'être normatif ou exclusif, mais plutôt d'encourager les équipes de pays des Nations Unies à réfléchir à la manière dont elles veulent procéder.

Ce guide se compose d'un éventail de stratégies et d'outils dont les équipes de pays des Nations Unies peuvent débattre avec les États membres, afin d'adapter le Programme 2030 aux conditions et aux réalités nationales, infranationales et locales, en intégrant si nécessaire les perspectives régionales. Ces outils et ces stratégies doivent être envisagés par les équipes de pays des Nations Unies comme une série d'options ; des études de cas sont présentées à titre d'exemple, afin de montrer comment certains pays ont commencé à concevoir et à utiliser des outils pertinents.

Bien que le présent guide de référence vise principalement les équipes de pays des Nations Unies, les étapes décrites, les études de cas mises en avant et les outils en accès libre présentés peuvent également intéresser un public plus large, tel que des fonctionnaires et des acteurs du développement.

### Contexte

Lors du sommet de l'ONU sur le développement durable qui s'est tenu du 25 au 27 septembre 2015, les États membres des Nations Unies ont adopté le *Programme 2030* reposant sur un ensemble d'objectifs de développement durable (ODD). Ce programme, officiellement entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016, à l'expiration des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), durera jusqu'en 2030 et s'applique à tous les pays. Il œuvre pour un monde juste, axé sur les droits, équitable et inclusif, et incite les parties prenantes à coopérer pour promouvoir une croissance économique soutenue et partagée, le développement social et la protection de l'environnement, dans l'intérêt de tous, notamment des femmes, des enfants, des jeunes et des générations futures. Il sera mis en œuvre conformément aux obligations des États existant en vertu du droit international (§ 18). Ce nouveau programme universel requiert une approche intégrée du développement durable et une action collective à tous les niveaux, afin de relever les défis de notre époque, avec un impératif majeur et central qui est de ne « laisser personne de côté », et de lutter contre les inégalités et la discrimination. Certains gouvernements nationaux, organismes et institutions ont déjà commencé à intégrer ce nouveau programme dans leurs plans, stratégies et projets de développement.

Le *Programme 2030* reflète les valeurs et mandats fondamentaux du système de l'ONU, notamment la promotion du respect des droits de l'homme pour tous, sans discrimination. Les programmes, fonds et organismes des Nations Unies peuvent faciliter l'accès aux connaissances nécessaires et fournir une assistance technique pour ce qui a trait aux difficultés, possibilités et solutions relatives au développement durable. Ils peuvent également aider les États membres à identifier et réunir les parties prenantes clés.

En réponse à la demande des États membres, qui souhaitent bénéficier d'un appui cohérent et intégré de la part du système des Nations Unies pour le développement, afin de faciliter la mise en œuvre du

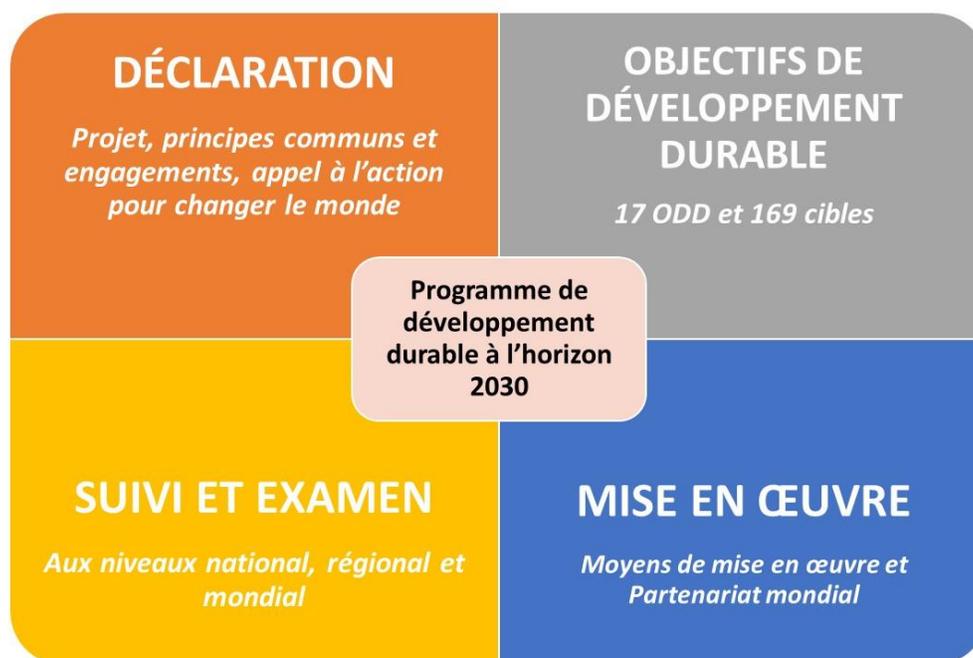
*Programme 2030*, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) a identifié des éléments favorisant une future approche commune qui permettra un appui efficace et cohérent ; ces éléments sont désignés par l'acronyme [MAPS \(intégration, accélération et appui aux politiques\)](#). Le présent guide de référence est une composante clé du premier pilier de cette stratégie : l'intégration.

## Chapitre A2 : le *Programme 2030* et les ODD

Le *Programme 2030*<sup>1</sup> se définit comme un « plan d'action pour l'humanité, la planète et la prospérité » et « vise aussi à renforcer la paix partout dans le monde dans le cadre d'une liberté plus grande ».

Il s'agit d'un plan d'action intégré articulé autour de quatre grandes parties : (i) projet et principes visant à transformer notre monde, définis dans la Déclaration ; (ii) cadre de résultats axé sur les ODD ; (iii) moyens de mise en œuvre et Partenariat mondial ; et (iv) suivi et examen.

### STRUCTURE DU PROGRAMME



#### Déclaration

Le projet et les principes sont définis en détail dans la déclaration ; ils incluent des « domaines qui sont d'une importance cruciale pour l'humanité et la planète », englobant l'humanité, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats. La déclaration affirme en outre que les pays sont...

*« ...résolus à libérer l'humanité de la tyrannie de la pauvreté et du besoin, à prendre soin de la planète et à la préserver. Nous sommes déterminés à prendre les mesures audacieuses et porteuses de transformation qui s'imposent d'urgence pour engager le monde sur une voie durable, marquée par la résilience. Et nous nous engageons à ne laisser personne de côté dans cette quête collective. »*

Le *Programme 2030* vise à réaliser les droits de l'homme pour tous (Préambule) et se fonde sur la Charte des Nations Unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme, les traités internationaux

<sup>1</sup> Disponible à l'adresse : <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

relatifs aux droits de l'homme et autres instruments, tels que la Déclaration sur le droit au développement (§ 10), tout en soulignant la responsabilité qui incombe à tous les États de respecter, protéger et promouvoir les droits de l'homme et les libertés fondamentales de tous, sans distinction aucune (§ 19).

### Cadre de résultats

Le cadre de résultats du *Programme 2030* repose sur 17 ODD assortis de 169 cibles. Les ODD « s'inscrivent dans le prolongement des objectifs du Millénaire pour le développement et visent à réaliser ce que ceux-ci n'ont pas permis de faire ». Ils sont « intégrés et indissociables [et] concilient les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale ». En outre, les ODD sont « applicables universellement, compte tenu des réalités, des capacités et des niveaux de développement des différents pays et dans le respect des priorités et politiques nationales ». Par ailleurs, des cibles « idéales sont définies à l'échelle mondiale, [mais] c'est à chaque État qu'il revient de fixer ses propres cibles au niveau national pour répondre aux ambitions mondiales tout en tenant compte de ses spécificités ». Enfin, point non négligeable, il « appartient aussi à chaque État de décider de la manière dont ces [...] cibles devront être prises en compte par les mécanismes nationaux de planification et dans les politiques et stratégies nationales. »

Le nouveau programme aspire à un monde où soient universellement respectés les droits de l'homme, l'égalité et la non-discrimination ; le message premier est de ne « laisser personne de côté », de garantir que les « cibles se concrétisent au profit de toutes les nations, tous les peuples et toutes les composantes de la société » et d'aider en premier « les plus défavorisés ». À cet effet, le programme comprend deux objectifs spécifiques et cibles associées visant à lutter contre les inégalités et la discrimination, et s'engage à élargir la ventilation des données, afin de suivre les progrès réalisés et de veiller à ce que personne ne soit laissé de côté.

### Moyens de mise en œuvre

Avec *le Programme 2030*, les pays reconnaissent l'importance de constituer un Partenariat mondial revitalisé – « un engagement mondial fort au service de la réalisation de tous les objectifs et cibles fixés, rassemblant ainsi les gouvernements, la société civile, le secteur privé, le système des Nations Unies et les autres acteurs concernés et mobilisant toutes les ressources disponibles. » L'ampleur et l'ambition de ce nouveau programme nécessitent la participation de nouveaux partenaires, tels que les parlements nationaux, les autorités régionales et locales, les universités et les associations. Le Partenariat mondial revitalisé s'efforcera de fournir les moyens de mise en œuvre dans les domaines suivants : « les ressources publiques intérieures ; l'entreprise privée et les finances intérieures et internationales ; la coopération internationale pour le développement ; le commerce international, moteur du développement ; la dette et la viabilité de la dette ; le règlement des problèmes systémiques ; la science, la technologie, l'innovation et le renforcement des capacités ; et les données, le contrôle et le suivi ». L'importance des moyens de mise en œuvre est telle qu'ils constituent le fondement de l'objectif 17 et des cibles associées.

### Suivi et examen

Dans une volonté d'amélioration permanente et d'application du principe de responsabilité, les États s'engagent, à travers *le Programme 2030*, à se « consacrer pleinement à la réalisation d'examen réguliers et inclusifs [des] progrès aux niveaux infranational, national, régional et mondial. » De tels efforts devront fondamentalement s'appuyer « autant que possible sur le réseau existant d'institutions

et de mécanismes de suivi et d'examen », qui incluent également les mécanismes existants en matière de droits de l'homme. D'autre part, les « rapports nationaux permettront d'évaluer les progrès accomplis et de recenser les problèmes aux niveaux régional et mondial ». S'ajoutant à la concertation régionale et aux examens mondiaux, ces rapports nationaux « contribueront à étayer les recommandations formulées en matière de suivi à différents niveaux ».

Le *suivi et l'examen* des ODD s'appuieront sur un cadre mondial définissant un ensemble pratique d'indicateurs. Un *Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD* doit élaborer ce cadre d'indicateurs, qui « sera approuvé par la Commission de statistique d'ici à mars 2016 puis adopté par le Conseil économique et social et l'Assemblée générale, conformément aux mandats existants. » Les processus de suivi et d'examen à tous les niveaux seront, entre autres, « rigoureux, fondés sur l'analyse des faits et étayés par des évaluations menées par les pays et des données de qualité, accessibles, actualisées, fiables et ventilées selon le revenu, le sexe, l'âge, la race, l'appartenance ethnique, le statut migratoire, le handicap, la situation géographique et d'autres caractéristiques pertinentes dans le contexte national » (§ 74g). La ventilation est un élément fondamental pour garantir une mise en œuvre conforme au projet et à l'ambition politique des ODD : ne laisser personne de côté. Comme le souligne le rapport du Groupe consultatif d'experts indépendants sur la révolution des données du Secrétaire général, *A World That Counts* (Un monde qui compte), personne ne doit être invisible<sup>2</sup>. La ventilation adéquate des indicateurs des ODD inscrira fermement le *Programme 2030* dans une approche fondée sur les droits, en s'attaquant aux facteurs de discrimination et d'exclusion. Elle contribuera en outre à franchir la dernière ligne droite en permettant aux personnes les plus pauvres, marginalisées et privées de leurs droits de bénéficier des avantages du développement durable.

---

<sup>2</sup>Disponible à l'adresse : <http://www.undatarevolution.org/wp-content/uploads/2014/11/A-World-That-Counts.pdf>

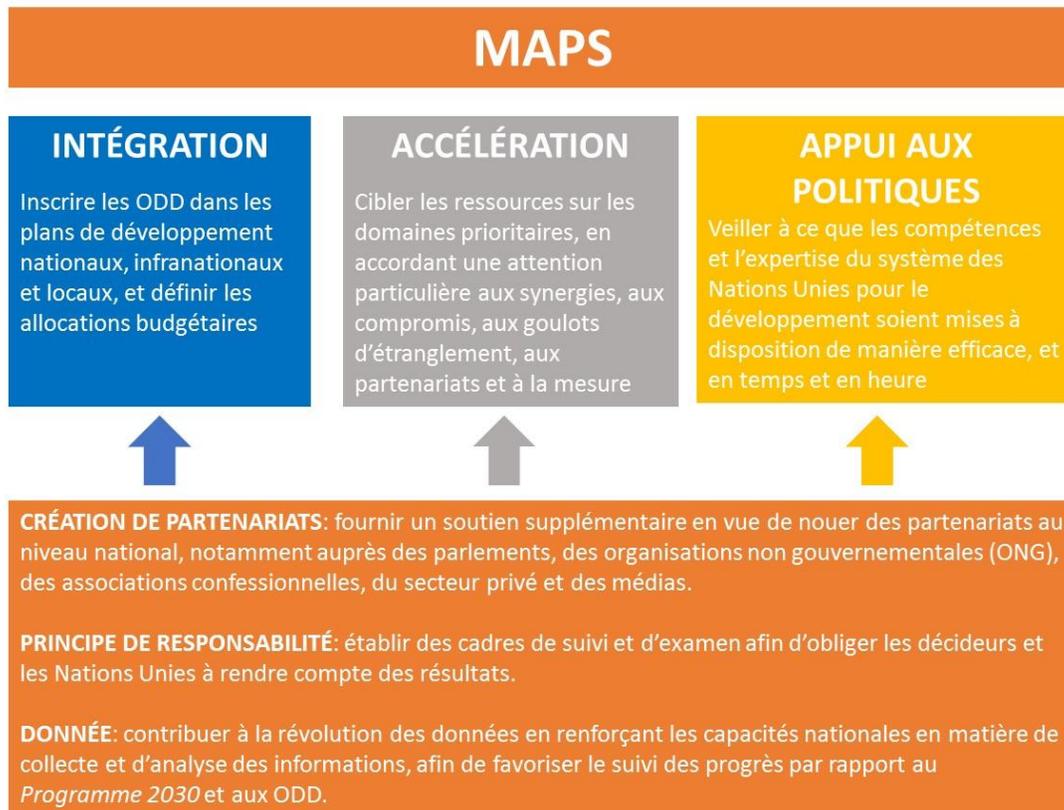
## Chapitre A3 : MAPS : Intégration, Accélération et Appui aux politiques en faveur de la mise en œuvre du *Programme 2030*

En réponse à la demande des États membres de bénéficier d'un appui coordonné de la part du système des Nations Unies pour le développement, afin de faciliter la mise en œuvre du *Programme 2030*, le GNUD a approuvé la stratégie MAPS en faveur d'une future approche commune, définie dans la [note conceptuelle relative à la stratégie MAPS](#). MAPS est un acronyme signifiant Intégration (Mainstreaming), Accélération (Acceleration) et Appui aux Politiques (Policy Support).

Cette stratégie est principalement axée sur la cohérence des politiques et l'engagement multipartite, une attention particulière étant accordée aux éléments transversaux que sont les partenariats, les données et la responsabilisation.

- **L'intégration** vise à inscrire le *Programme 2030* aux niveaux national et local, et à l'intégrer dans les plans de développement nationaux, infranationaux et locaux, et par la suite dans les allocations budgétaires ;
- **L'accélération** a pour objectif de cibler les ressources nationales (et de l'ONU) sur des domaines prioritaires identifiés au cours du processus d'intégration, en accordant une attention particulière aux synergies et aux compromis intersectoriels (reflétant ainsi le caractère intégré du programme), aux goulets d'étranglement, aux financements, aux partenariats et à la mesure ;
- **L'appui aux politiques** a pour but de veiller à ce que les compétences et l'expertise détenues par le système des Nations Unies pour le développement soient mises à disposition des pays en temps et en heure, à un coût aussi bas que possible.

Bien souvent, ces trois composantes fonctionneront ensemble et ne suivront pas un ordre chronologique, mais elles peuvent servir de cadre, afin de décrire l'appui qu'entend fournir le système des Nations unies pour le développement.



- Le présent guide de référence concerne la composante « intégration ». D'ici le milieu de l'année 2016, des outils et directives complémentaires seront mis à disposition par le GNUD pour accompagner les autres composantes ; ils seront liés à la production de rapports nationaux sur les progrès réalisés en matière d'ODD et l'application d'outils analytiques axés sur les ODD afin d'accélérer ces progrès.

Le travail entrepris lors de la phase d'intégration devrait notamment permettre d'obtenir des informations sur la manière dont peuvent être élaborés les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), afin de favoriser la mise en œuvre de plans nationaux axés sur les ODD. Des recommandations distinctes concernant l'actualisation des PNUAD à cette fin seront publiées prochainement.

Les activités connexes seront coordonnées par les équipes de pays des Nations Unies, conformément aux procédures opérationnelles permanentes<sup>3</sup>, le cas échéant. Ce faisant, il conviendra de veiller à agir conformément aux six principes essentiels régissant l'engagement des Nations Unies au niveau national :

1. Forte appropriation des États et autres parties prenantes nationales, et autorité des gouvernements nationaux ;
2. Simplification et réduction considérables des coûts de transaction en matière de programmation, de commerce et de service pour les États, les autres parties prenantes nationales, les partenaires de développement et le système des Nations Unies, y compris en

<sup>3</sup> Procédures opérationnelles permanentes pour les pays adoptant l'approche « Unis dans l'action » <https://undg.org/home/guidance-policies/delivering-as-one/standard-operating-procedures-non-pilots/>

intégrant et en harmonisant davantage les processus opérationnels communs et spécifiques aux organismes ;

3. Autonomisation des équipes de pays de l'ONU, dirigées par un Coordinateur résident des Nations Unies, afin de répondre aux besoins nationaux en s'appuyant sur les bonnes pratiques et les expériences des pays « Unis dans l'action », à la fois pilotes et volontaires dans l'adoption ;
4. Souplesse permettant aux équipes de pays de l'ONU de faire preuve d'innovation ;
5. Volonté d'aboutir à des résultats communs et de renforcer la responsabilisation, y compris en ce qui concerne les questions transversales, telles que les droits de l'homme, l'égalité des sexes et la viabilité environnementale ; et
6. Accent mis sur les valeurs, normes et règles communes du système des Nations Unies.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Pour des recommandations sur l'intégration des droits de l'homme aux activités des Nations Unies à l'échelle nationale, reportez-vous à la Note d'orientation du GNUD sur les droits de l'homme destinée aux coordinateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies (à paraître). Vous pouvez également vous reporter au document « Embedding human rights into development: Standard Operating Procedures for “Delivering as One” », disponible à l'adresse : <https://undg.org/home/undg-mechanisms/undg-hrm/knowledge-management/newsletter-content/embedding-human-rights-into-development-standard-operating-procedures-for-delivering-as-one/>

## Chapitre A4 : comment utiliser le présent guide de référence

*« Les objectifs et les cibles de développement durable sont intégrés et indissociables ; ils sont par essence globaux et applicables universellement, compte tenu des réalités, des capacités et des niveaux de développement des différents pays et dans le respect des priorités et politiques nationales. Si des cibles idéales sont définies à l'échelle mondiale, c'est à chaque État qu'il revient de fixer ses propres cibles au niveau national pour répondre aux ambitions mondiales tout en tenant compte de ses spécificités. Il appartient aussi à chaque État de décider de la manière dont ces aspirations et cibles devront être prises en compte par les mécanismes nationaux de planification et dans les politiques et stratégies nationales. Il importe de ne pas méconnaître le lien qui existe entre le développement durable et les autres processus en cours dans les domaines économique, social et environnemental. »*

*Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ONU, 2015)*

### Portée et contenu du présent guide de référence

Le présent document couvre huit domaines d'orientation pour la mise en œuvre, qui peuvent constituer la base de l'aide fournie par les équipes de pays des Nations Unies aux gouvernements et aux parties prenantes en vue d'intégrer le *Programme 2030* et les ODD aux niveaux national, infranational et local.

#### **DOMAINES D'ORIENTATION POUR LA MISE EN ŒUVRE**

*En vue de l'intégration du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'adaptation des ODD aux contextes nationaux*

1. Sensibiliser
2. Recourir à des approches multipartites pour l'Intégration des ODD
3. Adapter des ODD aux contextes nationaux, infranationaux et locaux
4. Instaurer une cohérence des politiques sur le plan horizontal (rompre les silos)
5. Instaurer une cohérence des politiques cohérentes sur le plan vertical (glocaliser du programme)
6. Budgétiser pour l'avenir
7. Suivi, reporting et responsabilisation
8. Évaluer les risques et promouvoir l'adaptabilité

Le présent guide de référence n'a pas vocation à :

- devenir un règlement exhaustif et normatif ;
- fournir des conseils en matière d'élaboration des politiques, bien qu'un grand nombre d'approches et d'outils présentés puissent également être applicables aux niveaux stratégique et politique ;

- décrire les procédures opérationnelles concernant les relations entre les équipes de pays des Nations Unies et les États membres ; il fournit plutôt des conseils de haut niveau ;
- fournir des informations sur les sources de financement permettant aux équipes de pays des Nations Unies de fournir un appui aux États membres (il présente uniquement les mécanismes financiers de la mise en œuvre du *Programme 2030*, définis dans le Programme d'action d'Addis-Abeba).

Les pays ne se trouveront pas au même niveau de sensibilisation et d'intégration vis-à-vis du *Programme 2030* et des ODD. Certains auront déjà commencé à intégrer les ODD à leurs processus de planification nationale, tandis que d'autres auront seulement été informés du programme et des ODD par l'organisme ayant participé au *Programme 2030* pour le compte de leur gouvernement. Le présent *Guide de référence* est applicable à toutes les étapes de la mise en œuvre.

### Feuille de route du présent Guide de Référence

Les huit domaines d'orientation évoqués dans le présent document sont résumés ci-après et s'inscrivent dans le cadre d'une approche intégrée. Nous recommandons aux gouvernements d'entreprendre des efforts dans les huit domaines d'orientation, afin d'aller au-delà du mode de gouvernance habituel et d'être à la hauteur de l'ambition transformationnelle du *Programme 2030* et des ODD.

Quatre des huit domaines devraient être abordés dès que possible, leur rôle étant essentiel dans l'intégration du *Programme 2030* et des ODD au niveau national. Il s'agit des domaines suivants :

- Sensibiliser le public (chapitre B1) ;
- Recourir à des approches multipartites pour l'Intégration des ODD (chapitre B2) ;
- Adapter les ODD aux contextes nationaux, infranationaux et locaux (chapitre B3) ; et
- Suivi, reporting et responsabilisation (chapitre B7 – relatif aux capacités des gouvernements à suivre les progrès du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD, à amorcer l'identification de cibles et d'indicateurs pertinents à l'échelle nationale et tenant compte des droits de l'homme, et à définir des données de référence).

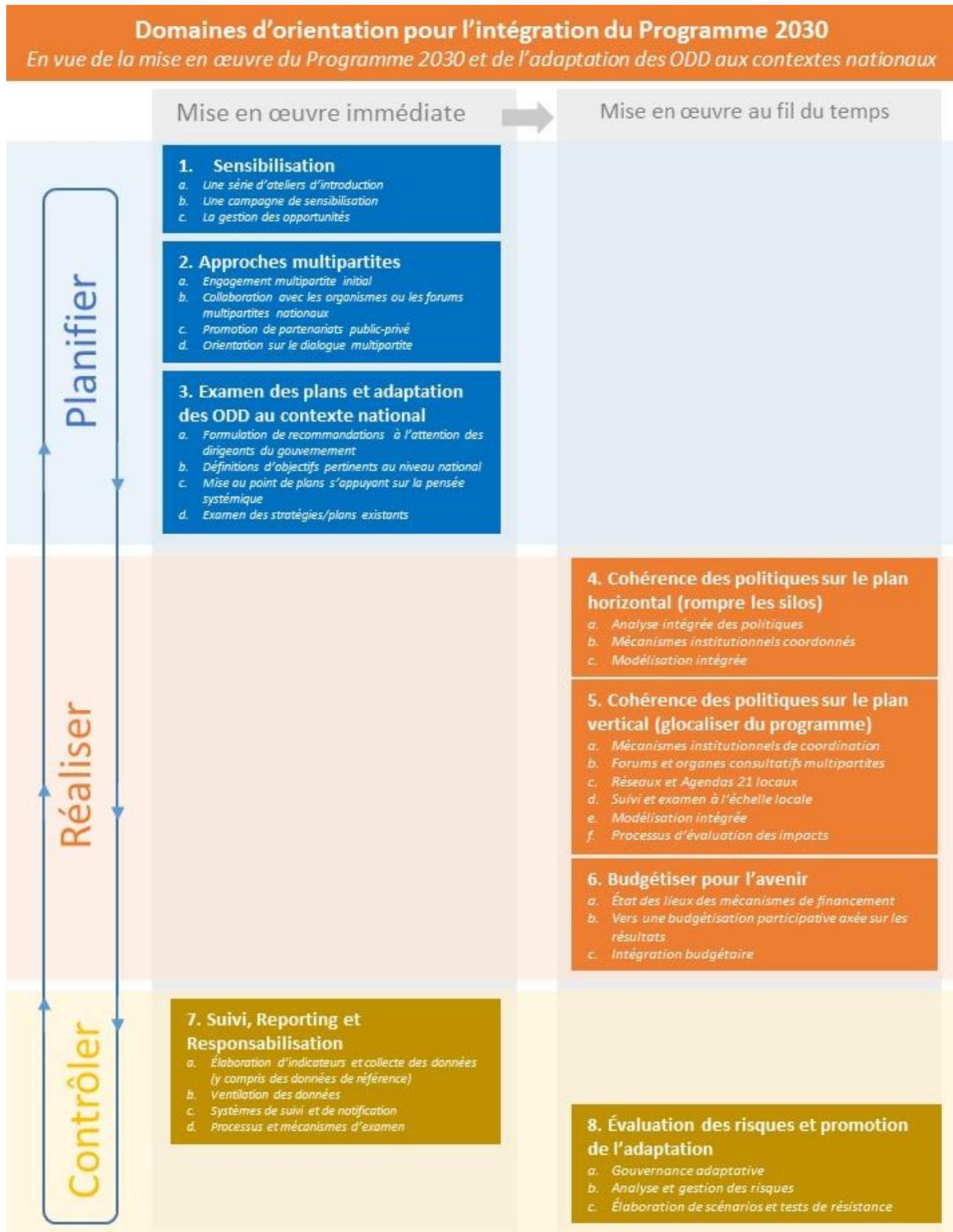
Quatre domaines d'orientation concernent les niveaux plus élevés de la phase d'intégration et peuvent être abordés peu à peu :

- Instaurer une cohérence des politiques aux plans horizontal et vertical (chapitres B4 et B5, respectivement) ;
- Budgétiser pour l'avenir (chapitre B6) ; et
- Evaluer les risques et promouvoir l'adaptabilité (chapitre B8).

En effet, cinq années ou plus peuvent s'avérer nécessaires pour définir de nombreux aspects spécifiques étayant ces quatre derniers domaines d'orientation (c.-à-d., les organismes multipartites officiels, les processus innovants relatifs à la budgétisation participative des résultats, et les protocoles de gestion des risques).

Chaque chapitre consacré à un domaine d'orientation est structuré de la même manière : description des objectifs du domaine en question ; conseils spécifiques destinés aux équipes de pays des Nations Unies et aux États membres ; boîte à outils ; références et liens utiles. Chaque chapitre comporte des encadrés informatifs visant à transmettre les enseignements tirés par les pays en développement lors de

l'intégration des OMD, ainsi que des études de cas pertinentes sur les approches et outils innovants utilisés par les pays développés et les pays en développement.



# PARTIE B: ORIENTATIONS

## Intégration du *Programme de développement durable à l'horizon 2030*



# Chapitre B1 : Sensibiliser

## Objectif

La sensibilisation du public et la mise à contribution des parties prenantes nationales, infranationales et locales au *Programme 2030* et aux ODD sont une première étape majeure devant être soutenue dans le temps pour une mise en œuvre réussie. Au-delà d'une simple sensibilisation du public, il est essentiel de parvenir à un niveau similaire de compréhension chez les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales. Cela implique de diffuser, à tous les niveaux et dans tous les secteurs, des informations adaptées aux fonctions, aux rôles et aux responsabilités de chacun.

Il est important de bien faire comprendre les avantages d'une harmonisation entre les plans et processus décisionnels nationaux et infranationaux, d'une part, et le *Programme 2030* et les ODD, d'autre part, tout en suscitant un sentiment d'appropriation au sein de la population, y compris les groupes marginalisés, afin de jeter les bases d'une mise en œuvre efficace à long terme. Accomplie de manière efficace, cette étape est susceptible d'améliorer l'impact de tous les autres domaines d'orientation de la présente note (chapitres B2 à B9), voire l'impact global du programme en lui-même. Étant donné que les ODD s'inscrivent dans un programme de portée mondiale, il est indispensable de tenir compte des particularités de chaque pays pour intéresser le public et associer ces objectifs aux préoccupations locales, ce qui sera le gage du soutien prolongé du grand public en faveur des ODD.

## Orientations

Les États membres peuvent commencer à sensibiliser le grand public au *Programme 2030* et aux ODD en y voyant l'occasion de promouvoir leur stratégie ou leur plan national de développement, existant ou à venir, et d'afficher leur intention de prendre part au partenariat mondial établi en faveur de la réalisation des ODD à l'échelle nationale, infranationale et locale.

Tous les efforts déployés en vue d'accroître la sensibilisation du public au *Programme 2030* doivent tenir compte de son caractère universel et intégré : ce dernier vise à tisser des liens entre le contexte international et le contexte local en ne laissant personne de côté, à promouvoir les droits de l'homme et l'égalité des sexes, et à parvenir à un développement économique, social et environnemental durable.

Afin d'aider les États membres à faire prendre conscience au grand public de l'importance majeure du *Programme 2030* et des ODD, les équipes de pays des Nations Unies peuvent mettre au point une stratégie parallèle et pluridimensionnelle, éventuellement dirigée par les groupes de communication de leur pays, qui comprendrait notamment :

1. **Une série d'ateliers d'introduction** : en vue de sensibiliser les fonctionnaires et les parties prenantes au *Programme 2030* et aux ODD (et d'étudier la conformité des plans nationaux de développement avec les ODD – voir chapitre B3) ;
2. **Une campagne de sensibilisation** : pour introduire le *Programme 2030* et les ODD auprès du grand public, notamment les femmes, les enfants et les jeunes, et d'autres groupes le cas échéant, tels que les personnes déplacées et les non-ressortissants (réfugiés et apatrides) ; et
3. **La gestion des opportunités** : afin de tirer parti des autres réunions et forums parrainés par les gouvernements ou les Nations Unies, pour sensibiliser les fonctionnaires et les parties prenantes au *Programme 2030* et aux ODD.

## Enseignements tirés des OMD

### Enseignements en matière de plaidoyer et de sensibilisation

1. **Les activités de plaidoyer et de sensibilisation sont des interventions stratégiques qui doivent être adaptées au contexte de chaque pays**, soigneusement planifiées et dotées de ressources suffisantes. Des pays comme l'Albanie, le Bangladesh, le Honduras et le Kenya (entre autres) ont mis au point des stratégies de plaidoyer approfondies qui définissent précisément le public à atteindre, l'importance de communiquer avec ce dernier et les moyens à mettre en œuvre à cette fin. Ces stratégies se sont avérées particulièrement efficaces pour renseigner les communautés au sujet des OMD et les mobiliser. Par ailleurs, ces efforts ont généralement été déployés par le biais du Bureau du Coordonnateur résident des Nations Unies en partenariat avec les membres de l'équipe de pays des Nations Unies. Il s'agit là d'un moyen particulièrement efficace de tirer parti de l'expertise de toute l'équipe de pays des Nations Unies, ainsi que de partager les coûts et les efforts d'organisation des initiatives de plaidoyer.
2. **Les campagnes de plaidoyer et de sensibilisation menées dans une région particulière d'un pays sont un moyen efficace de faire participer les communautés aux processus d'adaptation au contexte local**. L'Albanie offre un bon exemple en la matière. Des emblèmes locaux, des personnalités, des chansons, des repères culturels et autres caractéristiques de la région ont été employés dans les supports de plaidoyer, afin d'adapter les OMD à la réalité du terrain, ce qui encouragera les populations à contribuer à l'élaboration d'une stratégie de développement locale axée sur les OMD.
3. **Les communautés marginalisées, telles que les femmes, les jeunes, les personnes déplacées, les non-ressortissants (tels que les réfugiés et les apatrides) et les minorités doivent parfois faire l'objet de stratégies de plaidoyer particulières** pour faire en sorte que les messages soient compris et les touchent de près.
4. **Il est indispensable d'évaluer les résultats des campagnes de plaidoyer**, même si cette tâche est souvent reléguée au second plan. Il faut en effet évaluer les activités pour savoir si elles ont atteint leurs objectifs, à savoir diffuser des informations ou modifier les comportements.
5. Bien choisir le **moyen de transmission du message est crucial** si l'on veut s'assurer que le public cible a bien reçu les informations. Des moyens de communication exclusifs comme Internet s'avèrent souvent inadaptés à un usage au niveau infranational, tandis que les manifestations organisées sur le terrain, les supports imprimés (avec un texte illustré) et la radio peuvent se montrer plus utiles.
6. **Le secteur privé peut contribuer aux efforts de promotion et de plaidoyer** à travers ses canaux de distribution de produits et services.

Source : PNUD (2007).

La sensibilisation du public doit être considérée comme une première étape du processus participatif de mise en œuvre du *Programme 2030*. La participation réelle du public et son accès aux informations sont les pierres angulaires de son autonomisation. La participation présente de nombreux avantages déterminants, grâce au recours aux connaissances locales, à la mise en avant des préférences locales, à l'amélioration de l'efficacité dans l'affectation des ressources, ainsi qu'au renforcement du sentiment d'appropriation et de la viabilité du développement. Par conséquent, les efforts de sensibilisation doivent s'inscrire dans des processus participatifs, qui seront évalués de manière critique pour voir s'ils :

- tiennent compte de normes minimales relatives aux processus, convenues par tous les participants ; sont opérationnels à tous les stades, y compris à celui de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des stratégies de développement ; incluent les femmes et les groupes

marginalisés et mettent au point des moyens spécifiques pour assurer leur participation si c'est nécessaire ;empêchent l'accaparement des ressources par les élites et la consolidation des hiérarchies sociales et des relations de pouvoir existantes ;sont transparents et offrent une information suffisante et accessible ;prévoient des mécanismes de responsabilisation pour veiller à ce que le processus participatif se déroule selon ces normes. (HCDH, 2008)

#### *Série d'ateliers d'introduction du Programme 2030 et des ODD*

L'UNITAR a préparé un ensemble de séminaires nationaux sur le *Programme 2030* intitulé « Se préparer à l'action » (UNITAR, 2015a). Ce dossier, qui consiste en une série de modules de formation interactifs, est idéal pour sensibiliser les fonctionnaires et les parties prenantes d'un pays au *Programme 2030* et aux ODD.

Les équipes de pays des Nations Unies doivent commencer par dialoguer avec le ministère de l'État membre qui a été directement impliqué dans le processus de l'après-2015, afin de déterminer l'ampleur de la prise de conscience à l'heure actuelle. Une suite d'*ateliers d'introduction* pourra alors être programmée en fonction de la situation. La série complète d'*ateliers d'introduction* visant à sensibiliser les fonctionnaires et les organisations de la société civile (OSC), notamment les associations de femmes et les entreprises, à la structure et au contenu du *Programme 2030* et des ODD peut par exemple se dérouler de la façon suivante :

- **Phase 1 :** *atelier d'introduction* avec la ou les agence(s) gouvernementale(s) chargée(s) de la planification nationale du développement et de l'élaboration des statistiques nationales. En partenariat avec ces agences, d'autres ateliers peuvent être envisagés :
- **Phase 2 :** *atelier d'introduction* avec les autres parties prenantes et ministères nationaux. Afin d'encourager l'appropriation à l'échelle nationale, les participants à la première phase peuvent intervenir dans les deuxième et troisième étapes en tant qu'animateurs ou présentateurs ; et
- **Phase 3 :** *ateliers d'introduction* dans les chefs-lieux des administrations infranationales (en invitant les autorités locales et régionales, les entreprises locales, les OSC, les groupes de peuples autochtones ainsi que les personnes déplacées, apatrides ou vivant une situation de crise complexe).

Grâce à cette série d'*ateliers d'introduction*, les parties prenantes seront en mesure de définir dans quel contexte et de quelle manière elles envisagent la réalisation des ODD dans leur pays. Cet aspect est particulièrement important en cas de crise humanitaire ou de situation conflictuelle/post-conflictuelle. Dans tous les cas, la sélection des parties prenantes doit s'effectuer avec le plus grand soin, afin de veiller à la représentation réelle de l'ensemble des secteurs de la population et du gouvernement, et de ne pas s'en tenir aux seuls ministères compétents et individus privilégiés (voir chapitre B2, intégration des ODD aux approches multipartites).

#### **Étude de cas :**

##### **Dossier de séminaires nationaux sur le *Programme 2030* organisés par l'UNITAR en Ouganda**

Le gouvernement ougandais a été le premier à lancer ce dossier pilote de séminaires à Kampala, aux côtés de l'équipe de pays des Nations Unies et de deux formateurs spécialisés de l'UNITAR. Cette formation de deux jours a été dirigée par le gouvernement et animée par des représentants du ministère des Affaires étrangères, des Finances, de la Planification et du Développement économique, ainsi que de l'organisme national chargé de la planification. Des experts du PNUD et du

Département des affaires économiques et sociales (DAES) y ont eux aussi contribué en offrant un aperçu global des nouveaux enjeux associés au partenariat mondial, au financement du développement, à son examen et à son suivi, ainsi qu'aux synergies offertes par les ODD.

Cet exercice a souligné à quel point le gouvernement ougandais a fait d'importants progrès vers l'intégration des ODD proposés dans ses plans nationaux. Ainsi, le projet de Deuxième Plan national de développement inclut d'ores et déjà de nombreux ODD, et une grande partie des cibles proposées ont été adaptées au contexte du pays.

*Source : UNITAR (2015b).*

### *Campagne de sensibilisation au Programme 2030 et aux ODD.*

La communication et le marketing de masse autour des concepts et des programmes du développement durable ont constitué l'une des principales faiblesses des efforts déployés depuis le Sommet de la Terre de 1992. Tandis que les experts et le public averti ont déjà intériorisé la notion de développement durable, ce concept et sa terminologie n'ont pas encore complètement conquis le grand public ni le discours politique. Grâce à Internet et aux réseaux sociaux, associés aux médias classiques, et compte tenu de la capacité de mobilisation des OSC et des groupes de bénévoles, il existe aujourd'hui une palette exceptionnelle de moyens de toucher le grand public. Ceux-ci s'avèrent particulièrement utiles pour atteindre un public plus jeune, dont les membres sont appelés à être à la fois les acteurs principaux et les héritiers du monde que les ODD cherchent à créer.

La sensibilisation est un processus continu. Des initiatives de sensibilisation spécifiques doivent être lancées dans chaque pays, avec une portée, une fréquence et des objectifs différents. Une première vague d'initiatives pourrait être destinée à sensibiliser le public aux ODD dans leur ensemble, et notamment à ce qu'ils signifient pour la nation dans le cadre de la perspective et du plan de développement actuels. Il est important de souligner que la sensibilisation de la population d'un pays aux ODD doit s'inscrire dans ce cadre, afin que le caractère national de ce processus ne fasse aucun doute. Une deuxième vague d'initiatives pourrait être plus spécifiquement liée aux ODD adaptés au contexte national et dotés de cibles et d'échéances nationales (voir chapitre B3).

### **Enseignements tirés des OMD**

#### **L'expérience du Brésil à l'égard des OMD**

La capacité à comprendre les objectifs doit s'ajouter aux capacités requises pour transposer efficacement un programme international au niveau local. Cet aspect est pris en compte dans les activités relatives aux OMD menées au Brésil par le PNUD. Dans ce pays, les OMD ont lancé et encadré un mouvement réunissant un certain nombre d'OSC, d'entreprises privées, de fonctionnaires et de citoyens autour d'un objectif commun. Pour ce faire, le public a été sensibilisé à la manière dont les OMD s'appliquent au Brésil et au fait que leur accomplissement dépend des interventions menées sur le terrain et non pas à l'échelle internationale.

L'expérience du Brésil a mis en exergue plusieurs enseignements majeurs sur les activités de sensibilisation aux OMD : une implication précoce des partenaires est susceptible d'accroître leur engagement et leur collaboration ; une campagne sur les OMD doit commencer par plusieurs phases d'information et de promotion afin de jeter les bases des interventions ultérieures ; et le suivi des progrès en matière de développement permet d'étayer le plaidoyer en faveur des OMD, car il fournit des informations probantes sur les besoins, les inégalités et les stratégies réussies.

*Source : PNUD (2005).*

Avec l'aide des équipes de pays des Nations Unies, les États membres peuvent s'efforcer d'accroître la sensibilisation de leurs citoyens à leur stratégie ou plan national de développement existant, tout en promouvant le *Programme 2030* et les ODD auprès du grand public et en expliquant comment les autorités locales et régionales, les entreprises et les OSC peuvent être réunies au sein d'un partenariat national et mondial.

Un plan de travail peut être mis au point pour lancer une campagne médiatique de sensibilisation soutenue à travers les canaux traditionnels (p. ex., la télévision, la radio, la presse), Internet et les réseaux sociaux afin de diffuser les principaux aspects du plan de développement du pays et d'expliquer comment, en le mettant en œuvre puis en l'améliorant, celui-ci contribuera à l'avancement du *Programme 2030* dans son ensemble.

Cet aspect laisse une marge considérable à la créativité et à l'innovation. Par exemple, en Ouganda, des « ambassadeurs des objectifs » sont chargés d'accroître la sensibilisation du grand public, avec un lauréat du prix Nobel représentant l'objectif 16, relatif à la paix, la justice et les institutions efficaces. Les exemples de créativité ne manquent pas dans ce pays, où les ODD ont été intégrés à l'hymne national, où ont été lancés le projet U-report de l'UNICEF ainsi qu'une publication relative au chemin à parcourir pour atteindre les ODD, et où il a été demandé au président de porter un t-shirt arborant l'objectif 16. Par ailleurs, les médias locaux ont été formés à la diffusion d'informations relatives aux ODD et, dans cette optique, un soutien sera offert aux reporters pour ouvrir une plateforme médiatique portant sur les ODD, mais aussi pour préparer des éléments d'enquête sur des sujets pertinents.

Citons également l'exemple de la Colombie, où un cours de formation en ligne a été mis au point à l'intention des maires, en partenariat avec l'UNITAR. Pas moins de 2 000 demandes d'inscriptions ont été reçues pour participer à ce cours, qui donne aux maires l'occasion de débattre de la pertinence des différents ODD. D'autre part, au Bélarus, « L'Express pour les ODD », le train marquant le 70<sup>e</sup> anniversaire des Nations Unies, est un moyen original d'inviter de larges groupes d'individus issus de milieux différents à discuter ouvertement de leurs priorités et problèmes particuliers (voir l'étude de cas ci-dessous).

#### **Étude de cas**

##### **Le Bélarus Express UN70 pour les ODD**

En coopération avec le gouvernement, l'équipe de l'ONU au Bélarus a récemment lancé une initiative intitulée *Bélarus Express UN70 pour les ODD*. Ce train, qui a parcouru le pays en octobre 2015 en faisant halte dans sept villes différentes, avait vocation à sensibiliser le grand public aux ODD et à encourager le dialogue à l'échelle locale au sujet des priorités, des opportunités et des enjeux associés au nouveau programme de développement. Plus de 150 000 personnes ont pris part aux activités du *Bélarus Express UN70 pour les ODD* dans tout le pays.



Le train en lui-même n'a pas simplement fait office de moyen de transport ; il a également accueilli les nombreux débats et manifestations autour des ODD. Des ministres, des fonctionnaires, des parlementaires, l'ensemble des gouverneurs régionaux, une centaine d'organisations non gouvernementales (ONG), plus de 25 partenaires du secteur privé, une trentaine d'ambassades, des étudiants, des journalistes, des chefs religieux de toutes les confessions, des artistes et des célébrités, des représentants de groupes vulnérables, tels que les personnes handicapées, les personnes vivant avec le VIH, les victimes de la violence domestique et de la traite des êtres humains, les jeunes en situation de risque, les réfugiés et les personnes déplacées, et plus de 240 membres du personnel des organismes résidents et non résidents des Nations Unies ont participé à cette initiative.

Un documentaire vidéo accessible au public a été réalisé pour décrire cette expérience.

*Source : équipe de l'ONU au Bélarus (2015), GNUM et PNUM (2015)*

La Campagne Objectifs du Millénaire des Nations Unies s'efforce de rallier le soutien des citoyens en faveur des OMD depuis 2002. Elle s'inscrit dans le cadre des efforts de sensibilisation déployés à l'échelle mondiale pour renforcer la participation de chacun au dialogue planétaire autour du *Programme 2030* notamment à travers l'enquête *MY World*.

Dans la lignée de la Campagne Objectifs du Millénaire, la nouvelle campagne des Nations Unies sur les ODD sera axée sur :

- la vulgarisation des objectifs dans tous les pays par le biais d'activités pratiques de mobilisation et de formation à l'intention des groupes clés, tels que les parlementaires, les dirigeants municipaux et la société civile ;
- le soutien unifié des parties prenantes aux efforts de mise en œuvre dirigés par les gouvernements, en particulier ceux émanant de la société civile ; et
- le parrainage des initiatives dirigées par les citoyens, visant à surveiller l'avancement du programme par le biais d'une externalisation ouverte et de la mobilisation des communautés locales, y compris grâce à l'enquête *MY World 2030*<sup>5</sup> (version évoluée de la plateforme *MY World*) et aux efforts soutenus des bénévoles sur le terrain.

<sup>5</sup> Voir [www.myworld2030.org](http://www.myworld2030.org)

L'initiative *Project Everyone*<sup>6</sup> s'inscrit dans la campagne mondiale de sensibilisation en faveur du *Programme 2030* et des ODD. Elle s'appuie sur un large éventail de médias classiques, de réseaux sociaux et d'outils pour toucher autant de monde que possible. Une telle campagne devrait être imitée à l'échelle nationale, afin d'atteindre tous les citoyens d'un pays et leur fournir des informations sur le plan national de développement en vigueur ou à venir et sur la manière dont celui-ci entend intégrer la réalisation des ODD à l'échelle nationale, tout en expliquant comment les administrations régionales et locales peuvent y donner suite.

L'un des éléments clés de la campagne mondiale de sensibilisation *Project Everyone* est la mobilisation des jeunes du monde entier. Par exemple, *La plus grande leçon du monde* se veut le plus grand projet collaboratif jamais conçu dans le domaine de l'éducation. Il invite les enseignants du monde entier à présenter des plans de cours stimulants. Les idées les plus brillantes seront reprises dans un « recueil mondial de ressources pédagogiques sur le site de *La plus grande leçon du monde*<sup>7</sup>, afin de permettre aux enseignants de concevoir un cours spécial sur les ODD et de le dispenser à leurs élèves » (UNICEF, 2015b).

En outre, un cadre d'action intitulé « Éducation 2030 » a été élaboré en 2015 par l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la science et la culture (UNESCO) et des parties prenantes du monde entier. Ce cadre fait progresser la compréhension commune de l'ODD 4 et des cibles afférentes, et jette les bases non seulement de l'avenir de l'éducation, mais aussi d'une sensibilisation prolongée du public à au développement durable et à la pensée systémique grâce à l'éducation (UNESCO, 2015).

#### Étude de cas :

#### La Campagne Objectifs du Millénaire

La Campagne Objectifs du Millénaire a été lancée en 2002, deux ans après la signature de la Déclaration du Millénaire. Cette campagne encourage les jeunes de toute la planète à faire entendre leur voix et à participer à la lutte contre la pauvreté dans le monde. Par le biais de partenariats avec des réseaux et des organisations de jeunes du monde entier, la campagne soutient le mouvement des jeunes en faveur des OMD.

À titre d'exemple, la campagne a donné lieu à un partenariat avec le réseau de télévision par câble *Nickelodeon*. Ainsi, sur ses 26 chaînes ce réseau a diffusé, aux États-Unis, en Europe, en Asie, en Australie et en Amérique latine, une série de clips d'animation originaux de 30 secondes qui montraient comment les OMD touchaient le quotidien des enfants du monde entier et de quelle façon ces derniers pouvaient avoir un mot à dire sur leur avenir. Chaque clip de ce type diffusé sur *Nickelodeon* en 2015 encourageait les enfants à manifester leur soutien à la campagne sur le site Internet.



<sup>6</sup> Voir [www.globalgoals.org](http://www.globalgoals.org)

<sup>7</sup> Voir [www.tes.com/worldslargestlesson](http://www.tes.com/worldslargestlesson)



Source : Campagne Objectifs du Millénaire (2015).

### *Gestion des opportunités*

Afin de sensibiliser les fonctionnaires et accroître la mobilisation du public, il est possible de tirer parti d'autres formes d'engagement, sans doute moins formelles (et moins coûteuses), mais non moins efficaces, et de s'appuyer sur les instances de participation déjà existantes. Par exemple, les ODD peuvent être abordés lors de séances spéciales, animées à l'occasion des réunions de coordination de donateurs, des conférences de presse ou des rencontres avec la presse (officielles ou confidentielles) et des larges rencontres entre l'administration et les fonctionnaires, ainsi qu'au moyen des articles d'opinion publiés dans les journaux locaux, des réseaux sociaux, tels que Twitter et Facebook, et des SMS (p. ex., grâce à l'initiative U-Report de l'UNICEF présentée dans l'étude de cas ci-dessous). On peut aussi recourir aux mécanismes et aux structures de coordination déjà en place au sein des gouvernements pour sensibiliser les fonctionnaires tout en promouvant une approche multisectorielle.

#### **Étude de cas :**

##### **L'initiative U-Report touche des millions de personnes**

L'application U-Report est un outil de communication innovant mis au point par l'UNICEF, qui a révolutionné les efforts de mobilisation sociale, de suivi et d'intervention. Il dote en effet les utilisateurs de téléphones portables des moyens nécessaires pour établir et faire respecter de nouvelles normes en matière de transparence et de responsabilisation dans les programmes et services de développement (UNICEF, 2012).



« U-report gagne en popularité parce qu'il donne aux Ougandais la possibilité d'informer leurs concitoyens et d'agir [...] Nous pouvons poser des questions sur des problèmes concrets dans tout le pays et obtenir des réponses immédiatement (classées par district, sexe et âge). Cela nous aide à orienter et concentrer nos moyens d'intervention, qui sont limités, et à mieux conseiller nos gouvernements et nos partenaires de l'aide au développement. » (UNICEF, 2012).

En 2015, au Nigéria, l'application U-Report a atteint un million de répondants. L'équipe de l'UNICEF chargée de l'innovation à l'échelle mondiale a lancé cette application dans 17 pays, africains pour la plupart (UNICEF, 2015a).

## Boîte à outils

### *Dossier des séminaires nationaux de l'UNITAR*

Le dossier des séminaires nationaux de l'UNITAR sur le *Programme 2030* (UNITAR, 2015a) est « une boîte à outils intégrée et intuitive conçue pour aider les formateurs nationaux à planifier et à animer des séminaires dans le pays » (UNITAR, 2015c). Ce dossier comprend :

- un programme précis, divisé en six modules et contenant des orientations à l'intention des formateurs ;
- des questions à débattre, élaborées sur les conseils du groupe de travail du GNUD ;
- un kit contenant des présentations, des quiz, des vidéos, un manuel à l'intention des participants et une méthodologie pour les groupes de discussion.

Les modules 1 et 2 sont particulièrement utiles pour organiser la *série d'ateliers d'introduction du Programme 2030 et des ODD*. Une procédure simple en dix étapes y est décrite pour aider les équipes de pays des Nations Unies à mettre en place un séminaire national (UNITAR, 2015b).

### *Project Everyone*

L'initiative *Project Everyone* s'inscrit dans le cadre de la campagne mondiale de sensibilisation au *Programme 2030* et a recours à de nombreuses plateformes de sensibilisation, notamment à des collaborations en ligne avec Google/YouTube, Le Huffington Post, Yahoo, Facebook, LinkedIn et Wikipédia. L'un des éléments clés de cette initiative est *La plus grande leçon du monde*, un projet lancé en collaboration avec l'UNICEF qui vise à diffuser des informations sur les ODD dans les salles de classe du monde entier (UNICEF, 2015b).

### *Médias sociaux*

Le potentiel de sensibilisation est aujourd'hui beaucoup plus fort qu'au lendemain du Sommet de la Terre de 1992, grâce à de nouveaux atouts considérables, comme Internet et ses plateformes de médias sociaux, telles que Facebook, Google+, Twitter, YouTube et Instagram, pour n'en citer que quelques-unes, sans oublier l'initiative U-report de l'UNICEF. Dorénavant, il est possible de tirer le meilleur parti de ces plateformes pour élaborer des rapports, mais aussi pour organiser le plaidoyer et établir des consensus, conformément aux directives définies par chaque pays sur l'utilisation des médias sociaux.

### *Un outil de pointe : le marketing social stratégique*

Dans le domaine du commerce, le marketing et la publicité ont évolué au fil du temps pour donner lieu à des techniques très efficaces employées par le secteur privé pour promouvoir ses produits et ses services. Le recours à des méthodes similaires par le secteur public et celui des organisations à but non lucratif, à des fins de changement social, est appelé « marketing social ». L'association internationale du marketing social affirme que « le marketing social vise à élaborer et à intégrer les concepts de marketing dans d'autres approches afin d'influencer les comportements qui profitent aux individus et aux communautés, et ce, dans l'intérêt du bien commun » (ISMA, 2015). Certains professionnels font la distinction entre le « marketing social opérationnel », qui *traite des problèmes comportementaux spécifiques* (p. ex., les campagnes de lutte contre le tabagisme), et le « marketing social stratégique », qui *éclaire la définition des politiques et des stratégies* (NSMC, 2015). Pour en savoir plus, voir *The Big Pocket Guide to Using Social Marketing for Behavioral Change* (NSMC, 2015).

## Bibliographie et liens

- Campagne Objectifs du Millénaire, 2015, *Campagne Objectifs du Millénaire*. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : [www.millenniumcampaign.org](http://www.millenniumcampaign.org)
- Équipe de pays de l'ONU au Bélarus, 2015, *The UN70 Belarus Express Train for ODD*. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/10/express-for-sdgs-train-departs-on-tour-through-belarus/>. Vidéo disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=wFkJMAAgCwI>
- GNUD et PNUD, 2015, *Retreat report on early Country Experiences in Mainstreaming, Acceleration and Policy Support (MAPS) for Agenda 2030*. Programme des Nations Unies pour le développement, New York, 1-3 décembre 2015. Disponible à l'adresse suivante : [https://undg.org/main/undg\\_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/](https://undg.org/main/undg_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/)
- HCDH, 2008, *Revendiquer les objectifs du Millénaire pour le développement : une approche fondée sur les droits de l'homme*. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/MDGs\\_1\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/MDGs_1_fr.pdf)
- ISMA, 2015, Définition du marketing social. International Social Marketing Association. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : [www.i-socialmarketing.org](http://www.i-socialmarketing.org)
- NSMC, 2015, *The Big Pocket Guide to Using Social Marketing for Behavioral Change*. NSMC, anciennement Nation Social Marketing Centre, Royaume-Uni. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.socialmarketing-outilbox.com/>
- ONU, 2015, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Document final du Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement pour l'après-2015. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&referer=/english/&Lang=F](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&referer=/english/&Lang=F)
- PNUD, 2005, *Campaigning with Partners for the MDGs – a Case study of Brazil*. Disponible à l'adresse suivante : <http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/BrazilcasestudyUNDP.pdf>
- PNUD, 2007, *Localizing the MDGs for Effective Integrated Local Development : An Overview of Practices and Lessons Learned*. Programme des Nations Unies pour le développement. Disponible à l'adresse suivante : [http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/RegionalStudies/Localizing\\_the\\_MDGs.pdf](http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/RegionalStudies/Localizing_the_MDGs.pdf)
- Project Everyone, 2015, *Project Everyone*. Disponible à l'adresse suivante : [www.project-everyone.org](http://www.project-everyone.org)
- UNESCO, 2015, *Cadre d'action Éducation 2030*. Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la science et la culture. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unesco.org/new/fr/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/education-2030-framework-for-action/>
- UNICEF, 2012, L'application U-report révolutionne la mobilisation sociale, apportant plus d'autonomie à la jeunesse ougandaise. Fonds des Nations Unies pour l'enfance. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.unicef.org/french/infobycountry/uganda\\_62001.html](http://www.unicef.org/french/infobycountry/uganda_62001.html)
- UNICEF, 2015a, *U-Report Nigeria Reaches More than 1 Million Responders*. Fonds des Nations Unies pour l'enfance. Disponible à l'adresse suivante : [www.UNICEFStories.org](http://www.UNICEFStories.org)
- UNICEF, 2015b, *La plus grande leçon du monde*. Fonds des Nations Unies pour l'enfance, en partenariat avec TES Global et Internationale de l'éducation. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.tes.com/worldslargestlesson/>

UNITAR, 2015a, Dossier de séminaires nationaux sur le *Programme 2030*. Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.learnatunitar.org/course/view.php?id=517&section=1>

UNITAR, 2015b, Communiqué de presse : *Uganda Hosts First Post-2015 National Briefing*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.unitar.org/uganda-hosts-first-post-2015-national-briefing>

UNITAR, 2015c, Note explicative relative aux séminaires nationaux sur le *Programme 2030*. UNITAR. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.learnatunitar.org/course/view.php?id=517&section=1>

## Chapitre B2 : Recourir à des Approches Multipartites pour l'Intégration des ODD

### Objectif

*« Les dialogues encouragent les gouvernements à créer des espaces et des mécanismes promouvant l'engagement, non seulement en vue de renforcer les droits politiques élémentaires des populations, mais également afin d'élaborer des politiques plus pertinentes et de produire de meilleurs résultats en matière de développement. »*

Dialogues sur la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015 (GNUD, 2014)

Comme l'atteste la citation ci-dessus, la légitimité et la qualité de tout programme visant l'ensemble de la société reposent sur la conception des modalités d'élaboration et de mise en œuvre de politiques multipartites afin d'encourager et de faciliter les partenariats entre le gouvernement et les réseaux actifs de parties prenantes nationales et infranationales issues de la société civile, du secteur universitaire, de groupes de réflexion, du secteur privé, d'organisations de travailleurs et d'employeurs, d'autres acteurs du développement et d'institutions nationales des droits de l'homme (PNUD – HCDH, 2012). Il importe que les acteurs atteignent tous les groupes, y compris ceux qui sont parfois vulnérables et marginalisés, à l'instar des réfugiés, des personnes déplacées et des apatrides, conformément au principe d'universalité régissant les ODD, et s'engagent à ne laisser personne de côté.

Les conclusions des *Dialogues sur la mise en œuvre du Programme de développement pour l'après-2015* renforcent ces principes de participation et d'inclusion (GNUD, 2015) :

- « Le dialogue sur l'adaptation du programme au contexte local a mis en avant la nécessité d'accroître la participation des parties prenantes locales à la définition, à la mise en œuvre et au suivi du programme de développement pour l'après-2015, étant donné que la réalisation de nombreux ODD dépend du travail des autorités et des parties prenantes locales.
- La participation et l'appropriation communautaires, ancrées dans la culture locale, sont essentielles pour les programmes de développement, notamment en ce qui concerne la protection de l'environnement, le développement urbain durable, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- La participation des entreprises est cruciale pour l'innovation, les progrès technologiques et la croissance économique durable.
- Les méthodes de travail en place permettent aux gouvernements et à la société civile d'exploiter la volonté et les capacités d'engagement des populations ; cependant leur nombre est réduit et leur institutionnalisation incomplète du point de vue de l'application des politiques publiques.
- Si les consultations sont un bon point de départ, elles ne doivent pas être ponctuelles, mais plutôt assurer un dialogue continu et permettre le retour d'information, suscitant ainsi un sentiment d'appropriation chez plusieurs parties prenantes.
- Pour tenir compte de toute la diversité des parties prenantes, il faut veiller à inclure toutes les voix, y compris celle des femmes et des enfants en portant une attention toute particulière aux individus et groupes marginalisés. En effet, les populations vivant dans la pauvreté, les communautés autochtones et autres minorités, les personnes handicapées, les réfugiés, les personnes déplacées et les apatrides, les enfants et les jeunes, les migrants et la communauté

lesbienne, gay, bisexuelle et transgenre (LGBT) ne sont pas toujours pris en compte dans les processus politiques et décisionnels. »

Le présent chapitre indique comment faire participer les parties prenantes au processus d'adaptation des ODD au contexte national, et par extension aux niveaux infranational et local.

## Orientations

La nécessité de suivre des approches multipartites est omniprésente dans l'ensemble des huit domaines d'orientation cités dans le présent document. Les quatre aspects spécifiques présentés ci-dessous soulignent les possibilités de collaboration entre les États membres et plusieurs parties prenantes à différents moments de l'intégration du *Programme 2030* et des ODD.

Il est établi que toutes les nations ont déjà mis en place des processus de planification, de budgétisation et de suivi assortis d'une participation variable des parties prenantes. Les domaines d'orientation dont il est ici question s'attachent à transformer, à aller au-delà du mode de gouvernance habituel et à rejoindre les ambitions du *Programme 2030*.

1. **Engagement multipartite initial** en vue de sensibiliser l'opinion publique au *Programme 2030* et aux ODD ;
2. **Collaboration avec les organismes ou les forums multipartites nationaux** afin d'examiner les plans existants ;
3. **Orientations sur le dialogue multipartite** visant à soutenir le processus d'engagement ;
4. **Promotion des partenariats public-privé** pour tirer parti de l'ingéniosité, renforcer les capacités et accroître le potentiel d'investissement des entreprises.

Ces orientations, qui couvrent l'intégration de plus en plus poussée du *Programme 2030* et des ODD, portent, dans un premier temps, sur la sensibilisation au Programme (orientation n° 1), puis sur l'analyse pertinente réalisée par les commissions de planification, organismes et forums officiels multipartites précédant l'intégration pratique des ODD dans les stratégies et les plans de développement aux niveaux national, infranational et local (n° 2). L'orientation sur le dialogue multipartite (n° 3) sera particulièrement utile aux États membres prêts à entamer une réflexion sur leur plan national ou souhaitant engager un dialogue approfondi avec leurs citoyens sur la manière d'introduire les ODD à l'échelle nationale, infranationale ou locale.

### *Engagement multipartite initial en vue de sensibiliser l'opinion publique au Programme 2030 et aux ODD*

La première phase de l'approche multipartite de l'intégration du *Programme 2030* et des ODD consiste pour les États membres à sensibiliser l'opinion publique au Programme mondial ainsi qu'au plan national de développement et au processus de planification à l'échelle nationale en s'appuyant sur les conseils des équipes de pays des Nations Unies. Le chapitre B1 présente à cet égard des orientations portant, entre autres, sur les types de parties prenantes à prendre en compte et sur le contenu qu'il serait utile de partager à ce stade précoce.

### *Collaboration avec les conseils et forums nationaux visant à examiner et à mettre en œuvre les ODD*

*« Les mesures encourageant la participation des parties prenantes doivent être souples et tenir compte de l'évolution de leur organisation. Elles peuvent être renforcées par des dispositifs institutionnels favorisant l'engagement à long terme et l'obtention de résultats. Les conseils*

*nationaux pour le développement durable, les commissaires ou les médiateurs pour les générations futures, et les conseils économiques et sociaux peuvent tous jouer un rôle important et développer une expertise dans l'élaboration de stratégies et de politiques connexes, et dans le suivi et l'examen des progrès accomplis. Ils sont en mesure de nouer des relations de confiance cruciales avec tous les organes des gouvernements concernés et avec les principaux groupes de parties prenantes au sein de la société. »*

Rapport du Stakeholder Forum pour le Comité économique et social européen (2015)

Les parties prenantes ont exhorté d'une seule voix « *les gouvernements à créer des espaces et des mécanismes favorisant l'engagement.* » Certains pays ont déjà institutionnalisé ces « espaces » sous forme de conseils multipartites officiels ou d'organismes semblables qui ont pu contribuer à faciliter le dialogue sur le développement durable entre les parties prenantes nationales. Citons comme exemples notables tirés des pays développés, le Conseil allemand pour le développement durable (RNE) et la Commission nationale finlandaise du développement durable (Stakeholder Forum, 2015)<sup>8</sup>. Des conseils nationaux similaires sont également en place dans des pays en développement des quatre coins du monde : Maurice, Mozambique, Philippines, République dominicaine et Viet Nam (GN-NCSDS, 2015).

Dans les pays où ils sont en place, les organismes multipartites ou les commissions de planification collaborant avec les forums multipartites constituent le point de départ logique pour : sensibiliser l'opinion publique et créer des campagnes médiatiques ou sociales élargies (chapitre B1) ; examiner les plans de développement existants et le processus d'adaptation des ODD aux contextes nationaux (chapitre B3) ; et entamer un dialogue national continu sur la mise en œuvre de ces objectifs. Dans de nombreux pays, les structures de dialogue social tripartite entre l'administration, les entreprises et les travailleurs peuvent faire office de plateforme visant à élargir les mécanismes de responsabilité et de mise en œuvre.

#### **Étude de cas :**

#### **Déclaration sur les ODD du Conseil allemand pour le développement durable (RNE) à l'intention du gouvernement fédéral**

Organisme indépendant, le Conseil allemand pour le développement durable (RNE) a dirigé de vastes processus d'engagement des parties prenantes aux aspects fondamentaux de la durabilité, dont la responsabilité des entreprises et la transition énergétique majeure (« Energiewende » en allemand) qui a actuellement cours, et a contribué à l'émergence d'un consensus national sur la voie à suivre (Stakeholder Forum, 2015). Depuis 2001, le chancelier allemand renouvelle le Conseil tous les trois ans et nomme 15 membres issus de toutes les composantes de la société. Le Comité de secrétariats d'État au Développement durable est responsable de la stratégie nationale en la matière.

En 2014, le gouvernement allemand a chargé le RNE d'évaluer les répercussions de la mise en œuvre nationale des ODD sur les structures et les institutions de la politique allemande en matière de développement durable. Le Conseil s'est associé à des experts au sein et en dehors du

---

<sup>8</sup> Il convient de signaler la disparition de plusieurs organismes représentant officiellement les parties prenantes dans plusieurs pays. Les raisons tiennent notamment à la pression fiscale, au décalage par rapport aux politiques gouvernementales actuelles et à l'impression que l'intégration du développement durable dans les politiques gouvernementales est suffisante. Citons par exemple la Commission du développement durable au Royaume-Uni, la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie au Canada et le Conseil sur les progrès en Tasmanie (Bertelsmann Stiftung, 2013a).

gouvernement, et a présenté sa déclaration, « Architecture allemande de la durabilité et ODD », au gouvernement fédéral en 2015.

Source : RNE (2015)

En l'absence d'organismes ou forums officiels nationaux, les gouvernements peuvent constituer un forum consultatif chargé de l'examen et de la mise en œuvre des ODD.

Ainsi, à l'échelle de l'Union européenne (UE), le Comité économique et social européen (CESE) a récemment demandé à sa section spécialisée « Agriculture, développement rural et environnement » d'élaborer un rapport d'information sur les « Possibilités et modalités de participation de la société civile à la mise en œuvre du Programme pour l'après-2015 dans l'UE ». Une proposition clé de ce rapport entend « créer une plateforme ou un forum permanent(e) consacré(e) à la stratégie de l'UE en matière de développement durable ». Parmi les principales orientations sur ce forum permanent, citons, entre autres (CESE, 2015) :

- « Le Comité est convaincu que pour devenir opérationnelle, la gouvernance participative a besoin d'un cadre politique et d'une structure organisationnelle et procédurale. L'engagement des parties prenantes en faveur d'un développement durable à long terme est plus efficace s'il est organisé comme un processus continu plutôt que sous forme d'un engagement isolé ou ponctuel à différentes étapes du cycle politique. Un processus structuré permet aux parties prenantes ainsi qu'aux gouvernements de planifier, de recueillir des données, des rapports et d'autres documents afin d'intervenir en temps utile dans le cycle d'élaboration des politiques en apportant des contributions pertinentes. Des arrangements institutionnels permanents permettent de renforcer les capacités des représentants de la société civile au fil du temps et de développer des relations de confiance, de soutien et de coopération.
- Ce forum réunira, sur une base régulière, des acteurs stratégiques des institutions de l'UE et un large éventail de représentants de la société civile, y compris le secteur privé. Ce processus doit concorder avec le cycle du semestre européen ainsi qu'avec le calendrier de suivi des ODD des Nations Unies.
- Le forum fournira le cadre régulier, stable, structuré et indépendant nécessaire pour le dialogue avec la société civile et le débat au niveau de l'UE :
  - Le Comité reconnaît que pour que ce cadre soit efficace, il doit inclure les principaux décideurs de l'UE en matière de politiques économique et financière, y compris le premier vice-président de la Commission et le commissaire chargé du semestre européen, dès lors qu'ils doivent s'engager dans le débat sur les politiques de développement durable. Les conditions requises pour permettre aux représentants de la société civile de demander des comptes aux décideurs politiques seront ainsi réunies.
  - Le Comité recommande que la structure de participation de la société civile comprenne tout l'éventail des organisations représentant les secteurs qui présentent un intérêt pour le programme de développement durable, y compris l'industrie, les microentreprises et les petites et moyennes entreprises (PME), les syndicats, les agriculteurs ainsi que les ONG actives dans le domaine du développement, le domaine social et le domaine de l'environnement.
- Le Comité sait d'expérience que la gouvernance participative doit reposer sur la transparence, la connaissance et le suivi. Des rapports périodiques sur l'état de la mise en

œuvre des ODD fournis par la Commission et Eurostat sont dès lors une condition préalable importante pour permettre à la société civile organisée de participer activement au suivi. »

Compte tenu du nombre insuffisant de forums permettant aux groupes exclus, en particulier les femmes, les enfants, les adolescents, les personnes handicapées et les minorités ethniques, d'établir des consensus et de formuler des demandes concernant leurs droits, économiques et sociaux entre autres, il convient que les équipes de pays des Nations Unies réfléchissent à la manière de promouvoir la création de nouveaux groupes de parties prenantes, le cas échéant.

#### **Étude de cas :**

##### **Somalie**

En Somalie, l'élaboration et la mise en œuvre d'un pacte dans le cadre du « New Deal pour l'engagement dans les États fragiles » sont un bon exemple d'approche multipartite appliquée à la mise en œuvre des ODD.

En 2013, l'adoption d'une nouvelle Constitution, le renouvellement du Parlement et l'élection d'un nouveau président ont annoncé une période propice à la stabilisation et à la consolidation de la paix dans le pays. Afin de faciliter le processus de transition, le gouvernement fédéral somalien a établi un pacte s'inspirant des principes du New Deal, de concert avec la société civile, le Parlement, d'autres parties prenantes somaliennes et la communauté internationale.

S'appuyant sur une évaluation de la fragilité, ce pacte définit les responsabilités et les rôles incombant au gouvernement fédéral et à la communauté internationale, ainsi que l'architecture de financement du cadre général soutenant la consolidation de la paix et la construction de l'État somalien. Le pacte est le fruit d'un processus ouvert et d'un partenariat solide entre le gouvernement fédéral somalien, les Nations Unies, la Banque mondiale, l'UE, les donateurs et d'autres parties prenantes clés. Le gouvernement fédéral et ses partenaires ont veillé à l'alignement de l'aide internationale sur les priorités et principes de partenariat énoncés dans le pacte. Le gouvernement a établi, avec le soutien des Nations Unies, un service de coordination de l'aide chargé d'assurer l'efficacité de la coordination et de la mise en œuvre du pacte.

*Source : UNICEF.*

#### *Orientation sur le dialogue multipartite*

Certains États membres, notamment ceux qui sont sur le point d'entamer le processus de projection nationale, sont susceptibles d'être prêts à approfondir le dialogue sur l'intégration des ODD. Les orientations sur l'établissement de dialogues multipartites à grande échelle leur seront particulièrement utiles.

Le GNUD a transmis aux équipes de pays des Nations Unies des directives sur la réalisation de consultations nationales visant à éclairer la conversation mondiale sur l'après-2015, « *Le monde que nous voulons* », lancée en 2012 (GNUD, 2012). Les dialogues nationaux étaient conçus pour « favoriser un débat inclusif de bas en haut sur une action en faveur du développement au-delà de 2015 afin de compléter le processus intergouvernemental existant. » Les directives émises dans le cadre de ces dialogues comportent des « suggestions pour la promotion des consultations inclusives faisant participer les représentants du gouvernement, les ONG, la société civile, les associations locales, les populations autochtones, les associations de femmes et les mouvements sociaux, les jeunes et les enfants, ainsi que le secteur privé, entre autres » (GNUD, 2012).

Deux principes clés du processus étaient présentés comme le fondement des directives sur les consultations :

- **INCLUSION** : il faudra déployer des efforts pour ouvrir les consultations à toutes les parties prenantes du pays qui seront affectées par une action en faveur du *Programme de développement durable à l'horizon 2030*, en se concentrant tout particulièrement sur l'implication efficace de celles qui sont habituellement sous-représentées ou marginalisées dans les processus de prise de décision ;
- **RESPONSABILISATION**: il faudra également déployer des efforts pour s'assurer que les individus qui participent aux consultations ont accès aux renseignements pertinents et qu'ils sont à même de fournir un retour d'informations et d'influencer les résultats et les processus des consultations. Un aspect essentiel de la responsabilisation dans tout type de processus de consultation est de savoir qui contrôle l'information qui est générée, comment cette information est analysée et comment elle est utilisée par la suite. Un autre aspect très important de la responsabilisation est la transparence, qui doit non seulement régir l'obtention des résultats, mais également le lien établi entre la consultation et l'ensemble du processus décisionnel lié au *Programme 2030*.

#### Étude de cas :

#### Consultations nationales sur l'après-2015 en Afrique

En Afrique, les consultations sur l'après-2015 ont largement bénéficié des fruits de la formulation de plans de développement à long terme (documents d'orientation) et de plans à court et moyen terme (documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté [DSRP], et plans nationaux de développement [PND]) ainsi que de la collaboration active de différentes parties prenantes.

Elles ont en outre inclus de nouveaux modes de consultation des parties prenantes et de participation des groupes généralement exclus des processus de planification nationale. À de rares exceptions près, les méthodes retenues sont globalement semblables. La plupart des consultations ont été organisées en Afrique par les différentes équipes de pays des Nations Unies, les gouvernements nationaux (généralement les départements et les ministères de la Planification ou des Finances) et les acteurs clés de la société civile, notamment les groupes de femmes et de jeunes, les personnes handicapées, les personnes vivant avec le VIH/sida, le secteur universitaire et le secteur privé.



Les 30 pays ayant mené des consultations nationales ont surtout eu recours à des réunions en face à face sous différentes formes. Afin d'améliorer l'inclusion et la responsabilité, les États ont également mis en œuvre des discussions de groupe, des entretiens avec les parties prenantes, des émissions radio, des débats télévisés et des réunions de groupes spécifiques et d'experts. Des enquêtes, en ligne ou non, à l'instar de *MY World* (MON Monde), ont également été mises en place

dans plusieurs pays ; signalons enfin l'utilisation des SMS, qui a permis à 17 000 jeunes Ougandais d'exprimer leur point de vue.

Au total, près de 350 000 parties prenantes ont été consultées sur le *Programme 2030* en Afrique. De nombreux pays ont dans un premier temps circonscrit les consultations aux régions, provinces, zones ou districts considérés comme représentatifs avant de créer des ateliers de validation et d'élargir ateliers et consultations à l'échelle nationale.

Source : GNUM (2013)

### *Promotion des partenariats public-privé*

*« L'entreprise privée, l'investissement et l'innovation sont d'importants moteurs de la productivité et donc de la croissance économique et de la création d'emplois. Nous reconnaissons la diversité du secteur privé, qui va des microentreprises aux coopératives et aux sociétés multinationales. Nous engageons toutes les entreprises à appliquer leur créativité et leur volonté d'innovation à la solution des problèmes du développement durable. Nous veillerons à ce que le secteur des entreprises soit dynamique et fonctionnel, tout en protégeant les droits des travailleurs et en faisant observer les normes environnementales et sanitaires conformément aux ensembles de normes et d'accords internationaux pertinents et à d'autres initiatives en cours à cet égard, tels que les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et les normes du travail de l'Organisation internationale du Travail, la Convention relative aux droits de l'enfant et les principaux accords multilatéraux relatifs à l'environnement, pour les États qui sont parties à ces accords. »*

Programme de développement durable à l'horizon 2030 (§ 67)

Les partenariats avec le secteur des entreprises vont jouer un rôle crucial dans la mise en œuvre du *Programme 2030*. L'adoption de directives volontaires, telles que l'Initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI, 2015), le *Carbon Disclosure Project* (CDP, 2015), l'Initiative du Protocole des gaz à effet de serre, le Pacte mondial des Nations Unies (2015), les Principes d'autonomisation des femmes - « Pour l'entreprise aussi, l'égalité est une bonne affaire » (Pacte mondial des Nations Unies et ONU-Femmes, 2010), les Principes pour l'investissement responsable et les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (2011), pour n'en citer que quelques-unes, a permis aux entreprises du monde entier de se familiariser avec l'intégration des principes de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable dans la planification et la notification. La capacité d'innovation du secteur privé peut apporter de nouvelles solutions aux questions systémiques du développement durable ; quant au caractère omniprésent des chaînes d'approvisionnement, il multiplie les répercussions des pratiques durables. Si l'on ajoute le potentiel d'investissement du secteur privé dans le développement local, infranational, national et mondial, la nécessité des partenariats public-privé pour mettre en œuvre le *Programme 2030* ne fait plus aucun doute.

Dans ce contexte, les États membres, appuyés par les équipes de pays des Nations Unies au besoin, peuvent s'employer à associer le secteur privé aux efforts de sensibilisation (chapitre B1) et à le considérer comme une partie prenante jouant un rôle crucial dans l'adaptation des ODD aux contextes local, infranational et national (chapitre B3), l'instauration d'une cohérence des politiques publiques au plan horizontal et vertical (chapitres B4 et B5), la budgétisation pour l'avenir (chapitre B6), le suivi, le reporting et la responsabilisation (chapitre B7), ainsi que dans l'évaluation des risques et la promotion de l'adaptabilité des plans et des politiques (chapitre B8).

### Étude de cas :

#### **Partenariats public-privé : le Programme de partenariat mondial du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) pour un éclairage efficace (*en.lighten*)**

Cette initiative est un partenariat public-privé entre le PNUE, Osram et Philips éclairage, bénéficiant du soutien du FEM. Elle a été rejointe par le National Lighting Test Centre of China (le centre de test pour l'éclairage national de Chine) en 2011, et par le gouvernement australien en 2013, afin de soutenir les pays en développement d'Asie du Sud-Est et du Pacifique.



Les pays intéressés s'engagent à collaborer avec *en.lighten* en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un ensemble de politiques et de stratégies facilitant une transition rapide et économique vers un éclairage énergétiquement efficace. L'accent est mis sur l'approche intégrée de la mise au point de mesures politiques assurant la capacité du marché national à soutenir à terme la transition de manière autonome, sans l'aide ni les ressources extérieures.

Source : PNUE-FEM (2015)

### Boîte à outils

#### *Directives du GNUD pour les consultations nationales*

En 2012, le GNUD a publié des directives relatives aux consultations nationales à l'intention des équipes de pays des Nations Unies, afin de « faciliter les consultations nationales pour après 2015, [...] d'encourager les discussions entre les différentes parties prenantes au niveau national, et de recueillir des opinions et des idées afin d'obtenir une vision globale partagée de *L'avenir que nous voulons*. » Ces directives peuvent étayer les efforts déployés à l'heure actuelle par les pays en vue de faire participer de nombreuses parties prenantes au dialogue sur la manière d'améliorer une stratégie ou un plan national existant en s'appuyant sur l'intégration des ODD mondiaux. Citons parmi les orientations concernant le processus, les domaines suivants (GNUD, 2012) :

- **Qui faire participer ?** (a) Identification des parties prenantes, (b) Éléments à prendre en compte dans la sélection des parties prenantes
- **Comment faire participer les parties prenantes ?** Préparer une consultation inclusive. (a) Questions garantissant le caractère inclusif et l'application du principe de responsabilité au moment de la planification, (b) Format du processus de consultation, (c) Conception des activités de la consultation
- **Quelle méthode devrions-nous utiliser ?**
- **Le rôle du facilitateur**
- **Logistique :** Préparation d'une consultation. (a) Préparatifs, (b) Emplacement de la réunion, (c) Après la consultation

### *Orientations sur les droits de l'homme*

- Toolkit for collaboration with National Human Rights Institutions (Boîte à outils pour la collaboration avec les institutions nationales des droits de l'homme). PNUD-HCDH (2012)
- Lignes directrices du GNUD sur les questions relatives aux peuples autochtones. GNUM (2009)
- Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'homme. HCDH (2006)
- Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies. HCDH (2011)

### *Rapport d'information du CESE sur les possibilités et modalités de participation de la société civile à la mise en œuvre du Programme pour l'après-2015 dans l'UE*

Les orientations formulées dans ce rapport sont utiles à tout pays (CESE, 2015).

### *Site Internet du Global Network of National Councils for Sustainable Development and Similar Bodies (Réseau mondial des Conseils nationaux pour le développement durable et des organismes semblables)*

Ce réseau s'appuie sur l'échange d'informations et la collaboration pour renforcer les organismes nationaux responsables du développement durable. Le Stakeholder Forum pour un avenir durable gère, depuis le Royaume-Uni, son site Internet et une base de données mondiale sur les conseils nationaux ou les organismes semblables existants, et fournit des liens utiles à la recherche et à l'orientation. Le site Internet est disponible en anglais à l'adresse suivante : [www.ncsds.org](http://www.ncsds.org).

## Bibliographie et liens

Bertelsmann Stiftung, 2013a, Winning Strategies for a Sustainable Future, p. 31, Verlag Bertelsmann Stiftung : Gutersloh. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/winning-strategies-for-a-sustainable-future-1/>

Carbon Disclosure Project (CDP), 2015. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.cdp.net/en-US/Pages/HomePage.aspx>

CESE, 2015, Possibilités et modalités de participation de la société civile à la mise en œuvre du Programme pour l'après-2015 dans l'UE. Rapport d'information de la section spécialisée « Agriculture, développement rural, environnement » du Comité économique et social. Disponible à l'adresse suivante : <https://webapi.eesc.europa.eu/documentsanonymous/EESC-2015-01169-00-00-RI-TRA-FR.docx>

Global Network of National Councils for Sustainable Development and Similar Bodies, 2015. Site Internet disponible à l'adresse suivante : [www.ncsds.org](http://www.ncsds.org)

GNUD, 2009, Lignes directrices sur les questions relatives aux peuples autochtones. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/UNDG\\_guidelines\\_FR.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/UNDG_guidelines_FR.pdf)

GNUD, 2012, L'Agenda pour le développement après 2015 : un guide pour le dialogue dans les pays – Quel avenir souhaitez-vous ? Groupe des Nations Unies pour le développement. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/B.pdf>

GNUD, 2013, Un million de voix : le monde que nous voulons, Annex 1 : Process Description of National Consultations. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante :

<https://www.worldwewant2015.org/bitcache/a12912374467d541419521c7ab79c80e1a07f66c?vid=422333&disposition=inline&op=view>

GNUD, 2014, Mettre en œuvre le Programme de développement pour l'après-2015 : les opportunités au niveau national et local, Groupe des Nations Unies pour le développement. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.worldwewant2015.org/dialogues2015>

GRI, 2015. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <https://www.globalreporting.org/>

HCDH, 2006, Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'homme. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQfr.pdf>

HCDH, 2011, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies. Disponible à l'adresse suivante :

[http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_FR.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf)

ONU, 2015, Pacte mondial des Nations Unies. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante :

<http://www.ghgprotocol.org/>

ONU, 2015, « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », document final du Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement durable pour l'après-2015. Disponible à l'adresse suivante :

[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F)

Pacte mondial des Nations Unies et ONU-Femmes, 2010, Principes d'autonomisation des femmes, « Pour l'entreprise aussi, l'égalité est une bonne affaire ». Disponible à l'adresse suivante :

[http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2011/10/women-s-empowerment-principles\\_2011\\_fr%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121504](http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2011/10/women-s-empowerment-principles_2011_fr%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121504)

PNUD-HCDH, 2012, Toolkit for collaboration with National Human Rights Institutions. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante :

[http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/human\\_rights/NHRIToolkit.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/human_rights/NHRIToolkit.html)

PNUE-FEM, 2015, en.lighten. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante :

<http://www.enlighten-initiative.org/Home.aspx>

Principes pour l'investissement responsable, 2015. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante :

<http://www.unpri.org/>

RNE, 2015. Site Internet disponible (en allemand et en anglais) à l'adresse suivante :

<http://www.nachhaltigkeitsrat.de/en/home/>

Stakeholder Forum, 2015, Construire l'Europe que nous voulons – Modèles de participation de la société civiles à la mise en œuvre du programme pour l'après-2015 au niveau de l'UE, étude du Stakeholder Forum pour le Comité économique et social européen. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.fr.publications&itemCode=36483>

WRI et Conseil mondial des entreprises pour le développement mondial, 2015, Initiative du Protocole des gaz à effet de serre. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante :

<http://www.ghgprotocol.org/>

## Chapitre B3 : Adapter les ODD au contexte national, infranational et local

### Objectif

*« Les 17 objectifs de développement durable et les 169 cibles que nous annonçons aujourd’hui témoignent de l’ampleur de ce nouveau Programme universel (...). Intégrés et indissociables, ils concilient les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. »*

*« Les objectifs et les cibles de développement durable sont intégrés et indissociables ; ils sont par essence globaux et applicables universellement, compte tenu des réalités, des capacités et des niveaux de développement des différents pays et dans le respect des priorités et politiques nationales. Si des cibles idéales sont définies à l’échelle mondiale, c’est à chaque État qu’il revient de fixer ses propres cibles au niveau national pour répondre aux ambitions mondiales tout en tenant compte de ses spécificités. Il appartient aussi à chaque État de décider de la manière dont ces aspirations et cibles devront être prises en compte par les mécanismes nationaux de planification et dans les politiques et stratégies nationales. Il importe de ne pas méconnaître le lien qui existe entre le développement durable et les autres processus en cours dans les domaines économique, social et environnemental. »*

*« Nous mettrons en œuvre le Programme pour l’entier bénéfice de tous, pour la génération actuelle comme pour les générations futures. Dans ce cadre, nous réaffirmons notre attachement au droit international et soulignons que la mise en œuvre du Programme devra être conforme aux droits et obligations des États selon le droit international. »*

*Programme de développement durable à l’horizon 2030 (Nations Unies, 2015)*

Les extraits du *Programme 2030* ci-dessus présentent les cibles et les ODD comme des aspirations mondiales en vertu desquelles chaque État est appelé à : (a) déterminer la manière dont les ODD seront intégrés aux stratégies, politiques et processus nationaux de planification ; (b) fixer ses propres cibles nationales *pour répondre aux ambitions mondiales tout en tenant compte de ses spécificités* ; et à (c) mettre en œuvre le *Programme 2030* en respectant les engagements existants et les normes internationales relatives aux droits de l’homme *pour l’entier bénéfice de tous*. Des outils pertinents devront être mis au point afin de traduire le cadre normatif international en mesures pratiques visant à soutenir les efforts déployés à l’échelle nationale.

Le présent chapitre a pour objectif de fournir des orientations aux équipes de pays des Nations Unies chargées d’aider les États membres à évaluer la transposition actuelle du *Programme 2030* et des ODD dans la planification et la stratégie nationales de développement et à identifier les domaines appelés à évoluer. Il importe à ce stade de créer une vision commune du degré d’alignement entre l’ambition et le contenu des plans de développement local, infranational et national et des stratégies sectorielles d’une part, et le *Programme 2030* et les ODD d’autre part. Cela permettra de définir les critères de l’amélioration des plans nationaux tout en évitant une approche « à la carte ». Il est également crucial de veiller tout au long du processus d’adaptation à maintenir l’alignement des objectifs de mise en œuvre avec les normes internationales existantes, y compris les obligations juridiquement contraignantes relatives aux droits de l’homme (HCDH, 2006).

Ces orientations rejoignent le chapitre B2, consacré aux processus multipartites ; l'adaptation des ODD aux contextes nationaux étant une tâche foncièrement complexe, elle requiert une multiplicité de perspectives.

## Orientations

Les États membres sont invités à lancer un processus de comparaison du contenu des stratégies et plans de développement locaux, infranationaux et nationaux en vigueur avec les ODD énoncés dans le *Programme 2030*. À ce stade, il est important de s'acquitter de cette tâche à tous les niveaux de gouvernement afin de recenser les stratégies et les plans de développement en vigueur dans les pays et de créer une base de connaissances permettant d'orienter les efforts quant à l'intégration et la cohérence des politiques aux plans horizontal et vertical (chapitres B4 et B5, respectivement).

L'adaptation des ODD aux contextes nationaux repose sur un processus à plusieurs étapes qui couvre la formulation de recommandations initiales sur la manière de combler les lacunes puis sur l'analyse approfondie des systèmes permettant d'asseoir les fondements de la cohérence des politiques, d'identifier les synergies et de transposer les objectifs intermédiaires en cadres politiques nationaux, en tenant compte de l'interconnexion des cadres nationaux, transnationaux, régionaux et mondiaux (par et au sein des pays).

Plus particulièrement, le présent chapitre fournit aux équipes de pays des Nations Unies et aux États membres quatre orientations principales :

1. **Examiner les stratégies et les plans existants et identifier les domaines nécessitant des changements:** il s'agit d'analyser en détail les stratégies et les plans en vigueur au niveau national, infranational et local et de les comparer avec les ODD mondiaux et les cibles y afférentes en vue d'identifier les lacunes éventuelles, et de fournir une base pour la formulation de recommandations sur les domaines appelant des modifications;
2. **Formuler des recommandations initiales à l'attention des dirigeants du gouvernement,** en vue de combler les lacunes relatives aux ODD dans les stratégies et les plans existants tout en reconnaissant que les ODD sont « [...] *intégrés et indissociables [et qu'ils] concilient les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale* ».
3. **Définir des objectifs pertinents au niveau national** pour des ODD inclusifs et adaptés à l'échelle nationale, réalisables tout en étant ambitieux ; et
4. **Elaborer des stratégies et des plans en s'appuyant sur la pensée systémique,** afin d'incorporer les recommandations et les idées ci-dessus aux stratégies et aux plans et de mobiliser les ressources et les capacités nécessaires pour honorer les engagements et atteindre les ambitions.

### Enseignements tirés des OMD

#### L'expérience en matière d'intégration des OMD

Jusqu'en 2008, le PNUD a aidé 73 pays à aligner leurs stratégies nationales de développement ou leurs documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) sur les OMD. Les DSRP ont constitué un point d'entrée déterminant pour l'intégration des OMD, dont les cibles et indicateurs ont été traduits en objectifs nationaux et ont fourni un cadre pour l'élaboration de stratégies nationales de développement axées sur les OMD.



Les pays pauvres très endettés candidats étaient tenus de préciser dans leur DSRP comment ils allaient investir les fonds dégagés par l'allègement de la dette ; tel était le point d'entrée logique de la planification nationale axée fondamentalement sur les OMD. Le Projet Objectifs du Millénaire des Nations Unies et le PNUD ont mis au point des manuels en vue de l'intégration des OMD dans la planification nationale (Projet Objectifs du Millénaire, 2005 ; PNUD, 2005). Des outils d'évaluation des besoins relatifs aux OMD ont été élaborés pour familiariser les planificateurs nationaux avec les ressources humaines, les infrastructures et les besoins financiers des interventions clés relatives aux OMD. Des orientations stratégiques et des outils complémentaires étayant la mise en place d'un espace budgétaire durable encadrant les investissements liés aux OMD ont également été mis au point.

Source : Pizarro (2013).

*Examiner de manière détaillée les stratégies et les plans existants, et identifier les domaines nécessitant un changement*

L'examen des stratégies et des plans existants et l'identification des domaines nécessitant un changement comprennent deux étapes : (a) un passage en revue détaillé des stratégies et des plans en vigueur, et (b) la comparaison des objectifs et cibles existants avec les ODD mondiaux et les cibles y afférentes.

**A) Analyser en détail les stratégies et les plans en vigueur :** la plupart des pays ont mis en place une stratégie ou un plan national. Les plus courants sont les suivants :

- **Niveau national :** vision nationale à long terme / stratégie ou plan national de développement / plan de développement à moyen terme / stratégie nationale de développement durable / plan économique national ou plan relatif à l'économie verte / plan d'action national en faveur des droits de l'homme / stratégie de réduction de la pauvreté / plan budgétaire annuel / stratégies sectorielles / stratégies régionales / cadres de dépenses et de financement à moyen terme / engagements internationaux et régionaux ;
- **Niveau infranational :** plan de développement / stratégie de développement durable / plan économique national ou plan relatif à l'économie verte ; et
- **Niveau local :** plan municipal / Agenda 21 ou stratégie de développement durable à l'échelle locale / indicateurs communautaires relatifs à la qualité de vie, au bien-être ou à la durabilité.

Les équipes de pays des Nations Unies peuvent aider les États membres à examiner les stratégies et les plans existants afin d'envisager la possible fusion de multiples stratégies au sein d'un plan intégré unique, comme cela a été le cas au Belize (voir l'étude de cas ci-dessous) ; à étudier comment élargir les

stratégies de développement durable axées sur l'environnement afin de couvrir également les dimensions économiques et sociales ; à identifier et supprimer les goulets d'étranglement au niveau de la mise en œuvre, étudier les stratégies à mettre en place pour ne laisser aucun groupe de côté et mettre en lumière les principales synergies existant entre les objectifs nationaux et infranationaux.

#### Étude de cas :

##### Fusion des plans de développement au Belize

Dans le cadre du processus de mise en œuvre des ODD au Belize dirigé par le gouvernement, le DAES et le PNUD, la *stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté* a été regroupée avec la *stratégie nationale de développement durable* au sein d'une initiative unique et cohérente intitulée la *stratégie de croissance et de développement durable*.

Source : DAES et PNUD (DAES-DSD, 2015a)

Les équipes de pays des Nations Unies et les États membres peuvent analyser les stratégies et les plans existants, idéalement dans le cadre de la *série d'ateliers d'introduction* mentionnée au chapitre B1. Cet exercice pratique et participatif permet aux parties prenantes nationales, infranationales et locales de mieux comprendre le contenu et le degré d'inclusion des ODD ainsi que leurs propres plans. Le chapitre B2 *Recourir à des Approches Multipartites pour l'Intégration des ODD* fournit des orientations relatives à l'identification et à l'engagement des groupes de parties prenantes.

Les recommandations que les mécanismes des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme (à l'instar de l'examen périodique universel) adressent aux pays représentent des sources précieuses d'information sur leurs engagements dans différents domaines, entre autres à l'égard de groupes spécifiques (dont les femmes, les enfants et les personnes handicapées) et de questions particulières (comme l'éducation, la santé et l'accès à la justice), et sont susceptibles de contribuer à cette analyse. Elles peuvent en outre faciliter l'identification des groupes laissés de côté (HCDH, Index universel des droits de l'homme).

Le dossier des séminaires nationaux UNITAR-GNUD : « Se préparer à l'action : le Programme à l'horizon 2030 et les ODD » (module 6, diapositives 55-60) fournit des orientations et un modèle pour l'analyse des stratégies et des plans en vigueur.

**B) Comparer les objectifs et cibles existants avec les ODD mondiaux et les cibles y afférentes:** les États membres peuvent avoir recours à des approches multipartites (chapitre B2) pour analyser et comparer les cibles, les objectifs et la portée des plans de développement existants avec ceux des ODD en vue d'évaluer les compatibilités ou les contradictions, ainsi que les lacunes de contenu et la prise en compte des groupes vulnérables. Cette action peut être réalisée au niveau des 17 objectifs et des 169 cibles.

Dans l'idéal, la comparaison des objectifs s'effectue dans le cadre de la *série d'ateliers d'introduction* mentionnée au chapitre B1, dans le prolongement de l'analyse participative décrite ci-dessus, qui non seulement sensibilise les parties prenantes nationales, infranationales et locales au contenu et à la portée des ODD, mais élargit également le contenu de leurs propres plans.

Le dossier des séminaires nationaux de l'UNITAR fournit un outil tabulaire simple que les parties prenantes peuvent utiliser pendant un atelier pour comparer les objectifs des ODD et des plans existants (voir module 6, diapositive 64 ; il convient de noter que les participants à l'atelier doivent disposer d'un exemplaire de leur propre plan national pour réaliser cet exercice).

Une analyse comparative des cibles, qui constitue sans doute l'aspect le plus important de l'élaboration des politiques, peut également être réalisée. Compte tenu du nombre élevé de cibles (169) étagées sur les 17 ODD, il est préférable que cette analyse soit confiée à un groupe de travail composé d'experts et qu'elle n'ait pas lieu dans le cadre d'un atelier participatif général consacré aux objectifs (voir ci-dessus).

Cette analyse peut s'effectuer à l'aide d'un tableau et d'une feuille de calcul Excel, sur lesquels on dresse dans une colonne l'inventaire des 17 objectifs et des 169 cibles ; les colonnes adjacentes permettent d'établir une correspondance avec le ou les objectif(s) du plan en vigueur et de noter leur degré d'alignement avec les objectifs et cibles des ODD. Voir, par exemple, les études de cas ci-dessous qui présentent une initiative allemande et le nouvel outil d'évaluation intégrée rapide du PNUD mis en œuvre au Bhoutan, à Cabo Verde, en Namibie et aux Tonga.

#### **Étude de cas :**

##### **Le processus d'analyse des ODD en Allemagne**

En 2015, le RNE a remis au gouvernement fédéral sa déclaration « *Architecture allemande de la durabilité et ODD* », fruit d'un travail à deux volets.

Au cours du premier volet, plus de 80 experts ont étudié la situation actuelle et rédigé un rapport d'étape. À cette fin, le RNE a créé une feuille de calcul pour analyser chaque ODD et a confié à un consultant l'examen des questions étagées l'analyse (L'ODD traite-t-il d'un thème pris en compte par l'Allemagne à l'échelle nationale ? L'Allemagne fournit-elle des solutions à cet égard ?) en collaboration avec des experts du domaine.

À l'issue du deuxième volet, le RNE a mis au point un ensemble de recommandations détaillées en collaboration avec les fonctionnaires des ministères fédéraux.

*Source : RNE (2015) et communication personnelle avec son secrétaire général.*

#### **Étude de cas :**

##### **Outil d'évaluation intégrée rapide des politiques au Bhoutan, à Cabo Verde, en Namibie et aux Tonga.**

L'évaluation intégrée rapide des politiques, un outil pilote mis au point par le PNUD, a récemment été mise à l'essai au Bhoutan, à Cabo Verde, en Namibie et aux Tonga afin d'estimer l'état de préparation ('*readiness*') de ces pays à la mise en œuvre des ODD. Cet outil d'évaluation fournit un aperçu représentatif du degré d'alignement d'un pays avec le *Programme 2030* en analysant les lacunes relatives aux cibles des ODD non priorisées dans les stratégies et les plans nationaux de développement, ni dans les stratégies sectorielles pertinentes. Il identifie en outre les liens entre les cibles, y compris celles considérées prioritaires dans plusieurs secteurs, et les secteurs où les interventions sont susceptibles d'avoir des répercussions sur de nombreux ODD.

Cibles/objectifs des ODD	Domaine/secteur thématique identifié dans les documents de planification clés du gouvernement	Plan de développement national Identifie la cible/l'objectif présenté(e) dans le document la/le plus proche de la cible/l'objectif des ODD correspondant	Identifier les indicateurs nationaux relatifs aux objectifs spécifiques	Institution responsable de la mise en œuvre des objectifs (ministères de tutelle)	Le Plan de développement national comprend-il une ou des remarques pertinentes sur cet objectif prioritaire ?
Objectif 1. Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde					
1.1 D'ici à 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier (s'entend actuellement du fait de vivre avec moins de 1,25 dollar par jour)	Enjeux sociaux émergents	Développement des aménagements de base <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Ménages ayant une toiture en feuilles de tôle ondulée (en %)</li> <li>√ Ménages disposant d'eau courante (en %)</li> <li>√ Ménages ayant accès à l'assainissement (en %)</li> </ul>	Commission Nationale du Nonheur Brut	

**Évaluation intégrée rapide – profil du Bhoutan au regard des ODD** (134 cibles prioritaires sur 143 – à l'exception des ODD 17 (moyens de mise en œuvre) et 14 (océans))

#	Secteur/domaine politique	ODD 1 : pauvreté				ODD 2 : faim				ODD 3 : santé								ODD 4 : éducation								ODD 5 : égalité des sexes				ODD 6 : eau et assainissement														
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6					
1.	Éducation	X <sup>1</sup>					X <sup>1</sup>	X <sup>2</sup>			X <sup>14</sup>	X <sup>15</sup>	X <sup>16</sup>	X <sup>17</sup>	X <sup>18</sup>	X <sup>19</sup>	X <sup>20</sup>	X <sup>21</sup>	X <sup>22</sup>	X <sup>23</sup>	X <sup>24</sup>	X <sup>25</sup>	X <sup>26</sup>	X <sup>27</sup>	X <sup>28</sup>	X <sup>29</sup>	X <sup>30</sup>	X <sup>31</sup>	X <sup>32</sup>	X <sup>33</sup>	X <sup>34</sup>	X <sup>35</sup>	X <sup>36</sup>	X <sup>37</sup>	X <sup>38</sup>	X <sup>39</sup>	X <sup>40</sup>	X <sup>41</sup>						
2.	Santé						X <sup>14</sup>	X <sup>15</sup>			X <sup>14</sup>	X <sup>15</sup>	X <sup>16</sup>	X <sup>17</sup>	X <sup>18</sup>	X <sup>19</sup>	X <sup>20</sup>	X <sup>21</sup>	X <sup>22</sup>																									
3.	Développement et gestion des ressources humaines	X																																										
4.	Emploi	X <sup>30</sup>																																										
5.	Ressources naturelles renouvelables	X <sup>36</sup>					X <sup>42</sup>	X <sup>43</sup>			X <sup>44</sup>	X <sup>45</sup>	X <sup>46</sup>																															

Au Bhoutan, l'évaluation a établi un degré élevé d'intégration des cibles des ODD dans le 11<sup>e</sup> plan national. Sur 102 cibles, 93 ont été considérées prioritaires au regard des ODD. L'analyse n'a pas tenu compte des cibles correspondant à l'ODD 14 sur les océans (le Bhoutan étant un pays enclavé) et à l'ODD 17 relatif aux moyens de mise en œuvre. Les résultats illustrent l'alignement philosophique de la Vision 2020 nationale avec les principes énoncés dans le *Programme 2030*. Les lacunes identifiées et les liens intersectoriels possibles peuvent être considérés comme des points de départ utiles pour les discussions sur la poursuite de l'élaboration des plans de mise en œuvre du *Programme 2030*.

Source : PNUD, Bureau des politiques et de l'appui aux programmes

Des outils spécifiques ont par ailleurs été créés récemment pour approfondir l'analyse comparative. Ainsi, le Stakeholder Forum, basé au Royaume-Uni, a mis au point des *fiches d'évaluation des ODD* susceptibles de contribuer à « éclairer la consultation ou le dialogue national avec les parties prenantes sur l'applicabilité relative des différents objectifs et cibles dans un pays donné de manière à centrer les stratégies et les plans d'action sur les éléments prioritaires. » Grâce aux fiches, les experts peuvent évaluer chaque cible des ODD mondiaux à l'aune des trois critères suivants :

- **Applicabilité** : la cible/l'objectif est-il pertinent du point de vue des enjeux nationaux et des politiques publiques connexes ? Des mesures ou des politiques nationales pertinentes du point de vue de la cible/de l'objectif sont-elles déjà en place ?
- **Possibilité de mise en œuvre** : peut-on raisonnablement espérer atteindre la cible/l'objectif dans les délais prévus ? La cible/l'objectif peut-elle/il être aisément traduit(e) en actions à l'échelle nationale ? Les données nécessaires sont-elles disponibles ?
- **Capacité de transformation** : le cadre est-il plus ambitieux qu'une simple poursuite des tendances actuelles ? La réalisation de la cible/de l'objectif contribuera-t-elle à accroître la

durabilité à l'échelle nationale et internationale ? La cible/l'objectif s'attaque-t-elle/il aux causes profondes et aux facteurs déterminants des enjeux identifiés ?

La *grille d'analyse de développement durable* mise au point par la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi est un autre outil d'évaluation des ODD dans un contexte national (Éco-conseil, 2015).

Toute analyse comparative doit être fondée sur une compréhension claire des ODD et de leurs cibles. Des efforts sont en cours afin de créer une compréhension commune de certains objectifs et cibles spécifiques. L'accord sur le climat approuvé à l'issue de la 21<sup>e</sup> Conférence des parties (COP21) de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques est un exemple notable. Citons entre autres exemples le Cadre d'action Éducation 2030 et la Déclaration du Caire sur l'égalité des sexes. Les études de cas ci-dessous fournissent de plus amples informations.

#### **Étude de cas :**

#### **Cadre d'action Éducation 2030**

Fruit de vastes consultations menées auprès de la communauté éducative ces trois dernières années, le Cadre d'action Éducation 2030 a été mis au point par l'UNESCO en étroite collaboration avec le Comité directeur de l'Éducation pour tous, composé de représentants d'États membres, d'organismes des Nations Unies, d'organisations multilatérales, d'ONG, du corps enseignant et du secteur privé.



Le Cadre d'action fournit des orientations sur la mise en œuvre de l'initiative Éducation 2030 dans le cadre de l'ODD 4. Il vise à créer une compréhension commune des objectifs mondiaux en matière d'éducation. Reconnaisant que l'action à l'échelle nationale sera le moteur du changement, le Cadre d'action attend des gouvernements « qu'ils traduisent les cibles mondiales en objectifs nationaux réalisables à partir de leurs priorités éducatives, de leurs stratégies et de leurs plans de développement nationaux, du mode d'organisation de leur système éducatif, de leur capacité institutionnelle et de la disponibilité des ressources. Ils devront se fixer des objectifs intermédiaires aux échéances qui leur conviendront (pour 2020 et 2025, p. ex.) en suivant un processus inclusif caractérisé par une transparence et une responsabilisation totales, avec le concours de tous les partenaires, de façon que chaque pays se sente concerné et comprenne les différents enjeux.

Chaque cible pourra ainsi s'accompagner de points de référence intermédiaires qui serviront de jalons pour mesurer les progrès accomplis, au plan quantitatif et à l'échelle mondiale, par rapport aux objectifs à plus long terme. [...] Ces points de référence intermédiaires joueront par ailleurs un rôle essentiel en ce qui concerne l'obligation de rendre des comptes, souvent négligée lorsque les objectifs sont fixés à plus long terme. »

Source : UNESCO (2015)

## Étude de cas :

### Déclaration du Caire – un engagement régional à l'égard de l'égalité des sexes

Dans une région où de nombreux pays ont émis des réserves sur la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, négocier l'engagement des gouvernements dans le domaine de l'égalité des sexes – et qui plus est par l'intermédiaire d'un processus consultatif ouvert à la société civile – constitue un grand pas en avant. Fruit de cette avancée, la Déclaration du Caire de la Ligue des États arabes, le document le plus complet à ce sujet dans la région, est assortie d'un plan d'action guidant la mise en œuvre et enjoignant les États en ayant les moyens de garantir la protection et la concrétisation de l'ensemble des droits des femmes à tous les niveaux et à toutes les étapes de la vie d'ici 2030. L'égalité des sexes doit devenir une réalité dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de développement pour l'après-2015.

Le plan d'action comprend les huit principaux domaines de résultats suivants, en vertu desquels les États membres sont invités à : 1) créer un cadre législatif plus sensible à l'égalité des sexes ; 2) intégrer la problématique hommes-femmes dans l'ensemble des plans, politiques et budgets ; 3) accroître de 30 % la participation des femmes aux processus décisionnels ; 4) augmenter de 50 % la participation des femmes au marché de l'emploi ; 5) faciliter l'accès des femmes à la protection sociale et aux services sociaux, dont la santé, l'éducation et l'aide juridique ; 6) protéger les femmes et les filles contre la violence, tout en assurant l'accès des victimes aux services de prise en charge ; 7) établir des cadres nationaux pour les femmes, la paix et la sécurité ; et 8) mettre en place des cadres nationaux de protection des femmes et des filles dans les situations d'urgence humanitaire, et de lutte contre le terrorisme et l'insécurité.

Source : ONU-Femmes

#### *Formuler des recommandations initiales à l'attention des dirigeants gouvernementaux*

Ayant à leur disposition un examen de la manière dont les objectifs des stratégies et des plans nationaux contribuent d'ores et déjà aux ODD mais également des lacunes existantes, les fonctionnaires du gouvernement et les parties prenantes sont en mesure de travailler sur un ensemble de recommandations initiales à l'attention des dirigeants. Ces recommandations portent, d'une part, sur la manière dont les ODD, de par leur vaste portée dans les domaines économique, social et environnemental, peuvent favoriser la réalisation des objectifs de développement national à long terme et, d'autre part, sur la manière dont les plans nationaux existants peuvent être renforcés afin de favoriser la mise en œuvre des ODD et de leurs cibles. À cet égard, il est nécessaire que l'ensemble des parties prenantes aient une bonne connaissance des processus politiques actuels et en évolution dans leur pays respectif.

Les recommandations auxquelles il est fait référence ici portent sur les mesures à adopter afin d'assurer le maintien de l'intégrité du *Programme 2030* au niveau national en ce sens que les ODD « [...] sont intégrés et indissociables [et] concilient les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale » (*Programme 2030*). S'il est très probable que les États membres devront définir les priorités permettant de réaliser à terme les objectifs adaptés au contexte national, les recommandations issues de la comparaison entre les plans nationaux existants et les ODD (ainsi que toutes leurs cibles) doivent viser à étayer les plans à moyen et long terme visant à renforcer les synergies des progrès dans les trois dimensions du développement durable, tout en veillant soigneusement à ne laisser personne de côté.

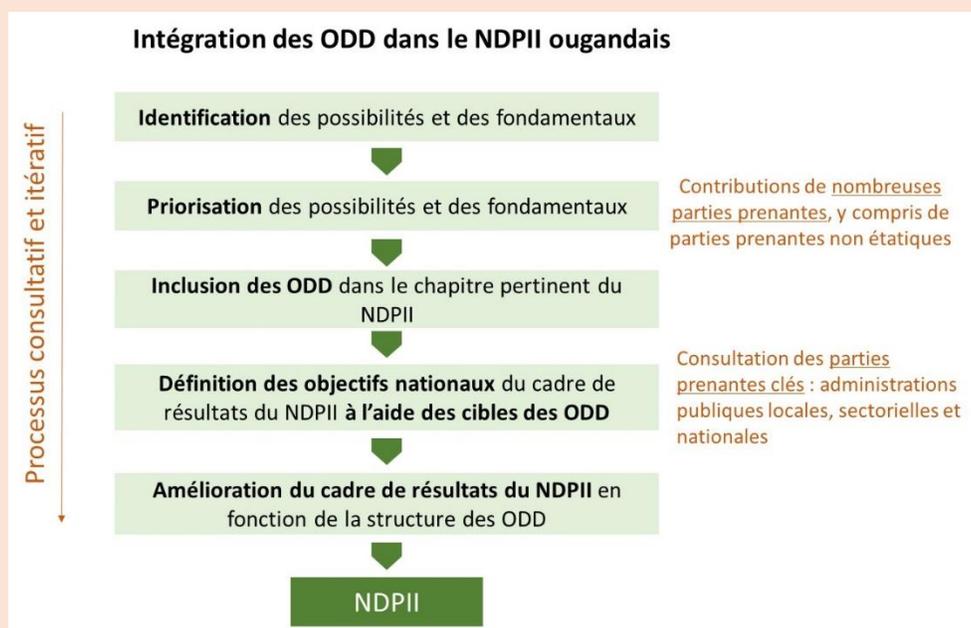
L'examen et la formulation des recommandations transmises aux dirigeants doit tenir compte non seulement des questions de fond relatives à la nécessité de réviser les objectifs et cibles existants ou d'en créer de nouveaux, mais également des questions liées aux moyens de mise en œuvre. Il peut s'agir de recommander la fusion de deux plans de développement distincts comme dans le cas de ou l'intégration directe des ODD dans le cycle de planification suivant, comme cela a été le cas en Ouganda (voir l'étude de cas ci-dessous).

### Étude de cas :

#### Intégration des ODD dans le Deuxième Plan national de développement en Ouganda

Dans le cadre de la planification de son Deuxième Plan national de développement (NDPII) étayant l'initiative Vision 2040, le gouvernement ougandais a constaté que les ODD « offraient un cadre initial que les différents secteurs pouvaient relier avec les domaines prioritaires nationaux. » (DAES-DSD, 2015a).

« Les ODD ont été directement inclus dans le chapitre 3 du NDPII qui définit le contexte élargi des stratégies de développement de l'Ouganda. Une partie importante des cibles des ODD a été adaptée au contexte national et intégrée dans le cadre de résultats du NDPII. Le gouvernement prévoit de renforcer l'intégration des cibles et des indicateurs des ODD dans un cadre de résultats plus détaillé et d'améliorer ce dernier à l'aide de la structure des ODD. » (UNITAR, 2015a).



Source : UNITAR (2015a)

Compte tenu de la complexité inhérente de la formulation des recommandations sur l'intégration des ODD, seul un organisme ou un forum multipartite est en mesure d'assurer la crédibilité et la légitimité d'un ensemble hétérogène d'opinions de manière opportune et économique.

En Allemagne, la démarche du RNE (voir l'étude de cas ci-dessous) fournit un exemple de préparation, formulation et présentation de recommandations sur l'adaptation du *Programme 2030* et des ODD au contexte national. Ces recommandations portent sur les moyens de mise en œuvre et sur les changements spécifiques de la stratégie nationale de développement durable afin d'adapter les

objectifs existants et d'en créer de nouveaux et, ce faisant, de contribuer à la réalisation des ODD à l'échelle nationale et mondiale.

#### Étude de cas :

##### Recommandations sur les ODD à l'intention du gouvernement de l'Allemagne

En 2015, le RNE a remis au gouvernement fédéral sa déclaration « *Architecture allemande de la durabilité et ODD* » qui comprenait des recommandations dans les domaines suivants :

- **Généralités** : deux recommandations sur la publication des recommandations et l'élargissement du débat public sur le développement durable.
- **La durabilité en tant que principe d'action** : trois recommandations identifiant la stratégie nationale de développement durable en vigueur comme étant l'instrument approprié pour la mise en œuvre des ODD et portant sur l'examen et le suivi ainsi que sur l'aide financière mondiale.
- **Partenariats mondiaux** : quatre recommandations sur la promotion des stratégies nationales de développement durable dans le monde entier, y compris dans l'UE.
- **Responsabilité de l'Allemagne** : douze recommandations sur les nouvelles perspectives d'une « stratégie allemande pour le développement durable », ainsi qu'une proposition consistant à assortir tous les objectifs d'une date butoir (2030) et d'asseoir la mise en œuvre de la stratégie sur une participation et un engagement à grande échelle.
- **Redéfinition de l'architecture allemande de la durabilité** : huit recommandations sur la durabilité en tant que principe façonnant la législation et qu'interface institutionnelle entre les niveaux national et mondial.
- **Structure de la stratégie nationale en matière de durabilité (2016)** : huit recommandations sur le suivi et l'examen par les pairs.
- **Les ODD de l'Allemagne (2016)** : quatre recommandations sur l'intégration des ODD dans la stratégie nationale en matière de développement durable.
- **Propositions détaillées** : recommandations pour une discussion approfondie sur 29 domaines relatifs au développement durable.

Source : RNE (2015).

#### Définir des objectifs pertinents au niveau national

L'adaptation des ODD au contexte national repose de manière inhérente sur la définition par les États membres de leurs propres cibles pour répondre aux ambitions mondiales des ODD et de leurs cibles, tout en tenant compte de leur situation nationale. Les équipes de pays des Nations Unies peuvent fournir des orientations globales aux États membres et les aider à fixer leurs cibles.

La définition de cibles assorties d'échéances exige d'identifier des indicateurs spécifiques et de comprendre les critères de mesure et leur échelonnement. À l'échelle mondiale, les ODD et leurs cibles feront l'objet d'un examen et d'un suivi en fonction d'un ensemble d'indicateurs mondiaux. Il est prévu que le *Groupe inter-institutions et d'experts sur les indicateurs relatifs aux ODD* de la Commission de statistique des Nations Unies mette au point le cadre mondial d'indicateurs en mars 2016, cadre qui sera ensuite adopté par le Conseil économique et social et l'Assemblée générale. Par conséquent, la définition par les pays des cibles liées à l'adaptation des ODD au contexte national sera particulièrement efficace si elle s'aligne avec ce calendrier.

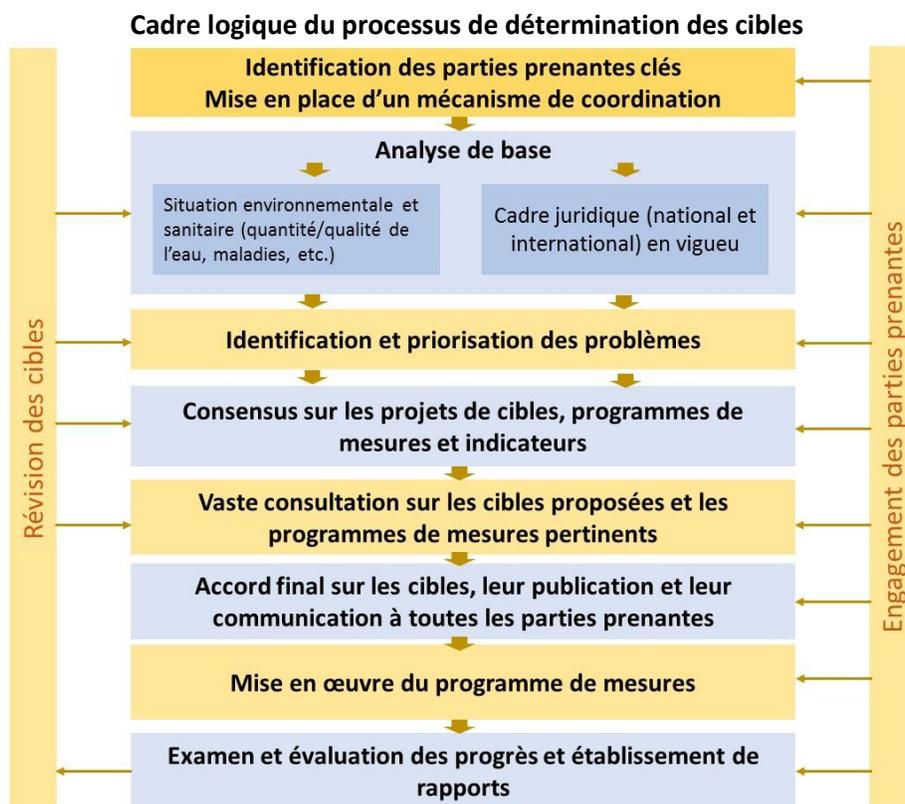
En outre, le *Programme 2030* reconnaît « qu'il n'existe toujours pas de données de référence pour plusieurs des objectifs » et appelle « un appui accru aux fins de l'amélioration de la collecte des données et du renforcement des capacités des États membres, l'objectif étant d'établir des données de référence nationales et mondiales là où il n'en existe pas. » Les États membres « [s'engagent] à remédier à cette lacune en matière de collecte de données, afin que les progrès accomplis soient mesurés plus

précisément, surtout pour ce qui est des cibles énoncées ci-après qui ne sont pas assorties d'objectifs numériques clairs. »

Plusieurs types de critères éclairent la définition des cibles pour tout indicateur spécifique (PNUE, 2007) :

- *Repère* : comparaison avec le rendement documenté considéré comme le meilleur pour la même variable au sein d'une autre entité ou région administrative ;
- *Seuil* : valeur d'une variable clé qui provoquera une modification fondamentale et irréversible du comportement du système ;
- *Principe* : règle définie de manière large et souvent officiellement acceptée ;
- *Normes* : valeurs acceptées à l'échelle nationale et/ou internationale (p. ex., normes de qualité de l'eau) ;
- *Cibles liées à des politiques* : déterminées dans le cadre d'un processus politique et/ou technique qui tient compte du rendement antérieur et des résultats souhaitables.

Dans la plupart des cas, la détermination des cibles est un processus complexe à la fois réfléchi et analytique. Il suffit pour s'en convaincre d'observer le cadre logique du processus de définition des cibles utilisé par la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies et l'Organisation mondiale de la Santé dans le contexte de la Convention sur la protection et l'utilisation des cours d'eau transfrontières et des lacs internationaux. Dans un premier temps, les parties prenantes clés sont identifiées, puis une analyse de base éclaire la définition consensuelle des cibles globales et une nouvelle consultation précède l'établissement de cibles spécifiques.



Reconnaissant que les menaces pesant sur la survie, les moyens de subsistance et la dignité des personnes peuvent considérablement varier au sein d'un même pays et à différents moments, une démarche soucieuse de la sécurité humaine peut aider les équipes de pays des Nations Unies et les États membres à adapter les plans nationaux de mise en œuvre des ODD aux contextes infranationaux et locaux spécifiques (Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour la sécurité humaine, 2015). Si les indicateurs nationaux peuvent ignorer les variations infranationales et locales, l'approche fondée sur la sécurité humaine, reposant sur des principes humains et contextuels, exhaustifs et axés sur la protection, fournit un ensemble d'outils de collecte de données sur les besoins réels des personnes, leurs vulnérabilités et leurs capacités, ventilées, entre autres, par région, sexe, appartenance ethnique et religion. Cette approche est à l'origine de processus inclusifs et participatifs qui ont mis en évidence les lacunes des stratégies existantes, les décalages entre les réalités locales et les politiques et les programmes nationaux (voir l'étude de cas ci-dessous). Elle contribue à renforcer les synergies entre les objectifs nationaux et les mesures adoptées aux niveaux infranational et local et à assurer que personne n'est laissé de côté.

#### **Étude de cas :**

##### **La sécurité humaine en théorie et en pratique**

Le rapport national sur le développement humain au Bénin, intitulé *Human Security and Human Development in Benin* (Sécurité humaine et développement humain au Bénin), fournit un exemple pratique de la mise en œuvre d'une approche fondée sur la sécurité humaine. Une enquête sur les ménages s'appuyant sur les outils spécifiques à la sécurité humaine a profondément élargi la compréhension des enjeux auxquels font face les différentes régions et a complété les données quantitatives de l'Indice national de développement humain. Elle apporte des informations supplémentaires sur les problèmes quotidiens interdépendants qui se posent aux populations et souligne leur répartition inégale dans le pays et au sein des différents segments de la population. Le rapport présente un plan national de développement fondé sur la sécurité humaine qui a permis au gouvernement et à l'équipe de pays des Nations Unies d'adapter les priorités en matière de développement national aux différents contextes locaux.

En outre, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), ONU-Femmes, ONU-HABITAT, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) soutiennent les efforts de stabilisation et de développement national en Égypte, en étroite partenariat avec les autorités locales, et adoptent une approche fondée sur la sécurité humaine pour la mise en œuvre d'un programme commun dans le gouvernorat de Minya, une région souvent négligée par les initiatives nationales de développement. Des « Forums sur la sécurité humaine » locaux ont été mis en place afin d'intégrer les stratégies nationales de développement et d'adapter leur mise en œuvre au contexte local. Ces Forums inclusifs fournissent aux communautés une occasion unique de participer à la définition des priorités et des stratégies de développement locales et permettent de faire le lien entre les programmes locaux et infranationaux et les plans nationaux de développement.

*Source : Unité sur la sécurité humaine*

#### *Elaborer des stratégies et des plans en s'appuyant sur la pensée systémique*

Cette étape comprend la tâche à la fois logique et délicate d'intégrer les recommandations pertinentes sur les lacunes relatives aux ODD dans le plan national de développement et les plans sectoriels à l'appui. Chaque État membre établit ses propres procédures pour la création d'une stratégie ou d'un plan national, qui doivent étayer la mise en œuvre des recommandations relatives aux ODD. Les équipes

de travail des Nations Unies peuvent, dans un premier temps, discuter avec les États membres de la manière d'intégrer les approches et les outils de la logique systémique en vue de faciliter la priorisation des politiques, programmes et projets clés qui présentent le potentiel le plus important en matière de changement des systèmes et de réalisation de gains communs dans de multiples domaines.

Le Belize constitue un bon exemple de l'intégration de la logique systémique dans la formulation d'un plan national de développement (voir l'étude de cas ci-dessous).

### Étude de cas :

#### Logique systémique et formulation des stratégies au Belize

La Division du développement durable du DAES, de concert avec le PNUD, a fourni une aide technique au gouvernement du Belize en 2014-15 pour intégrer les ODD en s'appuyant sur la méthodologie VISIS (*Vision > Indicateurs > Systèmes > Innovation > Stratégie*; Atkisson, 2010). L'initiative a permis de dégager des idées sur les principaux liens de cause à effet et les rapports stratégiques étroits entre l'immigration, la santé et l'environnement (Atkisson, 2015).

En outre, le gouvernement du Belize a créé un outil d'analyse multifactorielle pour faciliter la priorisation des mesures qui ont le potentiel le plus important en matière de modification des systèmes (voir ci-dessous).

1. Degré d'urgence	2. Niveau d'impact	3. Disponibilité des ressources	4. Contribution systémique nette
<i>Mesure dans laquelle une action est nécessaire afin d'éviter des occasions manquées ou perturbations à court terme nuisant au système</i>	<i>Mesure dans laquelle une action entraîne des améliorations visibles et mesurables de la qualité de vie à moyen terme</i>	<i>Mesure dans laquelle les ressources (budgétaires ou extérieures) ont déjà été, ou peuvent être, mobilisées pour l'action</i>	<i>Mesure dans laquelle une action contribue, à terme, à la réalisation intégrée des facteurs essentiels de réussite</i>
<b>Grande</b> = l'absence de mise en œuvre de l'action à court terme risque de perturber gravement les perspectives actuelles et futures du Belize, comme l'indiquent les facteurs essentiels de réussite	<b>Grande</b> = l'action entraînera des améliorations rapides, visibles et mesurables de la qualité de vie au Belize	<b>Grande</b> = les ressources financières et humaines sont déjà allouées, peuvent facilement l'être, ou peuvent (très certainement) être mobilisées auprès de sources non gouvernementales	<b>Grande</b> = l'action contribue à la réalisation de multiples (voire de tous les) facteurs essentiels de réussite à moyen et long terme
<b>Moyenne</b> = l'action est souhaitable à moyen terme ; tout retard de mise en œuvre accroît sensiblement le risque de ne pas atteindre les objectifs en temps opportun	<b>Moyenne</b> = l'action aura un effet positif perceptible et mesurable sur la qualité de vie à moyen terme, mais les effets les plus importants seront observés à long terme	<b>Moyenne</b> = les ressources sont susceptibles d'être disponibles ; le degré de certitude est moindre	<b>Moyenne</b> = l'action contribue à la réalisation d'un ou de deux facteurs essentiels de réussite ; peu ou pas de changements pour les autres facteurs essentiels de réussite
<b>Moindre</b> = l'ajournement de l'action entraîne un faible risque pour les perspectives actuelles et futures du Belize	<b>Moindre</b> = les effets positifs de l'action sur la qualité de vie ne seront perceptibles ou mesurables qu'après la période de planification actuelle	<b>Moindre</b> = la situation économique et politique complique l'identification et/ou l'allocation actuelles des ressources	<b>Moindre</b> = l'action ne contribue à la réalisation que d'un seul facteur essentiel de réussite, au détriment de (ou en perturbant) la réalisation des autres facteurs essentiels de réussite

Source : UNITAR (2015a)

Organisé en 2014 sous l'égide du Bureau des Nations Unies pour le développement durable, le Forum mondial sur la transition vers le développement durable a souligné l'importance de la mise en œuvre de politiques et de programmes transversaux. Les participants sont convenus que « [si l'on] anticipe les enjeux réels que posera dans tous les pays la recherche de fonds suffisants pour financer le

développement durable, ainsi que les futures pressions budgétaires dues à l'adaptation au changement climatique et au relèvement suivant les chocs économiques, [on peut s'attendre à] la généralisation d'un mode opérationnel consistant à faire plus avec moins au cours des prochaines décennies ». (UNOSD, 2014).

## Boîte à outils

### *Dossier des séminaires nationaux de l'UNITAR*

- Scanning the landscape of existing strategies and plans : UNITAR, module 6, diapositives 55-60
- Comparative analysis of SDGs and existing goals (goal level) : UNITAR, module 6, diapositive 64

### *Outil d'évaluation intégrée rapide du PNUD*

Sous forme de feuille de calcul, cet outil d'évaluation fournit un aperçu du niveau d'alignement d'un pays avec le *Programme 2030* et, en s'appuyant sur une analyse des lacunes, identifie les cibles des ODD qui ne sont pas actuellement considérées prioritaires dans les stratégies sectorielles pertinentes et dans les stratégies et les plans nationaux de développement (PNUD, Bureau des politiques et de l'appui aux programmes).

### *Fiches d'évaluation des ODD*

Créées par le Stakeholder Forum, basé au Royaume-Uni, elles permettent d'évaluer l'applicabilité, la possibilité de mise en œuvre et la capacité de transformation de chaque cible des ODD mondiaux à l'échelle nationale (Stakeholder Forum, 2015).

### *Grille d'analyse de développement durable*

Au fil des ans, des outils perfectionnés ont été développés pour analyser l'alignement des projets et des plans existants avec les principes de durabilité ; certains ont déjà été adaptés aux ODD. Ainsi, la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi a mis au point la *grille d'analyse de développement durable* (éco-conseil, 2015). Présentée dans le cadre de l'atelier sur les approches intégrées du développement durable (DAES-DSD, 2015a), elle est en cours d'adaptation pour l'intégration des ODD au niveau national (Villeneuve, 2015).

### *Cadre logique du processus de définition des cibles*

La Commission économique pour l'Europe des Nations Unies et l'Organisation mondiale de la Santé ont utilisé ce cadre dans le contexte de la Convention sur la protection et l'utilisation des cours d'eau transfrontières et des lacs internationaux (CEE et OMS, 2010).

### *Orientations en matière de sécurité humaine*

- Implementing the Human Security Approach – A handbook for designing and implementing integrated human security programmes (Fonds des Nations Unies pour la sécurité humaine, 2015)

### *Logique systémique et formulation des stratégies*

- *VISIS (Vision > Indicateurs > Systèmes > Innovation > Stratégie)* est une « méthodologie en accès libre destinée à la collaboration interdisciplinaire dans le domaine du développement durable. » (Atkisson, 2015 ; Atkisson, 2010)
- Outil d'analyse multifactorielle du Belize pour la priorisation de l'action (UNITAR, 2015a)

#### *Orientations en matière de droits de l'homme*

- Module pédagogique commun interinstitutions des Nations Unies portant sur une méthode de programmation fondée sur les droits de l'homme (GNUD-Groupe de travail sur les droits de l'homme, 2011)
- Portail des praticiens de l'approche fondée sur les droits de l'homme, disponible en anglais à l'adresse suivante : [www.hrbaportal.org](http://www.hrbaportal.org).
- Les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans les stratégies du secteur de la santé : Comment évaluer la cohérence des politiques (HCDH, OMS, ASDI, 2011)
- Guide technique concernant l'application d'une approche fondée sur les droits de l'homme à la mise en œuvre des politiques et des programmes visant à réduire la mortalité et la morbidité maternelles évitables (HCDH, 2012)
- Guide technique concernant l'application d'une approche fondée sur les droits de l'homme à la mise en œuvre des politiques et des programmes visant à réduire et à éliminer la mortalité et la morbidité évitables des enfants de moins de 5 ans (HCDH, 2014)

#### *Orientations en matière de dimension de genre*

- Dépôt central des politiques d'intégration d'une perspective de genre de l'ensemble des organisations du système des Nations Unies (ONU-Femmes, 2015)
- Dépôt central de ressources et d'outils du système des Nations Unies relatif au renforcement des capacités en matière d'intégration d'une perspective de genre (ONU-Femmes, 2015)

#### *Orientations en matière de travail décent*

- Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent : Application à l'échelon national (OIT, 2007). Ces outils font actuellement l'objet d'un examen visant à mettre à jour les conditions relatives aux ODD.
- L'évaluation de la situation d'un pays du point de vue des droits de l'homme doit également tenir compte de l'état de la ratification des Conventions de l'OIT, qui est disponible dans la base de données NATLEX (OIT, 2015).
- Initiative en faveur d'un socle de protection sociale et évaluation de la protection sociale basée sur les dialogues nationaux (OIT, 2014).

#### *Orientations en matière d'éducation*

- Cadre d'action Éducation 2030 (UNESCO, 2015).

## Bibliographie et liens

Atkisson A., 2010, *The Sustainability Transformation: How to Accelerate Positive Change in Challenging Times*, Earthscan, Londres.

Atkisson A., 2015, *Introduction to the VISIS Method: Vision > Indicators > Systems > Innovation > Strategy*, présentation dans le cadre de l'atelier du DAES sur les approches intégrées pour la planification et la mise en œuvre du développement durable, New York, 27-29 mai 2015. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=12&nr=481&menu=1634&event=1189>

Banque mondiale, 2015, *Maquette pour la simulation des OMD*, Banque mondiale. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/0,,contentMDK:22847053~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:476883~isCURL:Y,00.html>

- Crawford J., 2015, Sustainable Development Planning and Strategy Formulation: An Integrated Systems Approach, présentation réalisée dans le cadre de l'atelier du DAES sur les approches intégrées de la planification et la mise en œuvre du développement durable, New York, 27-29 mai 2015. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=12&nr=481&menu=1634&event=1189>
- DAES-DSD, 2015a, Report of the Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development, Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, New York, 27-29 mai 2015. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=13&nr=1189&menu=1634>
- DAES-DSD, 2015b, Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets, Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, document de travail du DAES n° 141. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141\\_2015.pdf](http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf)
- Éco-conseil, 2015, Guide d'analyse de DD : version longue (2014 v), Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi. Disponible à l'adresse suivante : <http://ecoconseil.uqac.ca/>
- FMS-ASG, 2015, Sentinel Visualizer: Advanced Link Analysis, Data Visualization, Geospatial Mapping, and Social Network Analysis. FMS Advanced Systems Group. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.fmsasg.com/>
- Fonds des Nations Unies pour la sécurité humaine, 2015, La sécurité humaine en théorie et en pratique, Fonds des Nations Unies pour la sécurité humaine, Unité sur la sécurité humaine. Disponible à l'adresse suivante : <https://docs.unocha.org/sites/dms/HJU/Publications%20and%20Products/Human%20Security%20Tools/Human%20Security%20in%20Theory%20and%20Practice%20French.pdf>
- GNUD, 2011, The UN Common Learning Package on HRBA to Programming. Disponible à l'adresse suivante : <https://undg.org/home/undg-mechanisms/undg-hrm/the-un-common-learning-package/> (certains éléments sont disponibles en français à l'adresse suivante : <https://undg.org/home/undg-mechanisms/undg-hrm/knowledge-management/about-the-un-practitioners-portal-on-hrba-programming-hrba-portal/french-learning-package/>)
- GNUD, Portail des praticiens de l'approche fondée sur les droits de l'homme. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : [www.hrbaportal.org](http://www.hrbaportal.org)
- HCDH, Index universel des droits de l'homme, recommandations spécifiques pour chaque pays. Disponible à l'adresse suivante : <http://uhri.ohchr.org/fr/>
- HCDH, 2006, Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'homme. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQfr.pdf>
- HCDH, 2012, Guide technique concernant l'application d'une approche fondée sur les droits de l'homme à la mise en œuvre des politiques et des programmes visant à réduire la mortalité et la morbidité maternelles évitables. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/RegularSession/Session21/A-HRC-21-22\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/RegularSession/Session21/A-HRC-21-22_fr.pdf)
- HCDH, 2014, Guide technique concernant l'application d'une approche fondée sur les droits de l'homme à la mise en œuvre des politiques et des programmes visant à réduire et à éliminer la mortalité et la morbidité évitables des enfants de moins de 5 ans. Disponible à l'adresse suivante : <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G14/071/25/PDF/G1407125.pdf?OpenElement>
- HCDH, OMS, ASDI, 2011, Les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans les stratégies du secteur de la santé : Comment évaluer la cohérence des politiques. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.who.int/hhr/activities/sida\\_tool\\_flyer\\_fr.pdf](http://www.who.int/hhr/activities/sida_tool_flyer_fr.pdf)
- Howells M. *et al.*, 2013, Integrated analysis of climate change, land-use, energy and water strategies. Nature Climate Change 3, 621–626. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.nature.com/nclimate/journal/v3/n7/full/nclimate1789.html>

- Huisman M. et van Duijn M. A. J., 2011, A reader's guide to SNA software, in J. Scott et P.J. Carrington (dir.), The SAGE Handbook of Social Network Analysis (p. 578-600), Londres, SAGE. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.researchgate.net/publication/264896020\\_A\\_Reader's\\_Guide\\_to\\_SNA\\_Software](http://www.researchgate.net/publication/264896020_A_Reader's_Guide_to_SNA_Software). La liste des logiciels utilisés pour analyser les réseaux sociaux dans le cadre de la rédaction de ce chapitre est disponible à l'adresse suivante : <http://www.gmw.rug.nl/~huisman/sna/software.html>
- MI, 2011, Strengthening Institutional Capacity for Integrated Climate Change Adaptation & Comprehensive National Development Planning in Kenya – Final Report, Millennium Institute. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.undp-aap.org/sites/undp-aap.org/files/Kenya\\_Strengthening%20Institutional%20Capacity%20for%20Integrated%20CCA\\_july%202011.pdf](https://www.undp-aap.org/sites/undp-aap.org/files/Kenya_Strengthening%20Institutional%20Capacity%20for%20Integrated%20CCA_july%202011.pdf)
- MI, 2015, Historical Development and Applications of the T21 Model, Millennium Institute. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.millennium-institute.org/integrated\\_planning/tools/T21/timeline.html](http://www.millennium-institute.org/integrated_planning/tools/T21/timeline.html)
- Mrvar A. et Batagelj V., 2015, Pajek, version 3 and 4: Programs for Analysis and Visualization of Very Large Networks – Reference Manual. Disponible à l'adresse suivante : <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/>
- OIT, 2007, Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent : Application à l'échelon national, Organisation internationale du Travail. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms\\_172613.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_172613.pdf)
- OIT, 2013, Social protection assessment based national dialogue: A good practices guide, Organisation internationale du Travail. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.social-protection.org/gimi/gess/RessourcePDF.action?ressource.ressourceId=44257>
- OIT, 2015, Base de données NATLEX de l'OIT, Organisation internationale du Travail. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.home?p\\_lang=fr](http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.home?p_lang=fr)
- ONU, 2015, Transformer notre monde : le programme de développement durable à l'horizon 2030, document final du Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement durable pour l'après-2015. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- ONU-Femmes, 2015, Dépôt central des politiques d'intégration d'une perspective de genre de l'ensemble des organisations du système des Nations Unies. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/fr/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>
- ONU-Femmes, 2015, Dépôt central de ressources et d'outils du système des Nations Unies relatif au renforcement des capacités en matière d'intégration d'une perspective de genre. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/how%20we%20work/unssystemcoordination/resources%20and%20tools%20for%20capacity%20development%20on%20gender%20mainstreaming%20within%20the%20un%20system.pdf?v=1&d=20150520T181132>
- Otte E. et Rousseau R., 2002, « Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences », Journal of Information Science, 28: 441–453.
- Pizarro G., 2013, Lessons From the Operationalization of the MDGs. Conférence mondiale sur les OMD, 2013, document de travail du PNUD, n° 10, UNDP Publishing.
- PNUD, 2012, Kenya Threshold 21 Dynamic Model Report, Programme des Nations Unies pour le développement – Programme d'adaptation en Afrique. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.undp-aap.org/resources/publications/kenya-threshold-21-dynamic-model-report>
- PNUE, 2007, Integrated Environmental Assessment Training Manual – Module 5: Integrated Analysis of Environmental Trends and Policies, p. 54, Programme des Nations Unies pour l'environnement, Division de

l'alerte rapide et de l'évaluation. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.unep.org/ieacp/iea/training/manual/>

RNE, 2015, Architecture allemande de la durabilité et ODD, Déclaration du Conseil allemand pour le développement durable destinée au ministre fédéral du développement durable, Peter Altmaier, conformément aux règles de procédure, art. 1 (2) b, 26 mai 2015. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante :

[http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/20150526\\_German\\_RNE\\_recommendation\\_on\\_national\\_SD\\_G\\_implementation.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/20150526_German_RNE_recommendation_on_national_SD_G_implementation.pdf)

Sánchez M., 2015, Modelling tools to support evidence-based policy decision making for sustainable development, présentation dans le cadre de l'atelier du DAES sur les approches intégrées pour la planification et la mise en œuvre du développement durable, New York, 27-29 mai 2015. Disponible à l'adresse suivante :

<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=13&nr=1189&menu=1634>

UNESCO, 2015, Cadre d'action Éducation 2030, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.unesco.org/new/fr/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/education-2030-framework-for-action/>

UNITAR, 2015a, Dossier des séminaires nationaux pour l'après-2015, module 6 : Convertir le Programme mondial en objectifs nationaux, Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.learnatunitar.org/course/view.php?id=517&section=1>

UNOSD, 2014, Incheon Communiqué – 2014 Sustainable Development Transition Forum, 9-11 avril, Incheon, République de Corée, Bureau des Nations Unies pour le développement durable. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unosd.org/content/documents/5722014%20Incheon%20Communiqué%202014-04-13%20Ltr.pdf>

Villeneuve C., 2015, A Sustainability Analysis Tool for SDGs, présentation dans le cadre de l'atelier du DAES sur les approches intégrées pour la planification et la mise en œuvre du développement durable, New York, 27-29 mai 2015. Disponible à l'adresse suivante :

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15310Villeneuve-Kiri,%20SD%20Analysis%20Tool%2020150528.pdf>

## Chapitre B4 : Instaurer une cohérence des politiques sur le plan horizontal ( « Rompre les silos »)

### Objectif

*« Les défis mis en évidence dans ces grandes conférences et réunions au sommet étant intimement liés, tout comme les engagements pris, ils supposent des solutions intégrées. Une approche nouvelle est donc nécessaire pour les relever. Le développement durable repose sur l'idée que les mesures visant à éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, à lutter contre les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre, à préserver la planète, à créer une croissance économique soutenue, partagée et durable et à favoriser la cohésion sociale sont intimement liées et interdépendantes. »*

*Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ONU, 2015)*

Ce chapitre vise à répondre à l'appel du *Programme 2030* en faveur de « solutions intégrées », en fournissant des orientations et des outils permettant de relier et briser les silos sectoriels traditionnels et de favoriser ainsi les partenariats, la cohérence et l'intégration des politiques sur le plan horizontal. Cette stratégie s'applique à tous les niveaux de gouvernance : national, infranational et local.

### Orientations

Il existe, dans l'ensemble, une interprétation commune de la complexité du développement durable et de la corrélation existant entre ses différentes dimensions. Pourtant, un point continue de poser problème : comment appréhender cette réalité ? Comment adopter des stratégies, des plans de développement et des politiques qui reposent sur la pensée systémique et offrent une vision intégrée ?

Heureusement, plusieurs approches et outils très utiles ont été mis au point depuis le Sommet de la Terre de 1992. Toutefois, leur mise en œuvre exigeant des efforts considérables et un fort leadership, elle reste assez limitée dans le domaine de la planification du développement. Le *Programme 2030* indique que le temps presse pour les questions les plus critiques (comme le montre la citation ci-dessus) et nous exhorte à nous mettre au travail au plus vite, pour ainsi dire, et à recourir à des « solutions intégrées » en tirant parti de « nouvelles approches ».

Les orientations fournies dans ce chapitre, visant à favoriser les partenariats, la cohérence et l'intégration des politiques sur le plan horizontal, s'articulent autour de trois volets :

1. **Analyse intégrée des politiques** pour veiller à ce que les politiques, cibles et programmes proposés aillent dans le sens des ODD adaptés au contexte national ;
2. **Mécanismes institutionnels coordonnés** pour créer des partenariats officiels entre des agences et ministères sectoriels ;
3. **Modélisation intégrée** pour aider à clarifier et à structurer le système d'objectifs et de cibles en corrélation, et pour analyser et orienter les politiques, programmes et projets clés en fonction de leur impact sur les ODD adaptés au contexte national.

### *Analyse intégrée des politiques*

L'analyse intégrée des politiques est une approche que les équipes de pays des Nations Unies pourraient partager avec les États membres, afin d'examiner les répercussions potentielles, positives ou négatives, des politiques et programmes proposés sur certains sujets de préoccupation spécifiques d'intérêt

national. Idéalement, dans le cadre de cette approche, les politiques doivent ensuite être révisées avant d'être présentées au cabinet pour approbation.

Deux pays constituent de bons exemples en matière d'analyse intégrée des politiques : le Bhoutan et la Suisse. Examinons tout d'abord *l'outil d'analyse des politiques du bonheur national brut* mis en œuvre au Bhoutan et décrit dans l'encadré ci-dessous.

#### Étude de cas :

##### Mise en œuvre d'un outil d'analyse des politiques du bonheur national brut au Bhoutan

Le bonheur national brut (BNB), composé de quatre piliers et neuf domaines, représente l'approche holistique et durable du Bhoutan en matière de développement (Centre du BNB, 2015a). *L'outil d'analyse des politiques du BNB* est utilisé par la Commission du bonheur national brut du gouvernement pour évaluer et examiner toutes les propositions de politiques, de programmes et de projets sous l'angle du BNB ; en outre, bien qu'il ne constitue pas le facteur décisif pour l'approbation ou l'adoption définitive d'une politique, cet outil permet de formuler des recommandations spécifiques, afin de réviser la politique en question à la lumière des neuf domaines du BNB (Centre du BNB, 2015b).



La proposition d'adhésion du Bhoutan à l'OMC constitue un exemple intéressant du fonctionnement de cet outil d'analyse. Initialement, 19 des 24 membres du Secrétariat de la Commission du bonheur national brut ont voté en faveur de l'adhésion du pays à l'OMC. Pourtant, après avoir examiné la politique à travers l'outil d'analyse, 19 membres ont finalement voté contre, arguant qu'elle n'était pas en adéquation avec le bonheur national brut. À ce jour, le Bhoutan n'a toujours pas rejoint l'OMC.

Source : Centre du BNB, 2015b. Des informations supplémentaires sont disponibles dans : Commission du BNB, 2015 et UNOSD, 2014.

La Suisse applique depuis longtemps l'analyse intégrée des politiques par l'intermédiaire de l'« évaluation de la durabilité » (EDD). L'Office fédéral de développement territorial (ARE) fournit des directives et des outils relatifs à l'EDD, qui constituent des « instructions pour évaluer les projets de la Confédération (lois, programmes, stratégies, conceptions) dans la perspective de leur conformité aux principes du développement durable » (ARE, 2015). Un outil Excel accompagne les directives en ligne relatives à l'EDD, afin d'aider les fonctionnaires à réaliser les évaluations.

Par ailleurs, l'ARE a collaboré avec des représentants issus de 30 cantons et communes suisses, afin de rédiger un guide visant à « évaluer la durabilité des projets dans les cantons et les communes » (ARE,

2015). Ce guide, accessible en ligne, expose les avantages pouvant être tirés d'une évaluation de la durabilité, explique comment amorcer une telle évaluation et fournit des recommandations afin de choisir l'outil d'évaluation qui convient (ARE, 2015).

Le *Cadre de coopération pour l'application de la sécurité humaine à l'échelle du système* (Cadre de coopération), élaboré par le Groupe de travail interinstitutions sur la sécurité humaine, est un autre outil d'analyse intégrée. Cette méthode fournit des recommandations pratiques expliquant comment tirer parti de l'approche de la sécurité humaine dans des domaines couvrant notamment la mise en œuvre du *Programme 2030* (UN-HSU, 2015). L'approche de la sécurité humaine se veut globale, préventive, centrée sur l'être humain et adaptée à chaque contexte. Elle met en avant des mesures de protection (du sommet vers la base) et de responsabilisation (de la base vers le sommet). Le Cadre de coopération constitue un cadre analytique proposant des solutions globales et intégrées, qui rompt avec les méthodes conventionnelles de planification et de mise en œuvre des programmes spécifiques à une seule organisation. Il s'agit d'un outil clé pour le système des Nations Unies permettant d'appuyer les recommandations du *Programme 2030* en faveur de solutions intégrées.

#### *Mécanismes institutionnels coordonnés*

La création de mécanismes institutionnels officiels sous la forme d'organes de coordination inter-institutions constitue une autre approche clé dont les équipes de pays des Nations Unies pourraient débattre avec les États membres afin de favoriser les partenariats, la cohérence et l'intégration des politiques sur le plan horizontal. Grâce à l'implication des plus hauts organes et représentants de l'État (c.-à-d., les bureaux du Président, du Premier ministre et du Cabinet), ces institutions de coordination peuvent permettre de relier et de briser les silos à l'échelle du gouvernement.

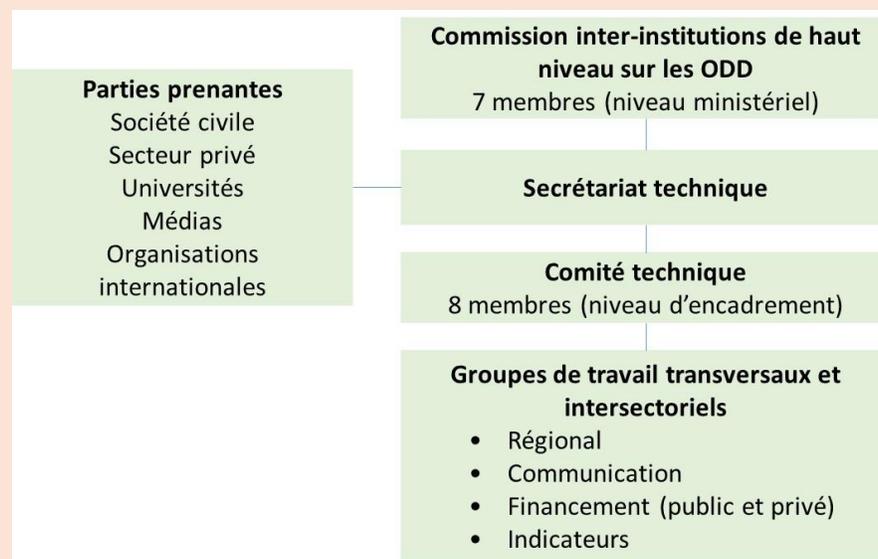
Des exemples de bonnes pratiques en la matière ont été observés au Bhoutan, en Colombie et en Finlande. La *Commission du bonheur national brut (BNB)* du Bhoutan est un exemple d'organe de coordination inter-institutions conçu pour promouvoir les partenariats, la cohérence et l'intégration sur le plan horizontal entre les différents secteurs gouvernementaux. La Commission du BNB constitue la Commission de planification du gouvernement du Bhoutan ; elle est chargée de veiller à ce que le bonheur national brut soit intégré au travail de planification, d'élaboration des politiques et de mise en œuvre mené par le gouvernement (Centre du BNB, 2015c). La Commission du BNB coordonne le Plan quinquennal mis en œuvre dans le pays et se compose de secrétaires issus de tous les ministères et de planificateurs qui assurent le lien entre chaque ministère et la Commission du BNB (Bertelsmann Stiftung, 2013b).

Le secrétariat interministériel de la *Commission nationale finlandaise du développement durable* (FNCSO) constitue un autre exemple d'organe de coordination inter-institutions favorisant les partenariats, la cohérence et l'intégration des politiques sur le plan horizontal. Ce secrétariat, dirigé par le ministère de l'Environnement, réunit près de 20 membres issus de différents ministères, prenant chacun en charge des questions relevant de leur domaine d'expertise (ESDN, 2015). Au fil des années, le secrétariat a permis de faciliter la coordination horizontale, notamment avec la création d'un sous-comité chargé de l'intégration de diverses stratégies issues du gouvernement et d'autres groupes de parties prenantes (Bertelsmann Stiftung, 2013c).

**Étude de cas :**  
**Les institutions horizontales colombiennes**

La Colombie, l'un des premiers promoteurs des ODD en amont de la Conférence Rio+20, a bénéficié d'un engagement politique précoce en faveur du *Programme de développement durable à l'horizon 2030*, qui s'est renforcé avec la participation du pays au Groupe de travail ouvert sur les ODD et son implication au sein du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD. Cet engagement a permis au pays d'amorcer très tôt l'intégration du *Programme 2030*.

Plusieurs institutions chargées de l'intégration et de la mise en œuvre du *Programme 2030* ont été créées au sein du pays, parmi lesquelles la Commission interinstitutions de haut niveau sur les ODD, composée d'un secrétariat technique, d'un comité technique et de groupes de travail transversaux et intersectoriels.



Source : GNUD et PNUD, 2015

### *Modélisation intégrée du système d'objectifs et de cibles en corrélation*

Le *Programme 2030* dispose que les ODD sont « intégrés et indissociables et concilient les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. » Cette affirmation souligne bien la nécessité d'une approche intégrée afin de contextualiser les problèmes et de planifier, mettre en œuvre et procéder au suivi des solutions correspondantes.

Tandis que le travail préparatoire de base requis pour adapter les ODD à chaque contexte national peut être déterminé au moyen de processus délibératifs comme ceux décrits précédemment, l'adaptation de cibles spécifiques nécessite une analyse et une délibération plus poussées. Les équipes de pays des Nations Unies peuvent débattre avec les États membres d'approches visant à : (i) élaborer une « carte » du système de liens existant entre les différents objectifs et cibles d'un pays, et (ii) étayer cette carte à l'aide de modèles intégrés, afin de mieux comprendre et orienter la définition des cibles éventuelles.

**Cartographie des liens entre les objectifs et les cibles :** l'analyse des réseaux sociaux (ARS) est une stratégie visant à étudier les structures sociales en utilisant la théorie des réseaux et la théorie des graphes (Wikipédia, 2015 ; Otte et Ronald, 2002). Le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES) a employé l'ARS pour créer une carte des relations entre 16 ODD et les 169 cibles associées ; cette stratégie peut apporter un éclairage utile en matière de cohérence et d'intégration des politiques, une fois appliquée au contexte du pays (voir l'étude de cas ci-dessous).

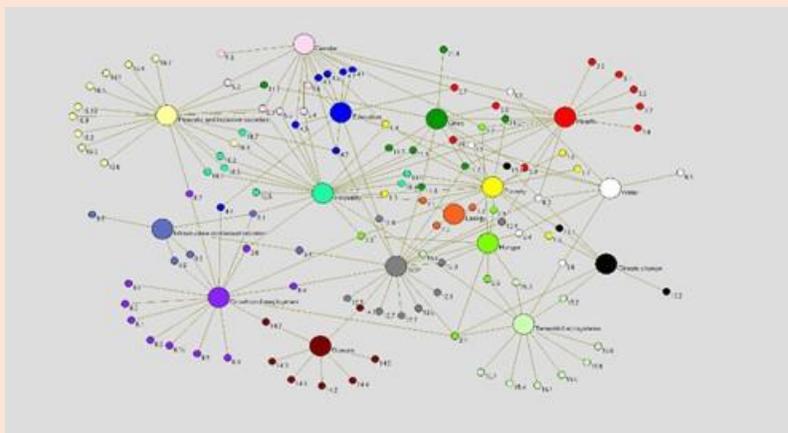
Bien que cette analyse ait été réalisée à l'échelle mondiale, les équipes de pays des Nations Unies peuvent partager ce type d'approche avec les États membres, en vue d'entreprendre une analyse semblable au niveau national (DAES, 2015b).

#### Étude de cas :

#### Analyse des ODD vus comme un réseau de cibles (réalisée par le DAES)

En s'appuyant sur des techniques d'analyse des réseaux, le DAES a révélé que les ODD et leurs cibles pouvaient être envisagés sous la forme d'un réseau, au sein duquel les objectifs sont reliés par l'intermédiaire de cibles communes à plusieurs d'entre eux.

En raison de ces liens, la structure de l'ensemble des ODD a des effets sur l'intégration et la cohérence des politiques dans les différents domaines. Bien souvent, pour un grand nombre de domaines thématiques couverts par les ODD, les cibles se rapportant à ces domaines figurent non seulement sous l'objectif du même nom (quand ce dernier existe), mais se réfèrent également à plusieurs autres objectifs. Lors de l'élaboration et du suivi de leurs activités, les organisations concernées par un objectif spécifique (p. ex., l'éducation, la santé ou la croissance économique) devront prendre en compte les cibles se rapportant à d'autres objectifs ; cela, du fait de l'influence normative des ODD en ce qui concerne le travail de développement qui nous attend, pourrait permettre de favoriser davantage les mesures intégrées et intersectorielles. De même, les institutions chargées du suivi et de l'évaluation des progrès en fonction des objectifs devront examiner plusieurs d'entre eux (autrement dit, tous les objectifs comprenant des cibles se rapportant à l'un des domaines d'intérêt de l'institution concernée). Cela pourrait permettre une plus grande intégration entre les différents objectifs.



Remarque : les seize ODD sont représentés par les larges cercles de différentes couleurs, tandis que les cibles sont représentées par les petits cercles dont la couleur correspond à l'objectif dont elles dépendent directement.

Source : DAES, 2015b

**Utilisation d'outils de modélisation intégrée :** les organismes de planification gouvernementaux peuvent utiliser des outils de modélisation intégrée afin d'obtenir une vision systémique des problèmes de développement durable et ainsi orienter la définition de cibles réalisables et ambitieuses au niveau des plans et de politiques de développement.

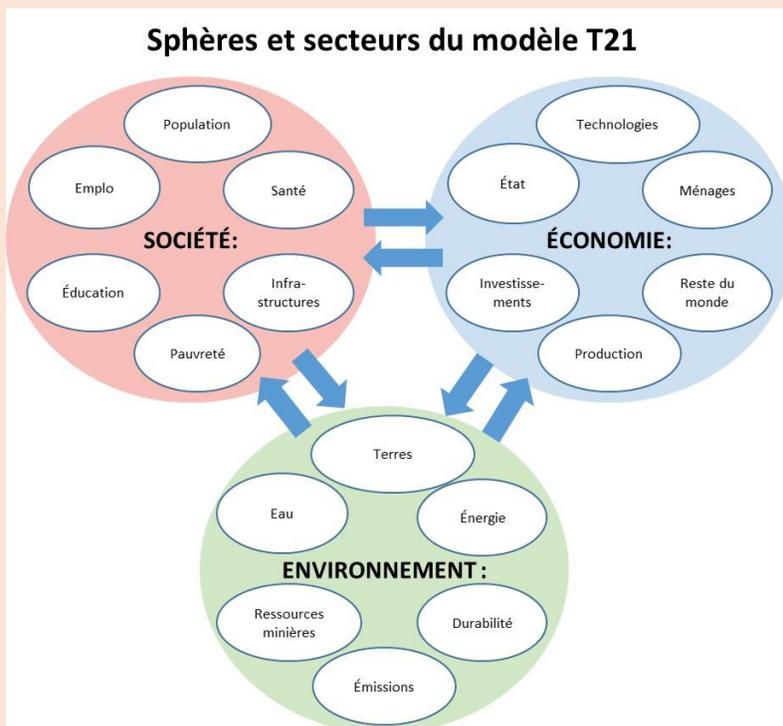
Les conclusions de l'atelier du DAES consacré à des approches intégrées du développement durable, organisé par la Division du développement durable en 2015, présentent de nombreux outils de ce type

(Crawford, 2015). Par exemple, le modèle *Threshold 21* (T21) du Millennium Institute a été appliqué par plusieurs gouvernements dans le cadre du processus de planification nationale, afin de produire des scénarios décrivant les conséquences futures des stratégies proposées (MI, 2015). Au Mali, le modèle T21 a été appliqué afin d'étayer la Stratégie nationale de réduction de la pauvreté et d'analyser la cohérence entre cette dernière et les OMD (MI, 2015). Au Kenya, ce modèle a servi à analyser les menaces pesant sur plusieurs secteurs économiques en raison du changement climatique (voir l'étude de cas ci-dessous). Le Millennium Institute a récemment élaboré un modèle complémentaire baptisé iSDG qui reproduit, selon un scénario tendanciel, les grandes tendances en matière d'ODD jusqu'en 2030 et permet d'appuyer l'analyse de scénarios alternatifs appropriés (MI, 2015).

#### Étude de cas :

#### Modélisation intégrée en vue d'étayer la stratégie nationale de planification du développement au Kenya

Le gouvernement du Kenya a appliqué le modèle *Threshold 21* (T21) du Millennium Institute en vue d'élaborer des politiques d'adaptation plus cohérentes qui favorisent le développement durable et l'éradication de la pauvreté tout en améliorant le bien-être des groupes vulnérables, dans le cadre du programme national Kenya Vision 2030 (MI, 2015). Le modèle T21-Kenya a notamment été adapté de façon à réaliser des simulations de politiques permettant d'atteindre certains OMD et certains aspects spécifiques du programme Kenya Vision 2030, liés en particulier aux piliers sociaux et économiques (MI 2011).



Source : PNUD, 2012

Pour adapter le modèle T21 au Kenya, une approche multipartite et collaborative, impliquant des participants issus de différents secteurs, a été utilisée. Ces derniers ont en outre suivi une formation approfondie en matière de modélisation de la dynamique des systèmes et de conception de

modèles. Le modèle T21-Kenya a été employé par la Direction de la planification macroéconomique, qui dépend du ministère d'État chargé de la Planification, du Développement national et de Kenya Vision 2030. Une équipe-cadre composée de 12 modélisateurs a été formée à la gestion du modèle T21-Kenya et à l'utilisation de cet outil à des fins d'analyse de scénarios politiques, tandis qu'un groupe plus important réunissant 25 fonctionnaires a suivi une formation sur l'utilisation plus générale de la dynamique des systèmes et du modèle T21. (Source : MI, 2011)

Les modèles à l'échelle de l'économie constituent un autre type de modélisation intégrée pouvant être utilisé par les gouvernements (Sánchez, 2015). Par exemple, le modèle MAMS (modèle pour les simulations concernant les objectifs du Millénaire pour le développement) de la Banque mondiale est un modèle d'équilibre général calculable (MEGC) dynamique, étendu de manière à couvrir la production de résultats en matière de croissance, d'OMD et de niveau éducatif de la main-d'œuvre, mais également l'interaction de ces résultats avec d'autres aspects liés à la performance économique (Banque mondiale, 2015).

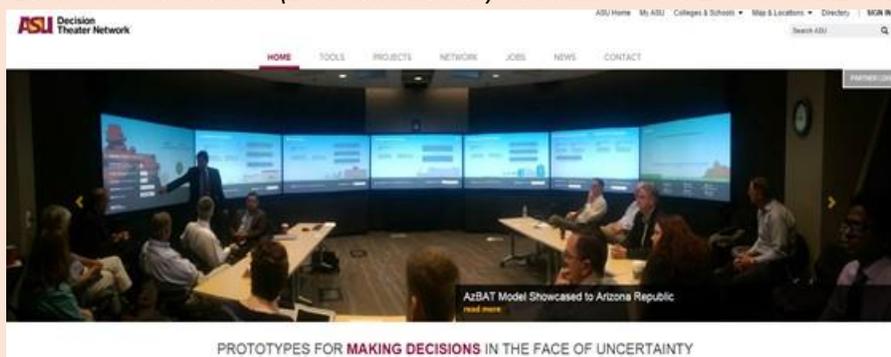
Par ailleurs, le DAES s'est appuyé sur une modélisation intégrée macro-micro dans l'objectif de renforcer les capacités des décideurs à formuler des politiques anticycliques pouvant contribuer à atténuer les effets négatifs de la crise économique mondiale et d'autres chocs extérieurs et aider les pays à atteindre les OMD en temps voulu, à savoir avant 2015 (DEAS, 2013).

#### Étude de cas :

#### « Théâtres de décision » : l'avenir de l'élaboration de politiques fondées sur des faits

Une tendance croissante a été observée ces derniers temps : la construction de « théâtres de décision » (« *Decision Theaters* »), des centres visant à associer les avantages de la modélisation intégrée aux délibérations multipartites, au sein d'un environnement visuel immersif. Ces *théâtres de décision* sont considérés comme l'avenir des systèmes d'élaboration de politiques fondées sur des faits (Cornforth *et al.*, 2014) ; de tels centres ont été ouverts au Canada (UBC, 2015), en Chine (HUST, 2015) et aux États-Unis (ASU, 2015).

#### Le théâtre de décision (*Decision Theater*) de l'Université d'État de l'Arizona



Source : ASU, 2015

L'Université d'État de l'Arizona (ASU) a été l'une des premières à développer ces *théâtres de décision*. Avec deux établissements situés en Arizona et à Washington, D.C., l'ASU met à disposition des salles de réunion équipées d'écrans géants et de systèmes informatiques, d'outils et de personnel sur site, en mesure de réaliser des modélisations de systèmes, des modélisations spatiales en 3D et des simulations, et de fournir des services d'informatique décisionnelle et des systèmes

d'information géographique (SIG) spécialisés (ASU 2015). Le *théâtre de décision* de l'ASU a été utilisé aux États-Unis dans le cadre de diverses questions politiques, telles que la préparation aux pandémies, la planification du réseau énergétique et l'utilisation durable de l'eau.

## Boîte à outils

### *Dossier des séminaires nationaux de l'UNITAR*

- Module 3 : Œuvrer ensemble pour les objectifs de développement durable (UNITAR, 2015b)

### *Outils d'analyse intégrée des politiques*

- Outil d'analyse des politiques du bonheur national brut du Bhoutan (Centre du BNB, 2015b)
- Évaluation de la durabilité en Suisse aux niveaux fédéral et cantonal (ARE, 2015)
- Cadre de coopération pour l'application de la sécurité humaine à l'échelle du système (UN-HSU, 2015)

### *Mécanismes institutionnels coordonnés*

- Commission du bonheur national brut du Bhoutan (Centre du BNB, 2015c)
- Réseau interministériel de la Commission nationale finlandaise du développement durable (ESDN, 2015)

### *Outils d'analyse des réseaux*

- *Pajek* (terme slovène signifiant « araignée ») est un logiciel d'analyse de réseaux de très grande ampleur pour Windows. Ce logiciel a été utilisé par le DAES pour son analyse des réseaux des ODD et des cibles (Mrvar et Batagelj, 2015).
- *Sentinel Visualizer* est un programme d'analyse approfondie des relations, de visualisation des données, de cartographie géospatiale et d'analyse des réseaux sociaux (FMS-ASG, 2015). Il a été utilisé par le Bureau des Nations Unies pour le développement durable afin de représenter les relations entre les différents réseaux de connaissances.
- Le chapitre « *A Reader's Guide to Social Network Analysis (SNA) Software* » fournit un lien vers une liste complète des logiciels d'analyse des réseaux sociaux (Huisman et van Duijn, 2011).

### *Modèles intégrés*

Quelques exemples de modèles intégrés :

- Threshold 21 (T21) et iSDG (MI, 2015)
- CLEWs : stratégies en matière de climat, d'utilisation des terres, d'énergie et d'eau (Howells *et al.*, 2013)
- MAMS (Banque mondiale, 2015)
- Modélisation intégrée macro-micro (DEAS, 2013)

### *Modélisation – emploi et marché du travail*

- Matrice de comptabilité sociale dynamique de l'OIT (OIT, 2011)
- Modèle d'équilibre général calculable d'intégration régionale et des effets sur le marché du travail (BAD et OIT, 2014)

### *Recommandations pour la prise en compte de la problématique hommes-femmes*

- Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les programmes de développement – Note d'orientation (ONU-Femmes, 2014)

« Théâtres de décision » (*Decision Theatres*)

- « Théâtre de décision » de l'Université d'État de l'Arizona, aux États-Unis (ASU, 2015)
- Université de sciences et technologies de Huazhong, en Chine (HUST, 2015)
- « Théâtre de décision » du Center for Interactive Research on Sustainability (CIRS) de l'Université de Colombie-Britannique, au Canada (UBC, 2015)

## Bibliographie et liens

ARE, 2015a, *Évaluer la durabilité à la Confédération*, Office fédéral du développement territorial suisse (ARE). Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/03005/index.html?lang=fr>

ARE, 2015b, *Évaluer les projets dans les cantons et les communes*, Office fédéral du développement territorial suisse. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/02745/index.html?lang=fr>

ASU Decision Theater Network, 2015. Théâtre de décision de l'Université d'État de l'Arizona. Disponible à l'adresse suivante : <https://dt.asu.edu/home>

BAD et OIT, 2014, *ASEAN Community 2015: Managing integration for better jobs and shared prosperity*, Banque asiatique de développement et Organisation internationale du Travail. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/42818/asean-community-2015-managing-integration.pdf>

Banque mondiale, 2015, Modèle pour les simulations concernant les objectifs du Millénaire pour le développement (MAMS), Banque mondiale. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/0,,contentMDK:22847053~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:476883~isCURL:Y,00.html>

Bertelsmann Stiftung, 2013b, *Winning Strategies for a Sustainable Future*, p. 65. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/winning-strategies-for-a-sustainable-future-1/>

Bertelsmann Stiftung, 2013c, *Winning Strategies for a Sustainable Future*, p. 109. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/winning-strategies-for-a-sustainable-future-1/>

Centre du BNB, 2015a, Approche du bonheur national brut (BNB) mise en œuvre au Bhoutan. Centre du bonheur national brut du Bhoutan. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <http://www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/>

Centre du BNB, 2015b, Outil d'analyse des politiques du bonheur national brut. Centre du bonheur national brut du Bhoutan. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : [www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/gnh-today/a-policy-screening-tool/](http://www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/gnh-today/a-policy-screening-tool/)

Centre du BNB, 2015c, Commission du bonheur national brut (BNB). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/gnh-today/gnh-related-organizations/>

Commission du BNB, 2015, Commission du bonheur national brut du Bhoutan. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.gnhc.gov.bt/mandate/>

Crawford J., 2015, *Sustainable Development Planning and Strategy Formulation: An Integrated Systems Approach*, présentation réalisée dans le cadre de l'atelier du DAES sur les approches intégrées de la planification et la mise en œuvre du développement durable, New York, 27-29 mai 2015. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=12&nr=481&menu=1634&event=1189>

- DAES, 2013, « Strengthening Macroeconomic and Social Policy Coherence through Integrated Macro-Micro Modelling (2011-2013) ». Disponible à l'adresse suivante : [http://www.un.org/en/development/desa/policy/capacity/projects\\_mdgs.shtml](http://www.un.org/en/development/desa/policy/capacity/projects_mdgs.shtml)
- DAES-DSD, 2015b, « Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets », Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, document de travail du DAES n° 141. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141\\_2015.pdf](http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf)
- Dalal-Clayton B. et Sadler B., 2014, *Sustainability Appraisal: A Sourcebook and Reference Guide to International Experience*. New York : Routledge , p 370
- ESDN, 2012, Profil de la Suisse, European Sustainable Development Network (ESDN). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.sd-network.eu/?k=country%20profiles&s=single%20country%20profile&country=Switzerland>
- ESDN, 2015, Profil de la Finlande, European Sustainable Development Network (ESDN). Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <http://www.sd-network.eu/?k=country%20profiles&s=single%20country%20profile&country=Finland#horizontal>
- FMS-ASG, 2015, *Sentinel Visualizer: Advanced Link Analysis, Data Visualization, Geospatial Mapping, and Social Network Analysis*, FMS Advanced Systems Group. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.fmsasg.com/>
- GNUD et PNUD, 2015, Rapport du séminaire sur les premières expériences nationales en matière d'intégration, d'accélération et d'appui aux politiques (MAPS) dans le cadre du *Programme 2030*. Programme des Nations Unies pour le développement, New York, 1-3 décembre 2015. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : [https://undg.org/main/undg\\_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/](https://undg.org/main/undg_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/)
- Howells *et al.*, 2013, « Integrated analysis of climate change, land-use, energy and water strategies », *Nature Climate Change* 3, p. 621-626. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.nature.com/nclimate/journal/v3/n7/full/nclimate1789.html>
- Huisman M. et van Duijn M. A.J., 2011, « A reader's guide to SNA software », dans Scott, J. et Carrington, P.J. (dir.), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, p. 578-600. Londres : SAGE. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.researchgate.net/publication/264896020\\_A\\_Reader's\\_Guide\\_to\\_SNA\\_Software](http://www.researchgate.net/publication/264896020_A_Reader's_Guide_to_SNA_Software). Une liste de logiciels pour l'analyse des réseaux sociaux complétant ce chapitre est accessible à l'adresse suivante : <http://www.gmw.rug.nl/~huisman/sna/software.html>
- HUST, 2015, création d'un théâtre de décision à l'université de sciences et de technologies d'Huazhong. Disponible à l'adresse suivante : <https://vimeo.com/12574129>
- MI, 2011, *Strengthening Institutional Capacity for Integrated Climate Change Adaptation & Comprehensive National Development Planning in Kenya – Final Report*, Millennium Institute. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.undp-aap.org/sites/undp-aap.org/files/Kenya\\_Strengthening%20Institutional%20Capacity%20for%20Integrated%20CCA\\_july%202011.pdf](https://www.undp-aap.org/sites/undp-aap.org/files/Kenya_Strengthening%20Institutional%20Capacity%20for%20Integrated%20CCA_july%202011.pdf)
- MI, 2015, *Historical Development and Applications of the T21 Model*, Millennium Institute. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.millennium-institute.org/integrated\\_planning/tools/T21/timeline.html](http://www.millennium-institute.org/integrated_planning/tools/T21/timeline.html)
- Mrvar A. et Batagelj V., 2015, Pajek, versions 3 et 4 : logiciels d'analyse et de visualisation de réseaux de très grande ampleur – Manuel de référence. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/>
- OIT, 2011, « Dynamic Social Accounting Matrix (DySAM): Concept, Methodology and Simulation Outcomes. The case of Indonesia and Mozambique », Organisation internationale du Travail. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_policy/---invest/documents/publication/wcms\\_159920.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/---invest/documents/publication/wcms_159920.pdf)

- ONU-Femmes, 2014, *Gender Mainstreaming in Development Programming – A Guidance Note*. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/gendermainstreaming-issuesbrief-en%20pdf.pdf?v=1&d=20150220T190747>
- Otte E. et Rousseau R., 2002, « Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences », *Journal of Information Science*, 28, p. 441–453
- PNUD, 2012, *Kenya Threshold 21 Dynamic Model Report*, Programme des Nations Unies pour le développement, Programme d'adaptation en Afrique. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.undp-aap.org/resources/publications/kenya-threshold-21-dynamic-model-report>
- Sánchez M., 2015, *Modelling tools to support evidence-based policy decision making for sustainable development*, présentation réalisée lors de l'atelier du DAES consacré à des approches intégrées du développement durable, Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Division du développement durable, New York, 27-29 mai. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=13&nr=1189&menu=1634>
- UBC, 2015, Théâtre de décision du Center for Interactive Research on Sustainability (CIRS), Université de Colombie-Britannique, Vancouver, Canada. Disponible à l'adresse suivante : <http://calp.forestry.ubc.ca/files/2010/03/CIRS-BC-Hydro-Theatre-brief-UBC.pdf>
- UNHSU, 2015, *Framework for Cooperation for the system-wide application of Human Security*, préparé par le Groupe Sécurité humaine des Nations Unies. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.un.org/humansecurity/sites/www.un.org.humansecurity/files/final\\_ffc\\_paper\\_-\\_september\\_2015.pdf](http://www.un.org/humansecurity/sites/www.un.org.humansecurity/files/final_ffc_paper_-_september_2015.pdf)
- UNITAR, 2015b, Module 3 « Œuvrer ensemble pour les objectifs de développement durable » du Dossier des séminaires nationaux pour l'après-2015. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.learnatunitar.org/course/view.php?id=517&section=1> [les équipes de pays des Nations Unies peuvent se connecter en tant qu'invités avec le mot de passe « unitar »]
- UNOSD, 2014, Rapport du Forum 2014 sur la transition vers le développement durable, Bureau des Nations Unies pour le développement durable, p. 13. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unosd.org/content/documents/702SDTF%20Report%202014-04-29.pdf>
- UNOSD, 2014, Communiqué d'Incheon, Forum 2014 sur la transition vers le développement durable. 9-11 avril, Incheon
- Wikipédia, 2015, Analyse des réseaux sociaux. Disponible à l'adresse suivante : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse\\_des\\_r%C3%A9seaux\\_sociaux](https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_des_r%C3%A9seaux_sociaux)

## Chapitre B5 : Instaurer une cohérence des politiques sur le plan vertical (glocaliser le Programme)

### Objectif

*« Les autorités locales et régionales ont un rôle crucial à jouer dans la promotion d'un développement durable inclusif sur leur territoire et, par conséquent, dans la mise en œuvre du programme pour l'après-2015. »*

*« La planification stratégique locale permettrait une meilleure intégration des trois piliers du développement : le pilier social, le pilier économique et le pilier environnemental. De même, il faut promouvoir une intégration plus poussée entre zones urbaines et zones rurales afin d'accroître la cohésion territoriale. »*

Dialogues sur la mise en œuvre du Programme de développement pour  
l'après 2015 (GNUD, 2014)

La promotion des partenariats, de la cohérence et de l'intégration des politiques sur le plan vertical entre les gouvernements, la société civile, le secteur privé et d'autres acteurs est un aspect essentiel, complémentaire à la stratégie horizontale présentée dans le chapitre B4. Il est indispensable de « glocaliser » le programme au sein des pays pour réaliser les ODD d'ici 2030 en ne laissant personne de côté. Le terme « glocal » signifie tenir compte à la fois des considérations locales et globales. Même si les exemples de cohérence verticale réussie entre les niveaux de gouvernance nationale, infranationale et locale ne sont pas légion, on observe aux quatre coins du monde de nombreuses initiatives prises aux niveaux local et infranational en faveur du développement durable, de la qualité de vie et du bien-être (Bertelsmann Stiftung, 2013c). Ainsi, nous pouvons nous montrer optimistes quant à la mise en œuvre effective de mécanismes favorisant la cohérence et l'intégration des politiques sur le plan vertical.

### Orientations

Les équipes de pays des Nations Unies peuvent commencer à examiner avec les États membres les différents mécanismes disponibles en vue de favoriser les partenariats, la cohérence et l'intégration des politiques sur le plan vertical. Les orientations fournies dans ce chapitre s'articulent autour de cinq volets :

1. **Mécanismes institutionnels de coordination** afin d'encourager les partenariats et la coordination à tous les niveaux du gouvernement ;
2. **Forums et organes consultatifs multipartites** afin de nouer des partenariats et d'encourager la coordination ;
3. **Réseaux et Agendas 21 (ou Actions 21) locaux** afin d'étendre l'action en faveur du développement durable à l'échelon local ;
4. **Suivi et examen à l'échelle locale** afin de mettre en œuvre à l'échelon local les ODD adaptés au contexte national ;
5. **Processus d'évaluation des impacts** afin de garantir que les ODD adaptés au contexte national et local soient pris en compte dans les grands projets de développement privés et publics ;
6. **Modélisation intégrée** afin d'examiner les avantages et les effets des politiques et programmes nationaux clés au niveau infranational et local.

## **Enseignements tirés des OMD**

### **Localisation des OMD : facteurs de réussite et cas de l'Albanie**

En examinant les différents documents et études de cas, dont le nombre ne cesse de croître, on constate que quatre grands facteurs semblent essentiels à une localisation réussie des OMD :

- Implication d'acteurs non étatiques ;
- Capacités au niveau local ;
- Coordination entre les stratégies et politiques de développement, et cohérence entre les différents niveaux du gouvernement ;
- Disponibilité des ressources financières.

### **Albanie : renforcer la coopération entre la société civile et l'administration locale**

Le basculement rapide d'un système à parti unique à une démocratie multipartite en 1991 a introduit en Albanie de nouveaux concepts pour les autorités nationales et locales, et pour les citoyens. Il n'existait pas de tradition de participation citoyenne dans les processus de planification et l'idée de rendre le gouvernement responsable des services fournis était nouvelle.

L'Organisation néerlandaise de développement (SNV) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont soutenu les administrations locales et la société civile dans la mise en œuvre de processus de planification participatifs, dans le cadre d'un projet comportant trois phases distinctes : d'abord, ils ont procédé à une évaluation des besoins ; deuxièmement, ils ont élaboré une série d'interventions en faveur du renforcement des capacités et troisièmement, ces interventions ont été mises en œuvre. Voici certains des enseignements tirés de cette initiative :

- Les partenariats pour le renforcement des capacités ne peuvent réussir que s'ils priorisent l'intérêt du client – ici, les administrations locales et les OSC albanaises. En outre, une évaluation exhaustive des capacités est essentielle pour obtenir une bonne compréhension des besoins et s'assurer que toute assistance fournie est générée par la demande.
- Le fait que les administrations régionales et municipales étaient décidées à entamer un dialogue constructif avec les OSC en vue d'initier des processus participatifs de planification a joué un rôle clé dans la réussite de ce projet. Toutefois, les autorités ne savaient pas comment trouver les bons points d'entrée pour consulter la population. Les réseaux d'OSC ont fourni ces points d'entrée.
- L'approche du projet consistant à travailler avec et à s'appuyer sur des partenaires locaux (OSC et CSDC) pour relayer les connaissances et l'expertise locales s'est révélée efficace pour comprendre les limitations en termes de capacités ainsi que les points forts des acteurs non étatiques locaux. Choisir des partenaires au sein de la société civile a été une décision cruciale. Il fallait être crédible aux yeux des autorités locales pour qu'elles fassent confiance au processus, ce qui constitue une condition préalable à l'institutionnalisation des mécanismes consultatifs entre société civile et administrations locales. En outre, l'approche préconisant une coopération avec des organisations locales pour encadrer le renforcement des capacités de la société civile accroît la confiance des protagonistes locaux et contribue au caractère durable des interventions en faveur du renforcement des capacités.
- En Albanie, la présence à long terme de la SNV à Fier et à Peshkopi a contribué à la réussite du programme. Les autorités locales et la société civile lui ont fait confiance, ce qui a permis un bon départ et une collaboration constructive tant avec elle et qu'avec le PNUD.

*Source : SNV et PNUD, 2009*

### *Mécanismes institutionnels de coordination*

Afin de promouvoir l'intégration et la cohérence sur le plan vertical, les gouvernements peuvent créer des liens institutionnels explicites entre les stratégies de développement durable et les processus de soutien aux niveaux central et infranational.

Par exemple, en Autriche, un cadre stratégique commun a été conçu : la Stratégie autrichienne de développement durable aux niveaux fédéral et infranational (ÖSTRAT), dont le but est de combiner les points forts de l'administration fédérale et des États au sein d'un cadre organisationnel et stratégique commun (Autriche, 2015). Plusieurs mécanismes de coordination verticale ont vu le jour dans le cadre de cette stratégie commune, notamment : (i) la Conférence spécialisée des coordinateurs du développement durable ; et (ii) un Groupe de travail sur la diffusion de la stratégie de développement durable (Agenda 21 local), servant de plateforme des coordinateurs de l'Agenda 21 local des Länder et de l'administration fédérale, en vue de la mise en œuvre axée sur les résultats de la *Déclaration commune sur l'Agenda 21 local* en Autriche (Autriche, 2015).

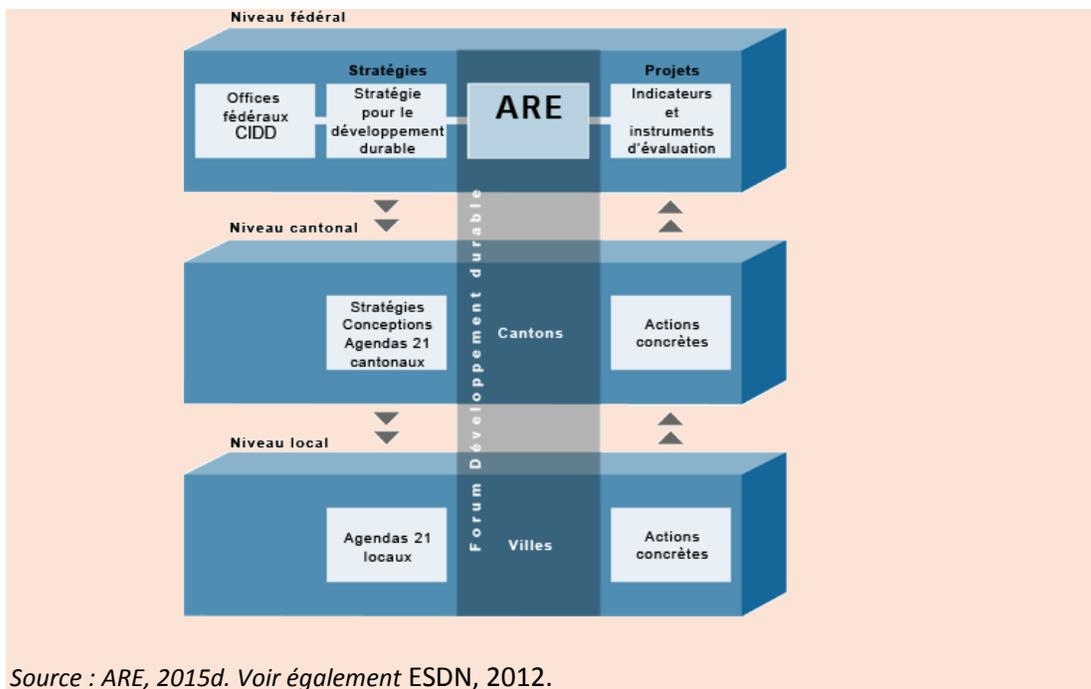
En Suisse, l'Office fédéral du développement territorial (ARE) dirige une série de mécanismes verticaux et horizontaux en faveur de la cohérence, de l'intégration et du développement de partenariats (ESDN, 2012). Pour en savoir plus, voir l'étude de cas ci-dessous.

#### **Étude de cas :**

##### **Coordination verticale entre les échelons fédéral, cantonal et municipal (Suisse)**

En Suisse, le principe de responsabilité relatif à la stratégie nationale de développement durable et la mise en œuvre de cette dernière reposent sur des mécanismes institutionnels visant à renforcer la cohérence, l'intégration et les partenariats, tant sur le plan horizontal que vertical :

- Le **Conseil fédéral** est l'organe politique responsable en plus haut lieu de la politique du développement durable en Suisse.
- Il a chargé l'**Office fédéral du développement territorial** (ARE) de coordonner la mise en œuvre de sa Stratégie pour le développement durable (contrôle de la mise en œuvre, suivi et évaluation) tant au niveau fédéral que par la collaboration avec les cantons, les communes et d'autres acteurs.
- Le **Comité interdépartemental pour le développement durable** (CIDD) est dirigé par l'ARE. Il développe la politique de la Confédération dans le domaine du développement durable et fait office de plateforme d'échange entre les nombreuses activités de la Confédération afférentes au développement durable. Le CIDD réunit une trentaine d'unités administratives ayant des tâches importantes pour le développement durable.
- À travers le **Forum du développement durable**, l'ARE coopère étroitement avec les cantons et les communes et encourage les processus de développement durable aux niveaux local, régional et cantonal.



### Forums et organes consultatifs multipartites

Les administrations peuvent tirer parti d'organes multipartites, afin d'établir des politiques cohérentes sur le plan vertical entre les différents niveaux de gouvernance. Le réseau européen du développement durable, European Sustainable Development Network (ESDN), explique en quoi les organes consultatifs constituent d'importants mécanismes de coordination verticale pour les stratégies de développement durable et leur mise en œuvre en Europe. D'après l'ESDN, bien que les organes consultatifs offrent une certaine plateforme pour la coordination des stratégies entre les différents échelons politiques, par rapport aux mécanismes institutionnels décrits précédemment, la coordination a lieu plutôt au cas par cas ou de manière ponctuelle (dans le cadre d'un projet particulier ou d'une question politique spécifique) (ESDN, 2010). Pour des orientations relatives à l'application d'approches multipartites, y compris en ce qui concerne les organes consultatifs et les forums, se reporter au chapitre B2.

### Étude de cas :

#### Coopération entre les villes et coopération Sud-Sud

La coopération entre les villes et la coopération Sud-Sud apparaît comme un moyen efficace de partager des connaissances et des solutions, et de contribuer à la localisation du programme de développement durable. Le Bureau international du Travail (BIT) et les Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) ont signé un accord visant à promouvoir des interventions ascendantes adaptées aux besoins locaux, afin de créer des emplois décents et de stimuler le développement économique et social local. Des activités récentes ont permis de renforcer la coopération entre les villes de Maputo (Mozambique), de Durban (Afrique du Sud) et de Belo Horizonte (Brésil) afin de promouvoir des environnements de travail sûrs et sains dans le secteur informel.

Source : OIT, 2013, *Coopération entre les villes, coopération Sud-Sud et coopération triangulaire*, Genève

### *Réseaux et initiatives Agenda 21 locales*

L'Agenda 21 local est un concept né lors du Sommet de la Terre de 1992 qui vise la mise en œuvre de stratégies de développement durable à l'échelon local. En s'appuyant davantage et de manière constante sur les processus Agenda 21 locaux, les gouvernements nationaux peuvent tirer parti d'un formidable mécanisme favorisant la cohérence des politiques sur le plan vertical.

Les Agendas 21 locaux ont rencontré un certain succès dans plusieurs pays ces vingt dernières années. La République de Corée a mis en œuvre très tôt des « programmes Action 21 » à l'échelon local. En 2000, près de 86 % des administrations régionales avaient adopté un programme de ce type, encouragées en partie par le plan national Action 21 du pays, grâce à une aide financière et à un appui au renforcement des capacités, et grâce à la création du Conseil coréen pour un programme Action 21 à l'échelon local, constitué de fonctionnaires locaux et ayant pour mission d'améliorer la coordination du processus de mise en œuvre (Swanson *et al.*, 2004).

Aujourd'hui, on observe un succès encore plus marqué au Pays basque, en Espagne. Udalsarea21 est un réseau de communes du Pays basque espagnol chargé de promouvoir la création effective de programmes Agenda 21 à l'échelon local et d'intégrer les critères de durabilité à tous les domaines de gestion des municipalités. En 2000, la grande majorité des communes n'avait pas lancé de programme Agenda 21 à l'échelon local ; dix ans plus tard, grâce à un travail efficace de promotion et de réseautage, un programme avait été approuvé dans 95 % d'entre elles. Le succès de ce réseau réside principalement dans l'étroite coordination entre les programmes Agenda 21 locaux et les politiques supramunicipales, et l'alignement des programmes Agenda 21 locaux sur ces politiques, y compris la stratégie de développement durable du Pays basque, EcoEuskadi 2020 (Udalsarea21, 2012).

La Suisse possède également un processus Agenda 21 dynamique à l'échelon local (ESDN, 2012), avec des démarches de développement durable en cours dans 239 communes, ce qui représente près de 35 % de la population (ARE, 2015d).

### *Suivi et examen au niveau local*

Les processus de suivi et d'examen constituent un mécanisme important pour les pays en vue de favoriser les partenariats, la cohérence et l'intégration des politiques sur le plan vertical à tous les échelons du gouvernement.

En matière de suivi, il est aujourd'hui possible de localiser *le Programme 2030* en l'intégrant aux *systèmes d'indicateurs communautaires* des villes du monde entier. Aux États-Unis, le Government Accountability Office (GAO) considère les *indicateurs communautaires* comme un moyen d'encourager la participation citoyenne, à la fois à travers le processus de développement du système et par le biais d'actions concrètes, une fois que le système d'indicateurs est en place (GAO, 2011). Le GAO remarque en outre que de tels systèmes contribuent à remédier aux problèmes communautaires ou nationaux en facilitant la collaboration entre différentes parties, à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, et apportent des solutions aux défis à long terme. Les systèmes d'indicateurs communautaires sont élaborés et mis en œuvre de manières très diverses, notamment par les administrations locales, les OSC ou par l'intermédiaire d'un partenariat entre les deux (IISD, 2014).

**Étude de cas :**  
**Systemes d'indicateurs communautaires**

Le Community Indicators Consortium (CIC), basé aux États-Unis, est un réseau international de systèmes de suivi des administrations locales opérant dans toute l'Amérique du Nord. Il cherche à créer des passerelles afin de combler le fossé séparant l'utilisation d'indicateurs communautaires et la mesure des résultats, en fournissant aux communautés et aux administrations des moyens de coordonner leurs efforts et de faire progresser ensemble les connaissances relatives à l'utilisation des indicateurs, afin d'amorcer un changement positif (CIC, 2015).

En 2013, le CIC a salué les efforts de l'organisation Jacksonville Community Council Inc. (JCCI), en Floride, reconnue comme l'une des institutions les plus solides et les plus influentes dans le domaine des indicateurs communautaires (CIC, 2013). Depuis son lancement en 1985, le JCCI a publié 30 rapports communautaires relatifs à la qualité de vie, afin d'aider à orienter et à catalyser l'action communautaire (JCCI, 2015).

Parmi les lauréats du prix Impact décerné par le CIC en 2014 figure « Peg », le système d'indicateurs communautaires de pointe de la ville canadienne de Winnipeg, pour son système d'exploration visuelle interactif unique, de cartes et de présentation des indicateurs (CIC, 2014 ; Peg, 2015).



Source : Peg, 2015.

Pour des conseils spécifiques relatifs au suivi, à l'examen et au principe de responsabilité, se reporter au chapitre B7 du présent guide.

### *Processus d'étude d'impact*

Les processus d'étude d'impact cumulatifs et à l'échelle des projets constituent un moyen pour les gouvernements de localiser les ODD adaptés au contexte national, au vu de leur champ d'application local.

Ces évaluations prennent des noms différents en fonction des juridictions. Évaluation de l'impact sur l'environnement, évaluation stratégique environnementale, évaluation d'impact social, évaluation d'impact régional, évaluation des effets cumulatifs sont quelques-unes des dénominations et catégories de processus d'étude d'impact utilisées par les pays du monde entier pour évaluer l'impact des projets proposés par les secteurs public et privé. Les critères utilisés dans le cadre de ces études pourraient éventuellement être adaptés pour évaluer la contribution de ces projets aux objectifs économiques, sociaux et environnementaux à long terme des plans de développement nationaux et des ODD.

### Modélisation intégrée

Les approches de modélisation intégrée décrites dans le chapitre B4 en vue de favoriser la cohérence des politiques sur le plan horizontal peuvent également être utilisées pour créer une cohérence verticale, puisqu'elles permettent d'examiner les impacts au niveau régional des politiques et stratégies nationales.

#### Enseignements tirés des OMD

##### **Intégrer les OMD aux stratégies de développement local : République démocratique populaire lao**

Dans le cadre du projet sur la gouvernance, la réforme de l'administration publique (GPAR) et les prestations de services décentralisés soutenu par le PNUD et l'UNCDF, l'initiative du Fonds de développement des districts (DDF) de l'UNCDF a permis de mettre en place une structure facilitant l'intégration des OMD aux stratégies de développement local. S'appuyant sur les principes fondamentaux du programme GPAR, l'approche proposée pour la prestation de services axés sur les OMD aux districts incluait les éléments suivants :

- Le renforcement **du sentiment de légitimité et de l'engagement, en sensibilisant fortement** les districts aux instructions du Premier ministre relatives au renforcement de l'administration des districts, et en s'appuyant sur des cibles, des mesures et des plans mis en œuvre dans chaque district en vue de la réalisation des OMD d'ici 2015.
- Le renforcement des **capacités et la réalisation d'évaluations sur le terrain**, mais également la préparation d'interventions locales, notamment la concertation avec les Kumbans (regroupements de villages) en ce qui concerne la validation des conditions de référence liées aux OMD, l'application d'outils localisés de planification des OMD, la réalisation d'évaluations des besoins fondée sur l'analyse des faits, et les possibilités d'élaboration de plans d'action localisés et d'affectation des ressources.
- La mise en place de **cadres pour la fourniture et l'utilisation de ressources financières**, couvrant l'attribution et l'utilisation de subventions d'équipement non liées, afin de développer des infrastructures relatives aux OMD ; l'accord et l'utilisation de subventions globales pour les dépenses opérationnelles, afin de soutenir la prestation des services dans le cadre des OMD ; l'utilisation de bourses, d'allocations, de filets et de mécanismes de protection sociale pour les personnes et les foyers vulnérables ; la mise en œuvre du Système national de comptabilité informatisé, qui permet un contrôle central et en temps réel des dépenses ; la transparence et la divulgation aux parties prenantes locales ; et la réalisation d'une évaluation comparative des résultats financiers avec les pairs (autres districts).
- L'attribution de missions liées aux OMD et le suivi des résultats du personnel des districts, en clarifiant et en révisant les descriptions de poste, en appliquant le principe de **gestion de la performance** et en recourant au système d'information en matière de gestion du personnel pour appuyer ce qui précède.
- La création d'un **Centre de services à guichet unique pour les OMD (One Door MDG Service Centre)**, permettant à la population et aux chefs de village de recevoir des informations et des conseils sur le soutien dont ils peuvent bénéficier dans le cadre des OMD, de déposer des demandes et de profiter de plans pour recevoir des aides sous forme d'allocations, de subventions et de services, de proposer des suggestions et de déposer des réclamations en cas de retard ou de difficultés.
- La diffusion d'informations et le développement de relations avec des parties prenantes externes telles que la société civile ; une forte sensibilisation afin d'accentuer la demande de services, au moyen d'initiatives favorisant l'accès à l'information et la création de radios communautaires ; la formation d'équipes spéciales chargées des OMD au niveau des villages, afin de traiter les questions les plus visibles relevant des OMD ; **le recours aux OSC et la délégation de certaines interventions spécifiques relatives aux OMD à ces dernières**, en

fonction de leur poids ; l'organisation de processus d'examen des progrès accomplis avec les chefs des Kumbans.

Source : PNUD et UNCDF, RDP Lao.

## Boîte à outils

### Mécanismes institutionnels

- Stratégie autrichienne de développement durable (ÖSTRAT) (Autriche, 2015)
- Office fédéral du développement territorial suisse (ARE, 2015)
- Régions et gouvernement central : des contrats pour le développement régional (OCDE, 2007)

### Approches multipartites

- Se reporter au chapitre B2 pour des outils relatifs à l'application d'approches multipartites.
- Ateliers de définition de cibles de référence : un outil pour la localisation des objectifs du Millénaire pour le développement (PNUD et SIPA, 2003)

### Agendas 21 locaux

- Udalsarea21, Réseau basque des municipalités pour le développement durable (Udalsarea21, 2012)

### Exemples de systèmes d'indicateurs communautaires

- Jacksonville Community Council Inc. (JCCI, 2015)
- Système d'indicateurs communautaires de bien-être PEG (PEG, 2015)
- Conduire les politiques de développement régional – Les indicateurs de performance (OCDE, 2009)

### Modèles intégrés

- Se reporter au chapitre B4.

## Bibliographie et liens

ARE, 2015c, *Responsabilités et mise en œuvre*, Office fédéral du développement territorial suisse (ARE). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00262/index.html?lang=fr>

ARE, 2015d, *Faits et chiffres*, Office fédéral du développement territorial suisse (ARE). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00264/00538/index.html?lang=fr>

Autriche, 2015, Stratégie au niveau fédéral et infranational ÖSTRAT, Gouvernement autrichien. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.nachhaltigkeit.at/oestrat>

Bertelsmann Stiftung, 2013c, *Winning Strategies for a Sustainable Future*, p 30. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/winning-strategies-for-a-sustainable-future-1/>

ESDN, 2010, *National Sustainable Development Strategies in Europe: Status quo and recent developments*. Rapport trimestriel de l'ESDN, septembre 2010. European Sustainable Development Network. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2010-September-National-Sustainable-Development-Strategies-in-Europe.pdf>

GAO, 2011, *Experiences of other national and subnational systems offer insights for the United States*. U.S. Government Accountability Office. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.gao.gov/new.items/d11396.pdf>

- IISD, 2014, *GovernAbilities: The nexus of sustainability, accountability and adaptability - Essential tools for successful governance in the 21st century*. Winnipeg : Institut international du développement durable (IISD). Disponible à l'adresse suivante : [http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities\\_sustainability\\_accountability\\_adaptability.pdf](http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities_sustainability_accountability_adaptability.pdf)
- JCCI, 2015, Jacksonville Community Council Inc. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.jcci.org/>
- OCDE, 2007, *Régions et gouvernement central : Des contrats pour le développement régional*. Organisation de coopération et de développement économiques. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/fr/gov/regionsetgouvernementcentraldescontratspourledeveloppementregional.htm>
- OCDE, 2009, *Conduire les politiques de développement régional : Les indicateurs de performance*. Organisation de coopération et de développement économiques. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/urban-rural-and-regional-development/conduire-les-politiques-de-developpement-regional\\_9789264058385-fr#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/urban-rural-and-regional-development/conduire-les-politiques-de-developpement-regional_9789264058385-fr#page1)
- OIT, 2013, *Coopération entre les villes, coopération Sud-Sud et coopération triangulaire*. Organisation internationale du Travail, Genève. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms\\_222209.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_222209.pdf)
- PNUD et SIPA, 2003, *Benchmarking Workshops: A Tool For Localizing the Millennium Development Goals - A pilot project in Bulgaria and the Russian Federation*. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et School for International and Public Affairs (SIPA), Columbia University. Disponible à l'adresse suivante : [http://waterwiki.net/images/3/31/UNDP\\_Benchmarking\\_Bulgaria\\_and\\_Russia.pdf](http://waterwiki.net/images/3/31/UNDP_Benchmarking_Bulgaria_and_Russia.pdf)
- SNV et PNUD, 2009, *Passer au niveau local afin de réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement : exemples provenant de huit pays*. Organisation néerlandaise de développement SNV et Programme des Nations Unies pour le développement. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/librarypage/mdg/going-local-to-achieve-the-mdgs/>
- Swanson D.A., Pintér L., Bregha F., Volkery A. et Jacob K., 2004, *National strategies for sustainable development: Challenges, Approaches and Innovations in Strategic and Co-ordinated Action – Based on a 19-country Analysis*. IISD et GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). Disponible à l'adresse suivante : [https://www.iisd.org/measure/gov/sd\\_strategies/national.asp](https://www.iisd.org/measure/gov/sd_strategies/national.asp)
- Udalsarea21, 2012, *Appraisal of a decade of Local Sustainability in the Basque Country 2000-2010*. Réseau basque des municipalités pour le développement durable. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.udalsarea21.net/Publicaciones/Ficha.aspx?IdMenu=892e375d-03bd-44a5-a281-f37a7cbf95dc&Cod=3ce6766a-874b-43bb-acb4-937b40385efb&Idioma=en-GB&Tipo=>

## Chapitre B6 : Budgétiser pour l'avenir

### Objectif

« Notre action s'articulera autour de stratégies de développement durable cohérentes, pilotées par les pays et s'inscrivant dans des cadres de financement nationaux intégrés. »

*Programme de développement durable à l'horizon 2030*  
(ONU, 2015)

Tel que décrit ci-dessus dans la déclaration du *Programme 2030*, une ambition et un engagement sans faille, associés aux ressources et aux capacités nécessaires, sont indispensables pour réussir l'adaptation et la réalisation des ODD à l'échelle nationale. Le présent chapitre vise à fournir des orientations pour parvenir à une mobilisation efficace des ressources financières afin d'atteindre les ODD et de les adapter à chaque pays.

### Orientations

Le *Programme 2030* énonce que « les défis mis en évidence dans ces grandes conférences et réunions au sommet étant intimement liés, tout comme les engagements pris, ils supposent des solutions intégrées. Une approche nouvelle est donc nécessaire pour les relever ».

Le présent chapitre fournit des orientations aux équipes de pays des Nations Unies et aux États membres. Ainsi, il suggère de commencer par dresser un état des lieux des différents mécanismes de financement disponibles pour la mise en œuvre du *Programme 2030*. Il met également l'accent sur l'importance de modifier les processus nationaux de budgétisation afin de tenir compte de l'approche axée sur les résultats qui caractérise les ODD. Les orientations proposées sont triples :

1. **Dresser un état des lieux des différents mécanismes de financement disponibles pour le *Programme 2030***, en étudiant toutes les sources de financement décrites dans le Programme d'action d'Addis-Abeba ;
2. **Mettre en œuvre une budgétisation participative axée sur les résultats**, pour appuyer le cadre de résultats et la nature participative du *Programme 2030* et des ODD ; et
3. **Promouvoir l'intégration budgétaire**, pour tenir compte d'enjeux particuliers dans les budgets relatifs aux exercices fiscaux.

#### *Dresser un état des lieux des différents mécanismes de financement disponibles pour le Programme 2030*

Le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement décrit un éventail de mécanismes de financement qu'il convient de prendre en considération dans leur totalité pour la mise en œuvre du *Programme 2030*. Avec le soutien des organismes compétents de l'ONU, les équipes de pays des Nations Unies peuvent aider les États membres à ébaucher une stratégie de financement diversifiée et de haut niveau pour atteindre les ODD d'ici 2030.

Au nombre des mécanismes de financement décrits dans le Programme d'action d'Addis-Abeba figurent les éléments suivants :

#### ➤ **Ressources publiques intérieures** : (§ 22)

« Nous constatons que des ressources publiques intérieures supplémentaires appréciables, complétées au besoin par une aide internationale, seront d'importance critique pour le développement durable et pour

atteindre les Objectifs de développement durable. Nous nous engageons à améliorer l'administration fiscale, par des systèmes fiscaux modernisés et progressifs, par une politique fiscale mieux conçue et par une collecte plus efficace des impôts. Nous nous attacherons à améliorer l'équité, la transparence, l'efficacité et le rendement de notre fiscalité, notamment en élargissant l'assiette fiscale et en continuant de nous efforcer à intégrer le secteur informel dans l'économie formelle, en fonction des caractéristiques de chaque pays. À ce sujet, nous renforcerons la coopération internationale pour aider à accroître la capacité des pays en développement notamment par une meilleure aide publique au développement (APD). Nous saluons les efforts accomplis par certains pays pour définir les objectifs et les calendriers de l'amélioration des recettes publiques intérieures dans le cadre de leur stratégie de développement durable et nous aiderons les pays en développement qui en ont besoin à atteindre ces objectifs ».

➤ **Entreprise privée et finances intérieures et internationales : (§ 35)**

« L'entreprise privée, l'investissement, l'innovation sont d'importants moteurs de la productivité et donc de la croissance économique et de la création d'emplois. Nous reconnaissons la diversité du secteur privé, qui va des microentreprises aux coopératives et aux sociétés multinationales. Nous engageons toutes les entreprises à appliquer leur créativité et leur volonté d'innovation à la solution des problèmes du développement durable. Nous les invitons à s'engager comme partenaires dans le processus de développement, à investir dans les domaines critiques pour le développement durable et à passer à des modes de production et de consommation plus viables à terme. Nous saluons la croissance appréciable de l'activité du secteur privé intérieur et de l'investissement international depuis la conférence de Monterrey. Les flux internationaux de capitaux privés, en particulier l'investissement étranger direct (IED) et un système financier international stable sont des compléments essentiels des efforts de développement national. Néanmoins, il existe des lacunes dans les investissements réalisés dans plusieurs secteurs essentiels pour le développement durable. Dans beaucoup de pays en développement, l'investissement étranger direct est concentré dans quelques secteurs, et bien souvent il se désintéresse des pays qui en auraient le plus besoin ; en outre les capitaux internationaux sont souvent orientés vers le court terme. »

➤ **Coopération internationale pour le développement : (§ 50)**

« Le financement international joue un rôle important de complément aux efforts faits par les pays pour mobiliser des ressources publiques en interne, s'agissant en particulier des pays les plus pauvres et vulnérables et les moins dotés en ressources internes. Notre ambitieux programme est notablement exigeant en ce qui concerne les budgets et les moyens publics, ce qui suppose un soutien international plus ample et plus efficace, y compris des financements concessionnels et non concessionnels. Nous nous félicitons de l'augmentation de toutes les formes de financement international public depuis Monterrey et nous sommes déterminés à accentuer nos efforts respectifs de soutien au programme de développement pour l'après-2015. Nous sommes conscients que nous avons en partage des objectifs communs et des ambitions communes consistant à renforcer la coopération internationale pour le développement et à en maximiser l'efficacité, l'efficience, la transparence, les effets et les résultats. À cet égard, nous nous félicitons des progrès réalisés dans l'élaboration des principes qui doivent régir nos efforts respectifs visant à accroître l'impact de notre coopération. Nous continuerons d'approfondir notre dialogue en vue de parvenir à une compréhension commune et à un meilleur partage des connaissances. »

➤ **Commerce international : (§ 79)**

« Le commerce international est un moteur d'une croissance économique profitant à tous et un moyen de réduire la pauvreté ; il contribue au développement durable. Nous continuerons à soutenir un système commercial multilatéral universel, fondé sur des règles, ouvert, transparent, prévisible, inclusif, non discriminatoire et équitable sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et nous sommes favorables à une vraie libéralisation des échanges. Ce système commercial encourage les investissements à long terme dans les capacités productives d'un pays. Moyennant des politiques bien conçues, moyennant une bonne infrastructure et une main-d'œuvre instruite, le commerce peut également aider à créer des emplois productifs et un travail décent, promouvoir l'autonomisation des femmes et assurer la sécurité alimentaire, tout en réduisant les inégalités et en contribuant à la réalisation des objectifs de développement durable. »

➤ **Dettes et viabilité de la dette : (§ 93)**

« L'emprunt est un outil important de financement des investissements indispensables à la réalisation du développement durable, y compris les objectifs de développement durable. Les emprunts souverains confèrent aussi aux finances publiques un rôle anticyclique tout au long des cycles économiques. Il convient cependant de les gérer avec prudence. Depuis le Consensus de Monterey, l'amélioration des politiques macroéconomiques, la meilleure gestion des finances publiques, la réduction substantielle de la dette dans le cadre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE) et de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale ont sensiblement réduit la vulnérabilité de nombreux pays face à la question de la viabilité de la dette. Pourtant, beaucoup d'entre eux demeurent vulnérables aux crises de la dette et certains en traversent une, c'est notamment le cas de nombreux pays les moins avancés, de petits États insulaires en développement et de quelques pays développés. Nous reconnaissons que les défis de viabilité de la dette que doivent relever de nombreux pays les moins avancés et petits États insulaires en développement exigent des solutions urgentes, et qu'il est important d'assurer cette viabilité pour une transition sans heurts des pays qui ne figurent plus sur la liste des pays les moins avancés. »

Des outils ont été mis au point pour aider les gouvernements à identifier les apports financiers publics et privés, nationaux et internationaux, qui sont destinés au développement. Les évaluations du financement du développement du PNUD, décrites dans l'étude de cas ci-dessous, en font notamment partie.

### Étude de cas :

#### Évaluations du financement du développement

Les évaluations du financement du développement étudient les politiques de financement et les dispositifs institutionnels en place, afin de renforcer la cohérence et les liens entre plusieurs apports financiers et priorités nationales, d'une part, et les ODD, d'autre part. Elles permettent par ailleurs d'accroître la responsabilité des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux.



L'un des piliers de cette approche est le projet d'établir des cadres de financement nationaux intégrés, tels que mentionnés dans le Programme d'action d'Addis-Abeba. Ces cadres intégrés entraîneront des réformes dans toute une palette de politiques de financement et de structures institutionnelles publiques, dans l'ensemble de l'administration publique.

En mettant en œuvre neuf évaluations du financement du développement, le PNUD a accumulé une vaste expérience dans les pays à revenu faible ou intermédiaire ainsi que dans les petits États insulaires en développement d'Asie et du Pacifique.

Source : PNUD. Voir également NEDA (2014), MPI (2014)

En ce qui concerne les mécanismes de financement à une échelle plus réduite, le UN Capital Development Fund (UNCDF) offre des modèles de financement au « dernier kilomètre », à travers lesquels les ressources publiques (dont l'aide publique au développement) sont utilisées pour jeter les bases de l'investissement privé. Pour ce faire, l'UNCDF procède de deux façons : a) au moyen d'une inclusion financière axée sur l'épargne qui procure aux individus, aux ménages et aux petites entreprises davantage de possibilités de participer à l'économie locale ; et b) en montrant en quoi le financement public localisé (au moyen d'une décentralisation fiscale, d'innovations dans les finances municipales, et du financement structuré des projets) peut guider le financement public/privé des plans de développement locaux afin de soutenir l'expansion économique locale.

#### *Vers une budgétisation participative axée sur les résultats*

En préambule aux orientations du présent chapitre, il convient de prendre en considération les remarques suivantes portant sur la démarche traditionnellement suivie pour établir les budgets nationaux :

*« ... le bureau du budget envoie ses instructions relatives au budget annuel. Chaque ministère y donne suite en proposant de dépenser le même montant que l'année passée (voire davantage). Invariablement, les ministères proposent un montant supérieur pour tenir compte de l'inflation, d'une éventuelle augmentation de leur charge de travail ou des nouvelles tâches qui leur ont été confiées. Toutes les coupes budgétaires éventuellement nécessaires par la suite seront effectuées à partir de ce nouveau montant artificiellement élevé, appelé « assiette ». De nos jours, la plupart des gestionnaires savent pertinemment que leurs budgets vont être revus à la baisse. C'est pourquoi les plus adroits gonflent suffisamment leurs chiffres pour pouvoir réaliser leurs projets même après les coupes. À l'image d'un grand jeu de cache-cache, une petite armée d'analystes budgétaires passe au peigne fin les budgets présentés, à la recherche des ajouts injustifiés. Toute cette procédure, qui part du principe que personne ne dit la vérité, donne lieu à un vaste gaspillage d'énergie. »*

Osborne et Moore (2010)

Ces vingt dernières années, l'amélioration des capacités et des techniques de suivi et d'évaluation a ouvert la voie à l'adoption de nouveaux outils et méthodes de budgétisation participative axée sur les résultats, visant à centrer plus efficacement les ressources disponibles sur l'intérêt commun. Ces nouvelles méthodes peuvent être la pierre angulaire de la transformation requise en matière de gouvernance pour atteindre les ODD d'ici 2030. Les équipes de pays des Nations Unies peuvent travailler avec les États membres pour mettre au point des programmes de renforcement des capacités en vue d'étudier et de mettre en œuvre des approches de budgétisation participative axée sur les résultats, en s'appuyant sur l'expérience des gouvernements et des experts chefs de file en la matière.

**Budgétisation axée sur les résultats et budgétisation des résultats** : la *budgétisation axée sur les résultats*, également appelée *budgétisation fondée sur la performance*, est un moyen d'organiser l'affectation des ressources budgétaires du gouvernement conformément à des objectifs de haut niveau, et d'établir les rapports afférents. La présente note d'orientation préconise ce type d'approches car elles permettent d'offrir au public un moyen clair d'appréhender et de comprendre les priorités du

gouvernement en matière de dépenses, et de suivre de manière plus systématique la cohérence entre les ressources fiscales et les objectifs et cibles fixés.

La *loi sur la budgétisation axée sur les résultats* en vigueur dans la province d'Alberta, au Canada, offre un exemple intéressant du type de rapport budgétaire à utiliser pour les programmes axés sur les résultats. Le rapport annuel du gouvernement local sur l'exécution du budget, intitulé *Measuring Up*, est une nouvelle exigence instaurée par la *loi sur la responsabilisation du gouvernement*. Ce rapport est élaboré sous la direction du sous-ministre des Finances et secrétaire du Conseil du Trésor (IISD, 2014). Le rapport *Measuring Up* présente une *budgétisation axée sur les résultats* tel qu'énoncée dans la *loi sur la budgétisation axée sur les résultats*, approuvée en 2012. La budgétisation axée sur les résultats donne la priorité à l'affectation des ressources publiques de sorte à garantir que les programmes et services concernés atteignent les résultats escomptés et soient mis en œuvre le plus efficacement possible (gouvernement de l'Alberta, 2013a et 2013b). Publié tous les ans au mois de juin, le rapport *Measuring Up* compare les progrès réalisés vers l'accomplissement des cibles énoncées dans le plan stratégique triennal de la province. Il est évalué par un comité d'audit créé au titre de la *loi sur le vérificateur général*.

La *budgétisation des résultats* est une variante innovante de la budgétisation axée sur les résultats/budgétisation fondée sur la performance qui accentue encore l'orientation sur les résultats. En effet, la première étape du processus de budgétisation consiste dans ce cas à définir les résultats souhaités par les citoyens. L'étude de cas ci-dessous, portant sur l'État de Washington, aux États-Unis, illustre cette approche novatrice.

#### Étude de cas :

##### **Budgétisation des résultats dans l'État de Washington (États-Unis)**

Lancée pour la première fois par l'État de Washington, la budgétisation des résultats inverse la logique de la procédure d'établissement du budget traditionnelle, en cherchant d'abord à définir les résultats attendus par les citoyens, plutôt que de partir des programmes déjà financés (Osborne et Moore, 2010 ; Osborne et Hutchinson, 2006). Voici les principales étapes de la budgétisation des résultats (Chrisinger, 2010) :

1. **Fixer le prix du gouvernement** : déterminer à l'avance la somme que les citoyens sont prêts à dépenser. Parvenir à un accord politique concernant les prévisions de recettes et une éventuelle modification des impôts ou des taxes, ou se contenter des prévisions de recettes.
2. **Établir les priorités du gouvernement** : définir les résultats jugés les plus importants aux yeux de la majorité des citoyens, avec la contribution de ces derniers, et identifier les indicateurs à utiliser pour mesurer les progrès futurs. Répartir les fonds disponibles en fonction des résultats prioritaires.
3. **Élaborer un plan d'achat pour chaque priorité** : pour chaque priorité, former une équipe composée de citoyens, chargée de jouer le rôle de l'acheteur au nom des contribuables. Demander à chaque équipe de chercher et de définir les meilleures stratégies possibles pour obtenir le résultat escompté.
4. **Lancer un « appel d'offres » pour obtenir les résultats escomptés** : charger les équipes de lancer des « demandes de résultats » auprès de tous les nouveaux venus, issus du secteur public voire du secteur privé : « expliquez-nous quel résultat vous pouvez obtenir et à quel prix ». Étudier de manière critique les offres initiales et négocier de meilleurs contrats.

5. **Classer les offres par ordre de priorité** : pour chaque résultat, financer les meilleures offres, celles qui obtiendront le plus grand succès dans la limite des fonds disponibles. Renoncer à financer les autres offres.
6. **Négocier des ententes de rendement avec les fournisseurs choisis** : décrire les résultats et les produits escomptés, la manière dont ils vont être évalués, leurs répercussions sur la performance, ainsi que la marge de manœuvre et le soutien requis pour optimiser le rendement des fournisseurs.

Après avoir mis en œuvre la budgétisation des résultats, le gouverneur de Washington de l'époque a remporté 64 % des suffrages aux élections locales. Les autorités fédérales elles-mêmes se sont réjoui de cette initiative, le Sénat soulignant que « le législateur a trouvé les documents très clairs, grâce au budget conçu autour de dix résultats souhaités et à la liste d'activités classées par ordre d'importance, y compris celles qui seraient éliminées » (Osborne et Moore, 2010). Avec des mécanismes participatifs s'inscrivant déjà dans la démarche de la budgétisation des résultats, associés à l'utilisation d'indicateurs pour établir les cibles et procéder à leur suivi, cette approche est jugée très utile dans la quête commune de viabilité, de responsabilité et d'adaptabilité (IISD, 2014).

La mise en application de ce genre de méthodes de budgétisation axées sur les résultats requiert un recours systématique à un cadre de résultats bien défini, souvent dénommé cadre logique. Actuellement, la plupart des pays utilise déjà un cadre de ce type. Au sein du système des Nations Unies, et dans le cadre de l'évaluation d'impact des OMD, le Conseil économique et social de l'ONU a recours aux termes *intrants, activités, produits, résultats et impacts* pour ses cadres de résultats. Classés par ordre d'importance, les impacts occupent la première place (ECOSOC, 2015). Un tel cadre de résultats fait office de plateforme intégrant les fonctions de planification, d'établissement de budget et d'élaboration de rapports qui y sont associées, telles que décrites aux chapitres B2, B6 et B7, respectivement.

**Budgétisation participative au niveau local** : dans la lignée de l'initiative novatrice de la *budgétisation des résultats* décrite plus haut, la *budgétisation participative* est une approche susceptible d'être appliquée par les gouvernements pour progresser plus encore sur le plan de la budgétisation en impliquant leurs citoyens (ainsi que les non-ressortissants vivant sur leur territoire, tels que les réfugiés et les apatrides, dont la protection et le bien-être relèvent de la responsabilité des gouvernements en question) directement dans le processus d'établissement du budget.

L'origine de cette méthode de budgétisation remonte à une initiative lancée à Porto Alegre, au Brésil. Depuis 1989, la budgétisation participative s'est étendue à plus de 1 500 villes d'Amérique latine, d'Amérique du Nord, d'Asie, d'Afrique et d'Europe (PBP, 2015). L'étude de cas ci-dessous présente l'exemple de la ville brésilienne de Recife, qui a reçu une récompense internationale en 2011 pour avoir redonné de l'élan à la démocratie (Bertelsmann Stiftung, 2011a).

#### **Étude de cas :**

##### **Budgétisation participative à Recife, Brésil**

Recife, ville côtière moderne du Brésil, recense 1,2 million d'habitants. Lors des événements qui ont précédé l'adoption de la Constitution de 1988, la pression sociale était forte et la demande de changement se faisait pressante. Aux quatre coins du pays, les partis progressistes remportaient les

élections municipales mais se retrouvaient impuissants face à ces exigences en raison du manque de moyens financiers. Fidèles à leur programme électoral axé sur la transparence, les nouveaux élus ont décidé de débattre des problèmes prioritaires directement avec les habitants. C'est ainsi que le processus aujourd'hui dénommé « budgétisation participative » a vu le jour.

Pour mettre en œuvre la budgétisation participative, les autorités ont imaginé les étapes suivantes :

- **Réunions d'information** : pour expliquer le fonctionnement de la budgétisation participative et encourager les citoyens à y participer.
- **Enregistrement des demandes liées au processus régional de budgétisation participative** : des groupes d'au moins dix citoyens présentent deux demandes maximum, axées sur des problématiques locales variées et d'intérêt public (p. ex., éducation et voirie, logement et assainissement, développement économique et santé, etc.).
- **Séances plénières régionales et thématiques** : ces séances se déroulent au niveau microrégional. Une fois que les dix principales demandes de chaque microrégion ont été présentées, le vote électronique peut commencer. Ce vote est suivi de séances thématiques au cours desquelles les délégués se réunissent pour définir les six principaux enjeux dans chaque domaine thématique, qui sont ensuite soumis au débat et au vote en séance plénière.
- **Forums des délégués** : les forums participatifs thématiques et régionaux sont mis en place à l'issue du vote. Une fois par mois, ces forums rassemblent l'ensemble des délégués élus.
- **Conseil municipal de budgétisation participative** : ce conseil est la pierre angulaire de la structure de budgétisation participative. Il est composé de deux représentants de chaque forum de budgétisation participative microrégional et thématique, ainsi que d'un représentant de chaque conseil consultatif municipal de cogestion en charge des questions de politique publique inscrites dans la Constitution. Le conseil est chargé de débattre du budget et d'élaborer une proposition de matrice budgétaire qui tiendra compte des différentes priorités identifiées lors du processus de budgétisation participative.
- **Vote de la proposition de matrice budgétaire** : la proposition de matrice budgétaire est affinée au fil des réunions et des séances plénières. Une fois prête, elle est votée par le conseil de budgétisation participative.
- **Plaidoyer auprès des membres du conseil législatif municipal** : cinq à sept membres du conseil de budgétisation participative sont sélectionnés pour présenter la proposition au conseil législatif municipal et convaincre les législateurs que la proposition reflète la volonté du peuple.
- **Délibération sur le plan d'investissement** : une fois que la matrice budgétaire globale a été approuvée et que les demandes ont été classées par ordre de priorité dans chaque microrégion, les forums régionaux commencent à étudier les projets spécifiques en détail ainsi que les questions de réaffectation des ressources. Une fois le projet présenté à la communauté, les habitants sont autorisés à prendre part au débat lancé sur le projet et à suggérer toutes les modifications qu'ils estiment opportunes. Au cours de cette réunion, un comité de suivi est élu avec pour mission de surveiller la mise en œuvre de chaque projet ou activité.

Source : Bertelsmann Stiftung (2011b)

### *Intégration budgétaire*

L'intégration budgétaire est une approche qui vise à favoriser la prise en compte de certains enjeux spécifiques dans les budgets de l'exercice fiscal.

L'intégration du genre en est un bon exemple. Ainsi, au Mexique par exemple, un outil spécifique a été utilisé pour mesurer et ventiler les dépenses annuelles consacrées aux questions de genre dans l'ensemble des secteurs (voir DDS-DAES, 2015). ONU-Femmes a également mis au point un manuel qui justifie et explique comment établir les coûts liés à l'égalité hommes-femmes, tout en présentant les principales approches et méthodes à appliquer, dont une procédure de chiffrage des coûts en plusieurs étapes (ONU-Femmes, 2015). En outre, l'UNICEF compte un certain nombre d'expériences innovantes dans le suivi des dépenses sociales ayant trait aux enfants et l'utilisation de ces données comme pilier d'un plaidoyer réussi en faveur d'un investissement plus conséquent et plus efficace dans le secteur social (p. ex., au Paraguay, au Pérou).

L'environnement est un autre domaine ayant fait l'objet d'initiatives d'intégration budgétaire. L'Initiative Pauvreté-Environnement du PNUD et du PNUE a rédigé un manuel sur l'intégration de l'environnement pour la réduction de la pauvreté et le développement durable (IPE de l'ONU, 2015). L'UNCDF a quant à lui créé un « Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local » pour encourager la résilience aux changements climatiques à l'échelle locale (UNCDF, 2013).

#### Étude de cas

##### **Intégrer l'environnement dans le processus d'élaboration du budget au Malawi**

**Démontrer les avantages :** le ministère de la Planification du développement économique du Malawi, avec le soutien de l'Initiative Pauvreté-Environnement du PNUD et du PNUE, a réalisé une analyse économique de l'utilisation durable des ressources naturelles dans le pays. Cette étude a montré que l'utilisation non durable des ressources naturelles coûte au pays l'équivalent de 5,3 % de son PIB. Elle a aussi prouvé que l'érosion des sols réduit de 6 % la productivité agricole. Récupérer ce manque à gagner en termes de rendement aurait permis à 1,88 million de personnes supplémentaires de sortir de la pauvreté entre 2005 et 2015.

**Fournir des orientations :** suite aux résultats de l'analyse économique, le ministère de la Planification du développement économique et le ministère des Finances se sont penchés sur le concept de viabilité environnementale. L'Initiative Pauvreté-Environnement a fourni des orientations précises quant à la manière de mieux intégrer la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles dans le processus budgétaire du Malawi. À cette fin, des consignes ont été élaborées en partenariat avec l'Overseas Development Institute. Adoptées en 2012, elles ont ensuite fait l'objet d'un dialogue soutenu avec le gouvernement.

**Résultats :** les orientations budgétaires pour 2013/14 formulées par le ministère des Finances (gouvernement du Malawi, 2014) contenaient un chapitre consacré au respect des orientations relatives à la viabilité. Cet aspect a été renforcé dans les orientations pour 2014/15, qui comprennent des références sur les liens qu'entretiennent la réduction de la pauvreté et la croissance économique avec la viabilité environnementale.

*Source : Initiative Pauvreté-Environnement du PNUD-PNUE*

Les examens des dépenses publiques et institutionnelles représentent un autre outil intéressant pour l'intégration budgétaire. Ces examens contribuent à renforcer la responsabilité et à accélérer la réactivité des budgets liés au développement durable, en définissant le point de référence des allocations budgétaires et des dépenses actuelles en rapport avec certains aspects du développement durable, tout en expliquant en quoi le processus budgétaire peut améliorer la hiérarchisation des investissements à réaliser. Par exemple, le PNUD soutient les examens des dépenses publiques et institutionnelles sur le climat (CPEIR) depuis leur première mise en œuvre au Népal, en 2011. Ces examens ou des exercices similaires existent dans au moins 30 pays (PNUD, 2015). De même, des examens des dépenses publiques et institutionnelles sur la biodiversité ont été réalisés aux Philippines, d'autres liés à la gestion des risques de catastrophes sont en cours dans trois pays de la région Asie-Pacifique, et des projets d'examens similaires en rapport avec les maladies non transmissibles sont envisagés dans le Pacifique, en Iran et en Mongolie.

En ce qui concerne les enjeux plus larges du développement, l'UNCDF a lancé un programme de développement local inclusif et équitable (IELD) afin d'aider les administrations locales à concevoir, planifier, mettre en œuvre et soutenir les investissements locaux, en veillant tout particulièrement à

éliminer les obstacles qui freinent l'autonomisation des femmes et les débouchés économiques qui leur sont offerts (UNCDF, 2014).

## Boîte à outils

### *État de lieux du financement du développement*

- Évaluations du financement du développement (PNUD, NEDA 2014, MPI, 2014)

### *Budgétisation axée sur les résultats et budgétisation des résultats*

- Performance-based Budgeting Manual (CLEAR, 2015)
- Loi sur la budgétisation axée sur les résultats (gouvernement de l'Alberta, 2013a et 2013b)
- Budgeting for Outcomes methodology (Chrisinger, 2010, Osborne et Hutchinson, 2006)
- Local government fiscal transfer system: Performance Based Grants and Local Development Funds (liste des outils du GNUD, 2015)

### *Budgétisation participative*

- « Recife, Brazil: Participatory Budgeting – Case Study » (Bertelsmann Stiftung, 2011b)
- Le projet de budgétisation participative, exemples (PBP, 2015b)

### *Intégration budgétaire*

- Handbook on costing gender equality (ONU-Femmes, 2015)
- Intégration de l'environnement et du changement climatique pour la réduction de la pauvreté et le développement durable : manuel de renforcement des processus de planification et de budgétisation (IPE de l'ONU, 2015)
- Développement local inclusif et équitable – IELD (UNCDF, 2014)
- Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local (UNCDF, 2013)
- Examens des dépenses publiques et institutionnelles sur le climat (PNUD, 2015)

### *Orientations relatives aux droits de l'homme*

- Budgétisation des droits de l'homme (Portail des praticiens de l'approche fondée sur les droits de l'homme - HRBA, 2015)
- Draft Training Package on “Human Rights in Budget Monitoring, Analysis and Advocacy” (HCDH, 2011)
- Financing, budgeting and budget tracking for the realization of the human rights to water and sanitation - Realising the Human Rights to Water and Sanitation : A Handbook (Albuquerque, 2015)
- Projet de publication, provisoirement intitulée « Human Rights and Government Budgets » (HCDH, à paraître)

### *Protection sociale*

- Outils interinstitutions d'évaluation de la protection sociale (ISPA) en cours d'élaboration par le Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale (SPIAC-B), dirigé par l'OIT et la Banque mondiale (SPIAC-B, 2015)

## Bibliographie et liens

- Albuquerque C., 2015, Financing, budgeting and budget tracking for the realization of the human rights to water and sanitation - Realising the Human Rights to Water and Sanitation : A Handbook. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.righttowater.info/wp-content/uploads/BOOK-3-FINANCE-22FEB.pdf>
- Bertelsmann Stiftung, 2011a, Lauréat du prix Reinhard Mohn 2011, « Vitalizing Democracy ». Disponible à l'adresse suivante : [http://vitalizing-democracy.org/discoursemachine.php?id\\_viewback=142&menucontext=43&page=detail&id\\_item=1324&detail\\_layout\\_field=itemtype\\_layoutmisc4&menucontext=4](http://vitalizing-democracy.org/discoursemachine.php?id_viewback=142&menucontext=43&page=detail&id_item=1324&detail_layout_field=itemtype_layoutmisc4&menucontext=4)
- Bertelsmann Stiftung, 2011b, Recife, Brazil: Participatory Budgeting - Case Study.
- Chrisinger J., 2010. Budgeting that Really Works. Governing, Harvard Kennedy School. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.governing.com/blogs/bfc/Budgeting-that-Really-Works.html>
- CLEAR, 2015, Performance-based Budgeting Manual. Regional Centers for Learning on Evaluation and Reporting. Disponible sur le site des Regional Centers for Learning on Evaluation and Results (CLEAR), à l'adresse suivante : [http://www.theclearinitiative.org/capacity\\_dev.html](http://www.theclearinitiative.org/capacity_dev.html)
- ECOSOC, 2015, Évaluation thématique du suivi et de l'évaluation des objectifs du Millénaire pour le développement : enseignements tirés de l'expérience en vue de l'après-2015. Rapport du Bureau des services de contrôle interne. Conseil économique et social des Nations Unies. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=E/AC.51/2015/3&referer=http://www.un.org/en/ga/cpc/55/docs55.shtml&Lang=F](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/AC.51/2015/3&referer=http://www.un.org/en/ga/cpc/55/docs55.shtml&Lang=F)
- Gouvernement de l'Alberta, 2013a, Measuring up: 2012–13 Annual Report of the Government of Alberta. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.finance.alberta.ca/publications/measuring/measup13/measuring-up-2013.pdf>
- Gouvernement de l'Alberta, 2013b, Budget 2012: Investing in people. Disponible à l'adresse suivante : <http://budget2012.alberta.ca/>
- HCDH, 2011, Draft Training Package on Human Rights in Budget Monitoring, Analysis and Advocacy. Disponible sur demande
- HCDH, à paraître, Projet de publication, provisoirement intitulée « Human Rights and Government Budgets »
- IISD, 2014, *GovernAbilities*: The nexus of sustainability, accountability and adaptability - Essential tools for successful governance in the 21st century. Institut international du développement durable (IISD), Winnipeg. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities\\_sustainability\\_accountability\\_adaptability.pdf](http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities_sustainability_accountability_adaptability.pdf)
- IPE de l'ONU, 2015, Intégration de l'environnement et du changement climatique pour la réduction de la pauvreté et le développement durable : manuel de renforcement des processus de planification et de budgétisation. PNUD et PNUE. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.unpei.org/sites/default/files/publications/UNDP\\_UNEP\\_%20PEI\\_Handbook\\_French\\_pdf.low%20re%20solution.%20pdf.pdf](http://www.unpei.org/sites/default/files/publications/UNDP_UNEP_%20PEI_Handbook_French_pdf.low%20re%20solution.%20pdf.pdf)
- MPI, 2014, Development Finance for Sustainable Development Goals in Middle Income Vietnam. Ministère de la Planification et de l'Investissement – Bureau des Nations Unies au Viet Nam, EU-Vietnam Strategic Dialogue Facility. Disponible à l'adresse suivante : [http://eeas.europa.eu/delegations/vietnam/documents/eu\\_vietnam/dev\\_finance\\_en.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/vietnam/documents/eu_vietnam/dev_finance_en.pdf)

- NEDA, 2014, Development Finance and Aid in the Philippines. République des Philippines – Office national de l'économie et du développement, Asia-Pacific Development Effectiveness Facility, Banque asiatique de développement, PNUD. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.ph.undp.org/content/dam/philippines/docs/Others/Development%20Finance%20and%20Aid%20in%20the%20Philippines.pdf>
- ONU-Femmes, 2015, Handbook on costing gender equality. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/7/handbook-on-costing-gender-equality>
- Osborne D., 2010, The next California budget: Buying results citizens want at a price they are willing to pay. Reason Foundation.
- Osborne D. et Hutchinson P., 2006, The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis. Basic Books, New York
- PBP, 2015a, The Participatory Budgeting Project. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/where-has-it-worked/>
- PBP, 2015b, The Participatory Budgeting Project, Sample Materials. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.participatorybudgeting.org/resources/sample-materials/>
- PNUD, 2015, Governance of Climate Change Finance. Bureau régional du PNUD pour l'Asie et le Pacifique. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.climatefinance-developmenteffectiveness.org/>
- PNUD-PNUE, Initiative Pauvreté-Environnement. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unpei.org/>
- Portail des praticiens de l'approche fondée sur les droits de l'homme de l'ONU, 2015, Budgétisation des droits de l'homme. Disponible à l'adresse suivante : <http://hrbaportal.org/archives/outils/budgeting-human-rights>
- SPIAC-B, 2015, Outils interinstitutions d'évaluation de la protection sociale. Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <http://www.social-protection.org/gimi/gess/ShowWiki.action?wiki.wikid=2361>. Site Internet : <http://www.social-protection.org>
- UNCDF, 2014, Développement local inclusif et équitable (IELD). United Nations Capital Development Fund (UNCDF). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.uncdf.org/fr/ield>
- UNCDF, 2013, Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local. United Nations Capital Development Fund (UNCDF). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.uncdf.org/fr/local>

## Chapitre B7 : Suivi, Reporting et Responsabilisation

### Objectif

« Nous nous engageons à procéder à un suivi et un examen systématiques de la mise en œuvre du Programme au cours des 15 prochaines années. Un cadre de suivi et d'examen solide, volontaire, efficace, participatif, transparent et intégré apportera une contribution essentielle à la mise en œuvre et aidera les pays à progresser au maximum et à suivre les progrès accomplis dans l'exécution du Programme pour faire en sorte que nul ne reste à la traîne. »

Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ONU, 2015)

Le suivi et l'examen de la mise en œuvre sont des aspects essentiels du *Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Ils permettent de veiller à ce que les systèmes, capacités, méthodes et mécanismes statistiques pertinents soient en place pour suivre les progrès accomplis et garantir l'application du principe de responsabilité, en collaboration avec les citoyens, les parlements et les autres parties prenantes nationales. Cela est particulièrement important pour les populations les plus exclues et les plus marginalisées, qui ne sont pas ou peu représentées dans le système national actuel de collecte de données. Dans le cadre du *Programme 2030*, il est également nécessaire d'étayer les processus de suivi et d'examen par des évaluations menées par les pays, et de renforcer les capacités de ces derniers à perfectionner les systèmes de collecte et les programmes nationaux d'évaluation des données. Le but du présent chapitre est donc d'orienter les approches et de fournir les outils permettant de suivre les progrès, d'établir des rapports et d'appliquer le principe de responsabilité dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies et des plans de développement nationaux.

### Orientations

Ce chapitre fournit des orientations spécifiques aux aspects essentiels du suivi, de l'établissement de rapports et du principe de responsabilité. Quatre dimensions spécifiques sont abordées :

1. **L'élaboration d'indicateurs et la collecte des données** vise à suivre les progrès du *Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD* et à commencer à définir des cibles et des indicateurs adaptés au contexte national et tenant compte des droits de l'homme, ainsi qu'à établir des données de référence ;
2. **La ventilation des données** : l'engagement en faveur des ODD visant à « ne laisser personne de côté » et à lutter contre les inégalités et la discrimination nécessitera de faire plus que le strict nécessaire, afin de cibler les efforts mis en œuvre pour prendre en compte les groupes les plus exclus. Pour ce faire, il est nécessaire de ventiler les données par sexe, âge et autres caractéristiques socioéconomiques particulières, notamment le revenu/la richesse, l'emplacement géographique, la classe sociale, l'appartenance ethnique, le handicap, afin de ne laisser personne pour compte ;
3. **Les systèmes de suivi et de reporting** visent à exploiter les systèmes de communication de données et métadonnées existants, et à créer des systèmes en ligne d'échange d'information, permettant la communication sur les indicateurs clés et fournissant des opportunités de coordination horizontale et verticale ;
4. **Les processus et mécanismes d'examen** visent à évaluer les progrès vers la réalisation d'ODD adaptés au contexte national et infranational.

### Élaboration d'indicateurs et collecte de données

*« Les objectifs et les cibles seront suivis et examinés à l'aide d'un ensemble d'indicateurs mondiaux. Ceux-ci seront complétés par des indicateurs de portée régionale et nationale élaborés par les États Membres, en sus des résultats des travaux réalisés pour établir des niveaux de référence dans les cas où des données de référence nationales et mondiales font encore défaut. Le cadre d'indicateurs mondiaux que doit élaborer le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable sera approuvé par la Commission de statistique d'ici à mars 2016 puis adopté par le Conseil économique et social et l'Assemblée générale, conformément aux mandats existants. Ce cadre, simple mais solide, tiendra compte de tous les objectifs de développement durable et des cibles correspondantes, y compris des moyens de mise en œuvre, et préservera l'équilibre, l'intégration et l'ambition politiques qui lui sont propres. »*

*Programme de développement durable à l'horizon 2030*

Concernant l'élaboration d'indicateurs, il est avant tout conseillé de faire en sorte que l'organisme de mise en œuvre/coordination au niveau national établisse, le plus tôt possible, un partenariat avec l'organisme chargé de suivre les progrès de la stratégie ou du plan de développement national. Dans la plupart des pays, cela nécessiterait une coordination étroite entre l'institution centrale de statistique ou d'autres producteurs de données au sein de l'appareil statistique national (tels que les ministères) et le ministère de la Planification ou des organismes spécialisés, chargés de superviser la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement. Dans l'idéal, cette coordination devrait s'établir à l'étape de la sensibilisation de l'opinion publique (voir chapitre B1). Les deux partenaires peuvent ensuite suivre la progression du *Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD* et commencer à définir des cibles et des indicateurs adaptés au contexte national pouvant faciliter le suivi des progrès vers la réalisation d'ODD adaptés au contexte national<sup>9</sup>. En effet, l'évaluation des indicateurs repose uniquement sur les cibles spécifiques des ODD. Prenons le cas de l'Allemagne à titre d'exemple : les recommandations du Conseil allemand pour le développement durable aux ministères fédéraux annonçaient déjà les indicateurs pertinents et à modifier (voir l'étude de cas du chapitre B3).

Comme le résume le Réseau européen du développement durable (ESDN, 2015), « dans la plupart des pays, les offices nationaux de statistique sont chargés de l'élaboration et du suivi des indicateurs de développement durable (c'est le cas par exemple de l'Allemagne, de l'Estonie, de la Finlande, de la France, de la Hongrie, de l'Italie, du Portugal, de la Slovaquie, de la Suède et de la Suisse). Dans d'autres pays, ce sont d'autres entités qui s'en chargent, c'est le cas de la Belgique (Task force développement durable du Bureau fédéral du plan), de Chypre (Comité intergouvernemental) ou du Danemark (Agence de protection de l'environnement). »

Lorsqu'il manque des indicateurs ou des données, des propositions, visant notamment à établir des données de référence, peuvent être émises pour y remédier. Dans les pays où les capacités statistiques nationales sont limitées, il est possible de réviser la Stratégie nationale de développement de la statistique et de concevoir des plans quinquennaux et décennaux de collecte de données pour le suivi et l'évaluation des ODD. Le système des Nations Unies peut contribuer à créer un programme conjoint de mise en œuvre d'un plan de collecte de données.

---

<sup>9</sup> Consulter le site (en anglais) du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD à l'adresse suivante : <http://unstats.un.org/sdgs/>

Il convient également d'étudier de plus près la possibilité d'aller au-delà du mode de gouvernance habituel et d'examiner les conditions propices au suivi fondé sur la participation (voir l'étude de cas ci-dessous).

L'un des enseignements tirés du dialogue mondial ayant abouti à l'adoption du *Programme 2030* est que les données produites de manière participative peuvent apporter un complément non négligeable pour œuvrer en faveur d'un changement politique. En s'appuyant sur l'enquête *MY World* (voir l'étude de cas plus bas), *MY World 2030*<sup>10</sup> cherchera à mettre à profit le réseau mondial des partenaires de l'initiative et se livrera à un exercice visant à établir une « situation de référence à partir de la population » dans le cadre du lancement des ODD à l'échelle globale.

Grâce à une composante en ligne, hors ligne et mobile, *MY World 2030* contribuera aux efforts déployés pour rendre compte des progrès, en recueillant des données comparables à l'échelle mondiale qui permettent de suivre la façon dont les personnes perçoivent l'évolution de leur vie. Ces données pourraient enrichir les efforts officiels de suivi à l'échelle locale et mondiale, et contribuer à améliorer le mécanisme permettant de suivre et mettre en œuvre efficacement les objectifs. La seconde contribution sera de susciter le dialogue entre les décideurs (parlementaires, autorités locales, maires et citoyens) et les jeunes, notamment afin d'éclairer « l'opinion publique » sur la façon de mettre en œuvre le nouveau programme à différents niveaux. Il est envisagé de regrouper les éléments issus de ce dialogue à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Les volontaires joueront un rôle crucial dans la nouvelle étape de lancement de l'enquête hors ligne qui permettra d'étendre la mobilisation de la population en faveur du programme au-delà de la simple collecte de données. Cette demande a été mise en évidence par l'Initiative *MY Municipality* conduite en Macédoine et l'expansion continue de l'application *U-report* à l'échelle mondiale.

#### Étude de cas :

##### Suivi participatif et collecte de données

**UNICEF Pérou :** « L'UNICEF Pérou, dans son rapport intitulé '*Community Surveillance Systems for Early Childhood and Development: A participatory approach*', illustre l'importance des systèmes de surveillance communautaire au Pérou pour la croissance et le développement des enfants et des femmes enceintes » (GNUD, 2015, p. 19).

**Application U-report de l'UNICEF :** « une nouvelle technologie de communication développée par l'UNICEF, [...] [qui révolutionne] les efforts de mobilisation sociale, de suivi et d'intervention. L'initiative équipe les téléphones mobiles des utilisateurs avec des outils qui permettent d'établir et d'appliquer de nouveaux standards de transparence et de responsabilité dans le développement de programmes et de services » (UNICEF, 2012).

**Application iMonitor en Thaïlande :** « la Thaïlande explique comment son application pour smartphones et autres dispositifs permet de suivre et d'évaluer les services publics de lutte contre le VIH/sida, mais aussi de demander aux autorités de remédier aux problèmes » (GNUD, 2015, p. 19).

**M-WASH en Zambie :** « la Zambie a mentionné l'utilisation de M-WASH, un système de suivi, d'évaluation et de notification sur téléphone portable/sur Internet qui couvre 1,7 million de personnes et fait progresser la reddition de comptes en renforçant la transparence des données

<sup>10</sup> Consulter [www.myworld2030.org](http://www.myworld2030.org)

relatives à l'eau et à l'assainissement. La composante technologique de ce système suscite une compétition entre les districts. Des résultats et des cartes sont en effet publiés et montrent quels districts et quelles provinces progressent le plus dans l'amélioration de l'accès à l'eau et à l'assainissement » (GNUD, 2015, p. 19).

**Enquête MY World** : l'enquête mondiale *MY World* demande à des individus de choisir six sujets parmi seize, qui ont le plus d'impact dans leur vie et celle de leur famille. Elle a réuni 8,4 millions de votes par différents canaux (en ligne, hors ligne et sur téléphones mobiles) : 80 % des votes ont été recueillis hors ligne, grâce aux efforts de volontaires, et 80 % des votants avaient moins de 30 ans. L'enquête a facilité le dialogue entre les différentes parties prenantes, a accru leur intérêt pour le *Programme 2030* et lui a donné de l'élan. Ses résultats en libre accès et en temps réel ont été introduits dans les négociations intergouvernementales du programme et utilisés par de nombreuses parties prenantes à des fins de mobilisation.

Certains pays se trouvant dans une situation particulière, comme les États fragiles, les petits États insulaires ou les pays les moins avancés, pourraient avoir besoin d'évaluer l'adéquation du cadre des indicateurs des ODD à tenir compte des spécificités relatives à leurs besoins de développement. Dans le cas où des indicateurs supplémentaires seraient nécessaires, les pays sont encouragés à examiner les engagements déjà pris, les groupes chargés de la coordination des données statistiques et les cadres de suivi des progrès, qui pourraient guider leur processus de sélection d'indicateurs. À titre d'exemple, le *New Deal* pour l'engagement dans les États fragiles et les indicateurs de suivi de la Résolution 1325 du Conseil de sécurité pourraient refléter les besoins et les spécificités des États fragiles ou en proie à un conflit, et les indicateurs propres à une région donnée, élaborés par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) et l'Union africaine (UA), pourraient apporter des solutions aux États insulaires, aux pays enclavés et aux pays les moins avancés.

#### *La ventilation des données*

L'importance de la ventilation des données constitue l'un des enseignements primordiaux de la phase de mise en œuvre des OMD. Pour le *Programme 2030*, la ventilation des données sera l'un des mécanismes permettant d'appliquer le principe visant à « ne laisser personne de côté ». Cet aspect revêt une si grande importance qu'il est le fondement de la cible 17.18 des ODD : *d'ici à 2020, apporter un soutien accru au renforcement des capacités des pays en développement, notamment des pays les moins avancés et des petits États insulaires en développement, l'objectif étant de disposer d'un beaucoup plus grand nombre de données de qualité, actualisées et exactes, ventilées par niveau de revenu, sexe, âge, race, appartenance ethnique, statut migratoire, handicap, emplacement géographique et selon d'autres caractéristiques propres à chaque pays.*

#### **Enseignements tirés des OMD**

##### **Activités de suivi : une couverture, une ventilation des données et des délais d'exécution efficaces**

Pour l'après-2015, des investissements plus importants dans le suivi et l'évaluation seront nécessaires à l'échelle nationale et internationale afin de suivre et d'évaluer de manière efficace les ODD. Selon le Secrétaire général, « nous devons accroître sensiblement l'appui aux pays et aux bureaux nationaux de statistique qui ont cruellement besoin de moyens leur permettant de produire, de recueillir, de ventiler, d'analyser et de partager les données qui sont vitales pour le nouveau programme » (voir [A/69/700](#), § 142).

Le GNUD a également recommandé que le système des Nations Unies pour le développement « intensifie l'appui visant au renforcement des capacités statistiques nationales, à une meilleure ventilation des données nationales et à leur adaptation à l'échelle locale, et qu'il comble le manque de données en tirant profit de la spécificité de la présence de l'ONU dans le monde ainsi que du potentiel et de la portée de la couverture des données par le système conjoint des Nations Unies. »

Source : ECOSOC ONU (2015).

S'agissant des OMD, il a été noté que les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs ont notamment consisté à suivre l'évolution des moyennes nationales. Le fait de se concentrer sur les moyennes peut masquer les disparités entre plusieurs groupes, et exclure des groupes de population qui pourraient faire partie des plus vulnérables et des plus marginalisés ou des plus démunis chez les populations pauvres (HCDH, 2015).

De ce fait, le présent chapitre conseille aux équipes de pays des Nations Unies de recommander aux États membres de favoriser la « révolution des données » en investissant dans la collecte régulière et systématique de données ventilées, conformément à la cible 17.18 des ODD, lorsqu'ils collaborent avec leurs bureaux de statistique pour élaborer des indicateurs qui viendront appuyer les cibles des ODD adaptés au contexte national. Pour ce faire, il pourrait être nécessaire d'avoir des échantillons plus importants, des enquêtes spécialisées tenant compte de certains groupes marginalisés et des formations spécifiques destinées aux enquêteurs et aux agents chargés de l'enregistrement (pour ce qui est des registres administratifs).

Il sera crucial de combler le manque de statistiques ventilées par sexe, notamment, afin de suivre les progrès accomplis pour atteindre les ODD concernant les femmes et les filles. En outre, pour mieux prendre en compte les inégalités intersectorielles tout au long de la durée du cadre, il faudra ventiler les données par âge et autres caractéristiques socioéconomiques importantes, notamment le revenu/la richesse, le lieu de résidence, la classe sociale, l'appartenance ethnique et autres caractéristiques pertinentes.

#### **Étude de cas :**

#### **Statistiques sexospécifiques en Amérique latine : innovation et partage de connaissances pour l'élaboration des politiques**

L'innovation et le partage de connaissances sur les statistiques sexospécifiques sont essentiels pour garantir une mise en œuvre efficace de l'ODD 5 et des cibles correspondantes. En Amérique latine et dans les Caraïbes, le Mexique est le fer de lance des efforts régionaux en matière de ventilation des statistiques par sexe en vue de l'élaboration des politiques. Grâce à un partenariat de longue date entre l'Institut national de statistique et de géographie (INEGI), l'Institut national des femmes (INMUJERES), ONU-Femmes et la CEPALC, une vaste plateforme de connaissances pour la production et l'utilisation de statistiques sexospécifiques a été créée et consolidée.

Pendant de nombreuses années, les statistiques nationales sur la violence à l'encontre des femmes ont éclairé les politiques en faveur de l'accès des femmes à la justice, conduisant à la mise en place de systèmes d'alerte d'urgence comme la *Gender Violence Alert* (l'alerte contre les violences sexistes). L'enquête nationale sur la violence à l'encontre des femmes a été conduite en 2003, 2006 et 2011 (prochaine édition en 2016) ; elle est pleinement intégrée dans les statistiques nationales. De plus, dans le cadre de la

coopération Sud-Sud, 19 pays de la région ont mené des enquêtes sur les budgets-temps et les comptes satellites, afin de mesurer l'emploi du temps des femmes et le travail non rémunéré qu'elles effectuent ; ces éléments se sont révélés essentiels pour mieux saisir la contribution des femmes à l'économie et à l'élaboration de politiques connexes.

Ces innovations clarifient le rôle que l'emploi du temps joue sur l'autonomisation économique des femmes en Amérique latine et dans les Caraïbes. De tels instruments montrent que le temps dédié par les femmes au travail domestique et familial est deux à cinq fois supérieur à celui des hommes. Les données et l'analyse relatives à l'impact du travail non rémunéré sur l'autonomisation économique des femmes ont clairement placé la question au cœur des politiques de nombreux pays latino-américains, les stratégies et les plans nationaux présentant désormais le travail domestique comme une question centrale.

Les institutions chargées des statistiques et les décideurs de la région se rencontrent annuellement à l'occasion des *Réunions internationales des experts en budgets-temps* et des *Réunions internationales sur les statistiques sexospécifiques* pour échanger sur les meilleures pratiques et les savoirs émergents, et continuer d'innover et de renforcer les capacités nationales en matière de production et d'utilisation de statistiques ventilées par sexe.

Source : ONU-Femmes

### *Systèmes de suivi et de reporting*

*« Ils [les processus de suivi et d'examen] revêtiront pour tous un caractère ouvert, non sélectif, participatif et transparent et faciliteront la communication d'informations par toutes les parties concernées. »*

Il existe déjà dans de nombreux pays des systèmes d'informations en ligne sur les indicateurs qui permettent de suivre et rendre compte des progrès accomplis au regard du plan de développement, de la stratégie et/ou des OMD à l'échelle nationale. Ces systèmes peuvent être mis à jour afin d'intégrer de nouveaux indicateurs ou des indicateurs révisés, définis au cours du processus d'adaptation des ODD aux contextes nationaux (chapitre B3) et de l'évaluation des indicateurs décrite plus haut.

À titre d'exemple, au Mexique, un *Comité national de coordination* a contribué, en 2011, à mettre en place un système d'information sur les OMD fournissant des données ventilées à l'échelle nationale et infranationale. Quelque 80 % des OMD sont mis à jour annuellement (DSD - DAES, 2015c).

Dans l'idéal, les bases de données nationales doivent correspondre aux définitions statistiques et aux normes d'échange internationales, afin de faciliter leur utilisation par les mécanismes statistiques internationaux et réduire considérablement la charge que représente l'établissement de rapports. À titre d'exemple, certaines données statistiques produites par l'INEGI (Mexique) sont actuellement archivées dans des bases de données au format SDMX-XML, ce qui permet des échanges automatiques avec les organismes internationaux.

D'autres systèmes nationaux de suivi et de reporting sont également très innovants et permettent de visualiser et d'analyser les indicateurs de multiples façons. En Suisse, le système d'indicateurs MONET en est un bon exemple (voir l'étude de cas ci-dessous).

### **Étude de cas :**

#### **Le système d'indicateurs MONET (Suisse)**

Le système d'indicateurs MONET est le mécanisme utilisé par la Suisse pour suivre les progrès accomplis au regard de sa stratégie de développement durable. Il combine plusieurs méthodes novatrices permettant de visualiser et d'analyser les indicateurs :

- **Tous les indicateurs** : un aperçu des 75 indicateurs décrivant « la situation actuelle et l'évolution de la Suisse sur le chemin du développement durable dans ses trois dimensions économique, sociale et environnementale. »
- **Indicateurs de la dimension globale du développement durable** : un sous-ensemble d'indicateurs qui montrent « dans quelle mesure les interactions de la Suisse avec d'autres pays sont conformes au développement durable, en particulier en ce qui concerne l'utilisation et la répartition des ressources écologiques, économiques et sociales. »
- **Indicateurs clés** : illustrent les progrès liés aux 17 indicateurs ventilés.
- **Le tableau de bord** : conçu de manière à ce que l'utilisateur puisse à la fois suivre l'impact des indicateurs sur le résultat global et étudier ces derniers individuellement. Il offre dans ce but un accès aux données et à la description détaillée de chaque indicateur.



- **Jeu de cartes Klartext** : basé sur les indicateurs MONET liés au développement durable, ce jeu de 161 cartes pour toute la famille, et auquel peuvent prendre part deux à quatre joueurs de plus de 14 ans, livre des informations passionnantes sur la Suisse.

MONET est une activité conjointe de l'Office fédéral de la statistique (OFS), de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), de l'Office fédéral du développement territorial (ARE) et de la Direction du développement et de la coopération (DDC).

Source : Office fédéral de la statistique (OFS) (2015)

Les systèmes de suivi et de notification fournissent un mécanisme de coordination horizontale et verticale. S'agissant de la coordination horizontale, la relation entre des indicateurs qui semblent différents (p. ex., problèmes) peut être étudiée plus facilement, comme c'est le cas au Belize (voir chapitre B3). En ce qui concerne la coordination verticale, les indicateurs locaux peuvent être ventilés pour former des indicateurs infranationaux, et ces derniers peuvent à leur tour être ventilés pour produire des indicateurs nationaux. L'utilisation croissante de systèmes en ligne de suivi et de notification de la durabilité à tous les échelons du gouvernement crée de nouvelles possibilités de coordination des plans entre ces différents niveaux politiques, compte tenu de leur transparence et de leur accessibilité.

Il est également suggéré que des approches de suivi innovantes, dont la collecte de données qualitatives, soient élaborées et mises en œuvre en vue d'évaluer les résultats préliminaires, d'en tirer des enseignements et d'adapter les interventions et les stratégies à l'échelle nationale, infranationale et même locale.

#### *Processus et mécanismes d'examen*

Le *Programme de développement durable à l'horizon 2030* fournit des orientations relatives à l'examen des progrès accomplis au regard des ODD à l'échelle nationale, régionale et internationale, en s'appuyant sur les mécanismes de suivi existants, notamment les mécanismes internationaux de suivi des droits de l'homme.

À l'échelle nationale, le *Programme 2030* relève les éléments suivants :

*« Nous encourageons également les États Membres à procéder à des examens réguliers et inclusifs, dirigés et contrôlés par le pays, des progrès accomplis aux niveaux national et infranational. De tels examens devraient tirer parti des contributions des peuples autochtones, de la société civile, du secteur privé et d'autres parties prenantes, en fonction de la situation, des politiques et des priorités nationales. Les parlements nationaux ainsi que d'autres institutions peuvent aussi soutenir ces processus (Programme de développement durable à l'horizon 2030). »*

On observe des exemples de bonnes pratiques en matière d'examen des progrès dans de nombreux pays européens qui mettent en œuvre des stratégies nationales de développement durable, dans lesquelles il est précisé que : « les processus d'examen multiniveaux et multipartites font également l'objet d'une attention particulière, ainsi que, par exemple, les parlements nationaux ou les institutions existantes, telles que les Conseils nationaux pour le développement durable (ESDN, 2015). » Dans un résumé des pratiques d'examen adoptées au niveau national, le Réseau européen du développement durable (ESDN) décrit une typologie en trois parties qui restitue l'état actuel des pratiques européennes (ESDN, 2015) :

1. **Examens internes** : « Certains pays mènent un processus d'examen deux fois par an, qui débouche sur la publication d'un rapport d'avancement (p. ex., l'Autriche, la Lettonie, la Lituanie et le Luxembourg). D'autres conduisent des examens tous les ans ou produisent des rapports annuels d'avancement (p. ex., la France, la Slovaquie, la Slovénie et la Suisse). Plusieurs pays ont des délais moins serrés et irréguliers ou réalisent un exercice ponctuel (p. ex., l'Espagne et la Pologne). En Allemagne, le processus d'examen suit un cycle de quatre ans. De même, dans le cas de l'ÖSTRAT, stratégie conjointe de l'Autriche menée à l'échelle fédérale et régionale, l'examen est censé être mené tous les quatre ans. »
2. **Examens externes** : « Deux possibilités sont généralement envisagées : l'institution chargée d'examiner la stratégie nationale de développement durable commande cet examen à un **consultant privé** (p. ex., la Finlande et la Suisse) ou à des **chercheurs indépendants** (p. ex., l'Autriche). »
3. **Examens par les pairs** : « Quatre pays ont été examinés par des pairs : la France (2005), la Norvège (2007), les Pays-Bas (2007) et l'Allemagne, deux fois (2009, 2013). L'idée centrale des examens de la stratégie nationale de développement durable menés par des pairs est de recenser les bonnes pratiques et de les partager moyennant un processus d'apprentissage mutuel auquel les autres pays prennent part en tant que pairs. Le pays peut choisir de faire examiner ou non sa stratégie de développement durable par des pairs. Ce type d'examen vise à aborder les trois piliers du développement durable, et le pays évalué par les pairs est libre de faire examiner l'ensemble de la stratégie nationale de développement durable ou de se centrer sur une ou plusieurs questions spécifiques. »

Par ailleurs, les pays élaborant des plans depuis de nombreuses années ou possédant une culture de la planification disposent également de processus d'examen bien développés dans le cadre de leur plan national de développement. En 2014, à l'occasion d'un examen des pratiques conduit par le *Sustainable Development Planning Network* en Amérique latine et dans les Caraïbes, il a été noté « qu'il existe des systèmes nationaux de suivi qui surveillent les progrès accomplis au regard des objectifs du plan national tous les quatre ans, en essayant de mesurer le taux de réalisation au fil du temps. » Un organe central, tel que le ministère de la Planification, supervise le processus de suivi, en impliquant les parties prenantes et le public pendant ces intervalles. À titre d'exemple, le Système national d'évaluation du Costa Rica fonctionne au sein du ministère de la Planification (*Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*), qui suit et évalue les objectifs et les politiques du plan et d'autres politiques publiques. Par ailleurs, le pouvoir législatif et le Bureau du contrôleur général publient périodiquement des rapports sur le principe de la responsabilité (SDplanNet, 2015). »

4. **Agences d'audit** : en Europe, il est possible d'envisager un quatrième type de mécanisme national d'examen, outre les trois cités plus haut. Dans de nombreux pays, les bureaux d'audit proposent désormais un mécanisme indépendant d'examen interne aux gouvernements assurant l'ensemble des opérations et des services publics. Certains pays ont doté leurs bureaux d'audit de fonctions spécifiques au développement durable, afin d'aborder les questions en la matière. À titre d'exemple, le Commissaire à l'environnement et au développement durable du Canada fait partie du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG, 2015). Actuellement, une innovation intéressante proposée par les agences d'audit est la création d'un poste de commissaire agissant dans l'intérêt des générations futures. Par exemple, au Pays de Galles, un Commissaire aux générations futures a récemment été installé dans le cadre de la loi sur le bien-être des générations futures (*The Well-being of Future Generations (Wales) Act*) (voir l'étude de cas plus bas). La Hongrie a été pionnière en la matière avec ses efforts visant à créer un Médiateur pour les générations futures (World Future Council, 2007).
5. **Évaluation des politiques publiques** : plusieurs pays ont mis en place des systèmes d'évaluation solides permettant d'évaluer les politiques publiques et d'éclairer les processus décisionnels nationaux. Par exemple, le Mexique et le Brésil ont tous deux évalué les systèmes de protection sociale en vue de confirmer les avantages que procurent de tels systèmes et d'éclairer leur extension. Les États-Unis et le Canada ont rendu obligatoire l'évaluation périodique des programmes financés par l'État, afin de garantir leur adéquation, leur efficacité et leur rentabilité, établissant ainsi un puissant mécanisme de suivi.

#### Étude de cas :

##### **Le Commissaire aux générations futures au Pays de Galles**

Le 29 avril 2015, la loi sur le bien-être des générations futures a été promulguée au Pays de Galles. Cette loi « renforce les mécanismes de gouvernance existants pour améliorer le bien-être des Gallois, afin de répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (Pays de Galles, 2015a). Plus particulièrement, la loi :

- « définit des objectifs visant à améliorer le bien-être des Gallois ;
- introduit des indicateurs nationaux qui mesureront à quel point le bien-être des personnes a été amélioré au Pays de Galles ;
- installe au Pays de Galles un **Commissaire aux générations futures** agissant comme défenseur des générations futures ;

- donne un fondement juridique aux commissions locales de services et aux plans relatifs au bien-être, et simplifie les exigences en matière de planification communautaire intégrée. »

Le Commissaire aux générations futures se positionnera comme le « défenseur des générations futures qui conseillera les autorités publiques du Pays de Galles et les soutiendra dans l'exécution des fonctions qu'elles auront acquises en vertu de la proposition de loi (Pays de Galles, 2015b). »

## Boîte à outils

### *Données et indicateurs*

- National SDG Data Assessments in the Asia and Pacific region (GNUD Asie-Pacifique, à paraître)
- Data for Development: A Needs Assessment for SDG Monitoring and Statistical Capacity Development (SDSN, 2015)
- UNEPLive (PNUE, 2015)

### *Systèmes de suivi participatifs*

- Peru Community Surveillance Systems for Early Childhood and Development (GNUD, 2015)
- Thailand iMonitor (GNUD, 2015)
- Zambia M-WASH (GNUD, 2015)
- Application U-report de l'UNICEF (UNICEF, 2012)
- La Technique du « Changement le Plus Significatif » (CPS) (Davies et Dart, 2005)

### *Systèmes de suivi en ligne*

- Système d'indicateurs MONET (OFS, 2015)
- Système d'information sur les OMD (Mexique, 2015)

### *Processus d'examen*

- Examen interne : Belgique (REDD, 2015b)
- Examen externe : Finlande (REDD, 2015c)
- Examen par les pairs : examen par les pairs en Allemagne (RNE, 2013)
- Agences d'audit : *The Well-being of Future Generations (Wales) Act* (Pays de Galles, 2015b).
- Cartographie des incidences : intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement (CRDI, 2002)

### *Orientations sur les droits de l'homme*

- Indicateurs des droits de l'homme : Guide pour mesurer et mettre en œuvre (HCDH, 2012)
- Qui sera responsable ? Droits de l'homme et programme de développement pour l'après-2015 (HCDH, 2013)

### *Orientations sur la prise en compte de la problématique hommes-femmes*

- UN Statistical Commission Guide to Minimum Set of Gender Indicators (ONU, 2013)
- Note d'information de l'ONU-Femmes : Monitoring gender equality and the empowerment of women and girls in the 2030 agenda for sustainable development: opportunities and challenges (ONU-Femmes, 2015)
- UN Guidelines for Producing Statistics on Violence against Women (ONU, 2014)

- Manuel de l'OIT sur les indicateurs du travail décent (OIT, 2012).

## Bibliographie et liens

- Atkisson A., 2015, Introduction to the VISIS Method: Vision > Indicators > Systems > Innovation > Strategy. Présenté à l'occasion de l'atelier du DAES sur les approches intégrées du développement durable, New York, 27-29 mai 2015. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=12&nr=481&menu=1634&event=1189>
- BVN, 2015, Commissaire à l'environnement et au développement durable – Bureau du vérificateur général du Canada. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/cesd\\_fs\\_f\\_921.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/cesd_fs_f_921.html)
- CRDI, 2002, La cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.idrc.ca/FR/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=117>
- Davies R. et Dart J., 2005, La Technique du « Changement le Plus Significatif » (CPS) : Guide de l'utilisateur. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.mande.co.uk/docs/MSCtranslations/MSC%20Guide%20FRENCH\\_Oct%202007.doc](http://www.mande.co.uk/docs/MSCtranslations/MSC%20Guide%20FRENCH_Oct%202007.doc)
- Division de statistique de l'ONU, 2014, UN Guidelines for Producing Statistics on Violence against Women. Disponible à l'adresse suivante : [http://unstats.un.org/unsd/gender/docs/Guidelines\\_Statistics\\_VAW.pdf](http://unstats.un.org/unsd/gender/docs/Guidelines_Statistics_VAW.pdf)
- Division de statistique de l'ONU, 2015, UN Statistical Commission: Guide to Minimum Set of Gender Indicators. Disponible à l'adresse suivante : <http://genderstats.org/>
- ECOSOC, 2015, Évaluation thématique du suivi et de l'évaluation des objectifs du Millénaire pour le développement : enseignements tirés de l'expérience en vue de l'après-2015. Rapport du Bureau des services de contrôle interne, Conseil économique et social des Nations Unies. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=E/AC.51/2015/3&referer=/english/&Lang=F](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/AC.51/2015/3&referer=/english/&Lang=F)
- ESDN, 2015a, The European context for monitoring and reviewing SDGs: How EU Member States and the European level are approaching the Post-2015 Agenda. Réseau européen du développement durable, rapport trimestriel. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2015-July-The\\_European\\_context\\_for\\_monitoring\\_and\\_reviewing\\_SDGs.pdf](http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2015-July-The_European_context_for_monitoring_and_reviewing_SDGs.pdf)
- ESDN, 2015b, Belgium Country Profile, Réseau européen du développement durable. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.sd-network.eu/?k=country%20profiles&s=single%20country%20profile&country=Belgium#evaluation>
- ESDN, 2015c, Finland Country Profile, Réseau européen du développement durable. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.sd-network.eu/?k=country%20profiles&s=single%20country%20profile&country=Finland#evaluation>
- RNE, 2013, Sustainability – Made in Germany: The Second Review by a Group of International Peers, Commissioned by the German Federal Chancellery, Conseil allemand pour le développement durable. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/20130925\\_Peer\\_Review\\_Sustainability\\_Germany\\_2013\\_01.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/20130925_Peer_Review_Sustainability_Germany_2013_01.pdf)
- GNUD, 2015, Mettre en œuvre le programme de développement pour l'après-2015. Les opportunités au niveau national et local. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.worldwewant2015.org/dialogues2015>
- GNUD Asie-Pacifique (à paraître), National SDG Data Assessments

- HCDH, 2012, Indicateurs des droits de l'homme : Guide pour mesurer et mettre en œuvre. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ohchr.org/Documents/Issues/HRIndicators/Human\\_rights\\_indicators\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/HRIndicators/Human_rights_indicators_fr.pdf)
- HCDH, 2013, Qui sera responsable ? Droits de l'homme et programme de développement pour l'après-2015. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/WhoWillBeAccountable\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/WhoWillBeAccountable_fr.pdf)
- HCDH, 2015, SDGs Indicator Framework: A Human Rights Approach to Data Disaggregation to Leave No One Behind, Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/HRIndicators/DataDisaggregation.pdf>
- Mexique, 2015, MDGs in Mexico, Mexique. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.objetivosdesarrollodelmilenio.org.mx/odmING.htm>
- OFS, 2015, Le système d'indicateurs MONET, OFS, Suisse. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/21/02/01.html>
- OIT, 2012, Indicateurs du travail décent : concepts et définitions, Organisation internationale du travail. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms\\_229374.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf)
- ONU-Femmes, 2015, Position Paper: monitoring gender equality and the empowerment of women and girls in the 2030 agenda for sustainable development: opportunities and challenges. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/indicatorpaper-en-final.pdf?v=1&d=20150917T233452>
- Pays de Galles, 2015b, The Well-being of Future Generations (Wales) Act. Disponible à l'adresse suivante : <http://gov.wales/legislation/programme/assemblybills/future-generations/?lang=en>
- Pays de Galles, 2015b, The Well-being of Future Generations (Wales) Act. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.senedd.assembly.wales/mgIssueHistoryHome.aspx?IId=10103>
- PNUE, 2015, UNEPLive, Programme des Nations Unies pour l'environnement. Disponible à l'adresse suivante : <http://uneplive.unep.org/>
- SDplanNet, 2015, Summary of Capacity-building Needs to Advance Sustainable Development Planning and Implementation: Synthesis of Regional Perspectives from Africa, Asia and the Pacific, and Latin-America and the Caribbean, Sustainable Development Planning Network. Disponible à l'adresse suivante : [www.SDplanNet.org](http://www.SDplanNet.org) et <http://www.iisd.org/>
- SDSN, 2015, Data for Development: A Needs Assessment for SDG Monitoring and Statistical Capacity Development, Réseau des solutions pour le développement durable. Disponible à l'adresse suivante : <http://unsdsn.org/resources/publications/a-needs-assessment-for-sdg-monitoring-and-statistical-capacity-development/>
- UNICEF, 2012, L'application U-report révolutionne la mobilisation sociale, apportant plus d'autonomie à la jeunesse ougandaise, Fonds des Nations Unies pour l'enfance. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.unicef.org/french/infobycountry/uganda\\_62001.html](http://www.unicef.org/french/infobycountry/uganda_62001.html)
- World Future Council, 2007, Interview with the Hungarian Ombudsman for Future Generations, World Future Council.

## Chapitre B8 : Evaluer les risques et promouvoir l’adaptabilité

### Objectif

« Il [le cadre de suivi et d’examen] mobilisera un soutien de façon à venir à bout des problèmes communs et à déterminer les nouveaux enjeux. »

« Ces processus se dérouleront dans une perspective à long terme, recenseront les réalisations, les problèmes, les lacunes et les facteurs clefs de succès et aideront les pays à faire des choix en connaissance de cause. »

Programme de développement durable à l’horizon 2030

La détermination des risques et des nouveaux enjeux, ainsi que la capacité à s’y adapter, seront cruciaux pour la mise en œuvre du *Programme de développement durable à l’horizon 2030*. En outre, réfléchir consciencieusement aux enseignements tirés au cours de la mise en œuvre du *Programme 2030* et apporter des mesures correctives opportunes au fil du temps font partie intégrante d’un cadre de suivi et d’examen efficace.

Le but du présent chapitre est de fournir des orientations fondamentales facilitant l’évaluation des risques et favorisant l’adaptabilité dans le cadre du *Programme de développement durable à l’horizon 2030*.

### Orientations

La crise économique mondiale de 2008, l’épidémie d’Ebola de 2014 et la crise des réfugiés syriens de 2015 ont brutalement rappelé l’importance de comprendre les risques et d’en tenir compte dans la planification du développement. Par exemple, les crises des réfugiés et des migrants exercent non seulement une pression croissante sur les pays et les communautés d’accueil pour qu’ils adaptent les cibles de développement et les ressources disponibles à l’évolution démographique, mais également sur les pays d’origine qui subissent l’« exode des compétences » ainsi que les effets négatifs des conflits sur le processus de développement et ce, sur le plan humain, social, politique, économique et écologique. Les difficultés qui surviennent lentement, avec le temps, peuvent être tout aussi désastreuses – les coûts de l’adaptation aux changements climatiques, par exemple, perturbent les trajectoires de développement, même celles des États les plus riches (IHDP, 2013).

La voie menant à la réalisation des ODD à l’horizon 2030 pourra difficilement supporter de faire face à de telles crises. Or, en réalité, ces risques sont toujours présents, et tout doit être fait pour les détecter, les gérer et, au bout du compte, les éviter. Heureusement, tout un éventail de stratégies et de mécanismes ont été créés au fil des ans à cette fin.

Les États membres peuvent examiner plusieurs moyens d’évaluer les risques et favoriser l’adaptabilité au niveau de la planification et des politiques. Les orientations formulées à l’intention des équipes de pays des Nations Unies comprennent trois volets :

1. **La gouvernance adaptative** qui fournit un cadre général visant à aborder de manière efficace l’incertitude, le changement et les événements inattendus dans tous les domaines couverts par les orientations formulées dans le présent document (B1-B7) ;
2. **L’analyse et la gestion des risques** qui donne une définition systématique des risques liés à la mise en œuvre de plans locaux, infranationaux et nationaux et permet leur gestion ;

3. **L'élaboration de scénarios et les tests de résistance** à appliquer régulièrement au cours de la planification du développement et des processus décisionnels en vue de détecter les nouveaux enjeux et d'examiner la capacité des plans, politiques et programmes à porter leurs fruits dans plusieurs types de situations éventuelles.

#### *Gouvernance adaptative*

*« Reconnaissant que l'humanité empiète sur des limites importantes de la planète, nous avons besoin de nouveaux modes de gouvernance adaptative pour initier la gestion de la transition et atteindre les cibles et les objectifs convenus à l'échelle internationale. »*

Cinquième édition de l'Avenir de l'environnement mondial, PNUE

Consciente du caractère intrinsèquement imprévisible du développement, la cinquième édition de l'*Avenir de l'environnement mondial* du PNUE indique « qu'il est presque impossible d'établir un projet infaillible ou de formuler des politiques optimales. Il faut plutôt mettre en place un processus inclusif d'apprentissage par la pratique prévoyant un suivi minutieux des effets des politiques, et garantir la capacité de faire des choix cruciaux et d'apporter des améliorations cohérentes avec les trajectoires menant aux objectifs établis » (PNUE, 2012).

Le rapport du PNUE détaille plus avant les éléments principaux de la gouvernance adaptative (voir plus bas), et chacun de ces aspects alimente la présente note d'orientation, soit en définissant et en contextualisant davantage les domaines d'orientation présentés précédemment, soit en offrant de nouvelles orientations pouvant être intégrées dans la formulation des stratégies et plans de développement, et des politiques et programmes qui les complètent.

- **Délibération multipartite et élaboration de programmes.** « De nombreuses parties prenantes exercent une influence sur l'évolution de la société. La gouvernance doit donc être participative pour cerner les effets de levier bénéfiques, les moteurs du changement et la direction à suivre pour les activer, mais également pour parvenir à des coalitions cohérentes, en vue d'avoir une compréhension commune des objectifs et des ambitions, et enfin, pour renforcer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. »

Cet aspect est mis en évidence dans le chapitre B2 de la présente note d'orientation et accentue également l'importance de l'application d'approches multipartites dans le processus d'adaptation des ODD aux contextes locaux, infranationaux et nationaux (chapitre B3).

- **Analyses futures et détermination collective des objectifs à long terme.** « Les évaluations intégrées et prospectives sont des outils essentiels permettant d'éclairer les processus de changement en cours, car elles invitent systématiquement à réfléchir à l'avenir et à avoir une compréhension commune des cibles et objectifs futurs. »

Cette idée est traitée directement (voir plus bas) dans la partie sur l'orientation de l'élaboration de scénarios et la réalisation de tests de résistance dans le cadre de la mise en œuvre de plans et de politiques.

- **Favoriser l'auto-organisation et la mise en réseau.** « Créer des possibilités de coopération et reproduire les réussites, s'assurer que le capital social reste intact et que les membres de la population sont libres d'interagir et en mesure de le faire, sont tout autant d'éléments fondamentaux visant à renforcer la capacité des acteurs et des politiques à prévoir et à s'adapter aux événements inattendus. »

Cet élément est probablement le moins intuitif des composantes de la gouvernance adaptative, mais il est essentiel pour démultiplier l'impact des politiques et des plans. Il traduit le rôle important que le capital social joue dans l'adaptation des parties prenantes aux chocs imprévus (p. ex., les catastrophes naturelles, les pandémies, les crises économiques), ainsi qu'aux changements plus lents et plus discrets (p. ex., l'adaptation au changement climatique). Ce capital social se manifeste sous plusieurs formes : réseaux sociaux, groupes confessionnels, associations professionnelles et organisations locales de la société civile viennent en aide aux parties prenantes afin que celles-ci puissent réagir aux événements imprévus. Des orientations supplémentaires sur l'auto-organisation sont formulées dans la partie « Boîte à outils » (Swanson et Bhadwal, 2009).

- **Variation, expérimentation et innovation.** « La diversité des réponses (p. ex., les politiques et les programmes) constitue une approche commune de la gestion des risques, et la réflexion et l'amélioration continues contribuent à dresser un tableau dans lequel l'innovation liée à une volonté de changement peut prospérer. »

Cet élément fournit des orientations pour choisir les politiques et les programmes favorables aux stratégies et aux plans de développement (voir chapitre B3 pour la formulation de stratégies et de plans s'appuyant sur la pensée systémique).

- **Réflexion et adaptation.** L'examen systémique (c.-à-d., formalisé) des conditions de la durabilité et des performances politiques passées, présentes et futures à travers l'interaction et la coopération d'un ensemble de parties prenantes est essentiel à l'amélioration continue et à l'apprentissage social.

Cette composante de la gouvernance adaptative accroît le rôle majeur que jouent le suivi et l'examen dans la mise en œuvre du *Programme 2030* et, dans ce cadre, augmente également l'intérêt d'appliquer des approches multipartites pour élaborer, mettre en œuvre, examiner et améliorer les politiques et les programmes. De nombreuses parties prenantes ont mis en place une plateforme de partage de connaissances et d'expériences relatives à l'application du suivi et de l'évaluation de politiques et de programmes de développement. Ces systèmes pourraient être mieux diffusés et mieux adaptés aux besoins en matière d'ODD.

#### Étude de cas :

##### Kirghizistan

À la suite des violences interethniques de 2010 survenues dans le sud du Kirghizistan, il a été reconnu qu'une approche multisectorielle était nécessaire pour contribuer à bâtir des ponts entre les communautés en conflit, et pour promouvoir une paix durable. Au cours d'une phase de lancement de six mois, un certain nombre de rapports ont été rédigés et des enquêtes et évaluations ont été menées pour comprendre le contexte et les besoins des enfants et des femmes vulnérables, ainsi que ceux de leur famille. Le programme formulé à l'issue de cette phase tient compte de l'inégalité de l'accès aux services de base et du manque de possibilités, qui a été identifié comme générateur de conflits.

La durée de cette phase de lancement a permis d'adapter les interventions aux spécificités des contextes municipaux. Le travail de préparation et la collaboration avec les parties prenantes au cours des phases d'évaluation et de conception ont permis à l'UNICEF de dépasser les objectifs qu'il s'était fixés et en moins de temps que prévu.

##### Inde

En Inde, l'UNICEF a mis en place un système de planification du développement fondé sur une prise en compte des risques (*Risk Informed Development Planning System – RIDPS*) en vue de générer des données en temps réel sur les risques et les vulnérabilités en se fondant sur des

indicateurs liés au climat et autres aléas, et sur les indicateurs de risques auxquels sont exposés les enfants. Ce système est conçu pour : faciliter la planification du développement fondée sur une prise en compte des risques ; analyser plusieurs secteurs simultanément à l'aide d'un outil unique ; et cerner et combler les lacunes en matière de collecte de données, puis renforcer les capacités d'analyse. Cet outil permet aux utilisateurs d'accéder aux données, de les analyser, de les visualiser et de les exporter pour satisfaire rapidement et facilement les besoins d'analyse, de planification et de notification fondées sur une prise en compte des risques. Il permet aux utilisateurs et aux spécialistes du secteur de sélectionner, regrouper, ventiler et croiser de nombreux indicateurs pour former des indices composites ; il contribue à mettre en évidence les corrélations et les différents niveaux de vulnérabilité entre les secteurs, contribuant ainsi à la programmation d'un développement fondée sur une prise en compte des risques.

À l'origine, le système a été conçu pour les États de Bihar et du Rajasthan, et comprenait des indicateurs liés à l'eau, l'assainissement et l'hygiène, à l'éducation, à la santé et à la nutrition, ainsi que des indicateurs démographiques et économiques axés sur les enfants. Ces indicateurs ont été sélectionnés car il existait déjà des données publiques ou, en l'absence de statistiques publiques, parce qu'il était nécessaire de prendre des décisions éclairées. La situation décrite – une prédisposition aux catastrophes – est constamment mise à jour, en temps réel et au regard des données, ce qui signifie que les autorités publiques ont un aperçu réaliste des niveaux de vulnérabilité. Le système comprend des données (qui n'étaient pas collectées auparavant) collectées par SMS dans les zones reculées par des agents de première ligne (p. ex., des agents de santé publics), afin que les vulnérabilités de ces zones éclairent la planification des autorités régionales.

Depuis 2014, les données du RIDPS guident la planification des autorités publiques. Le RIDPS pourrait être appliqué à grande échelle dans de multiples contextes à risques.

Source : UNICEF.

### *Analyse et gestion des risques*

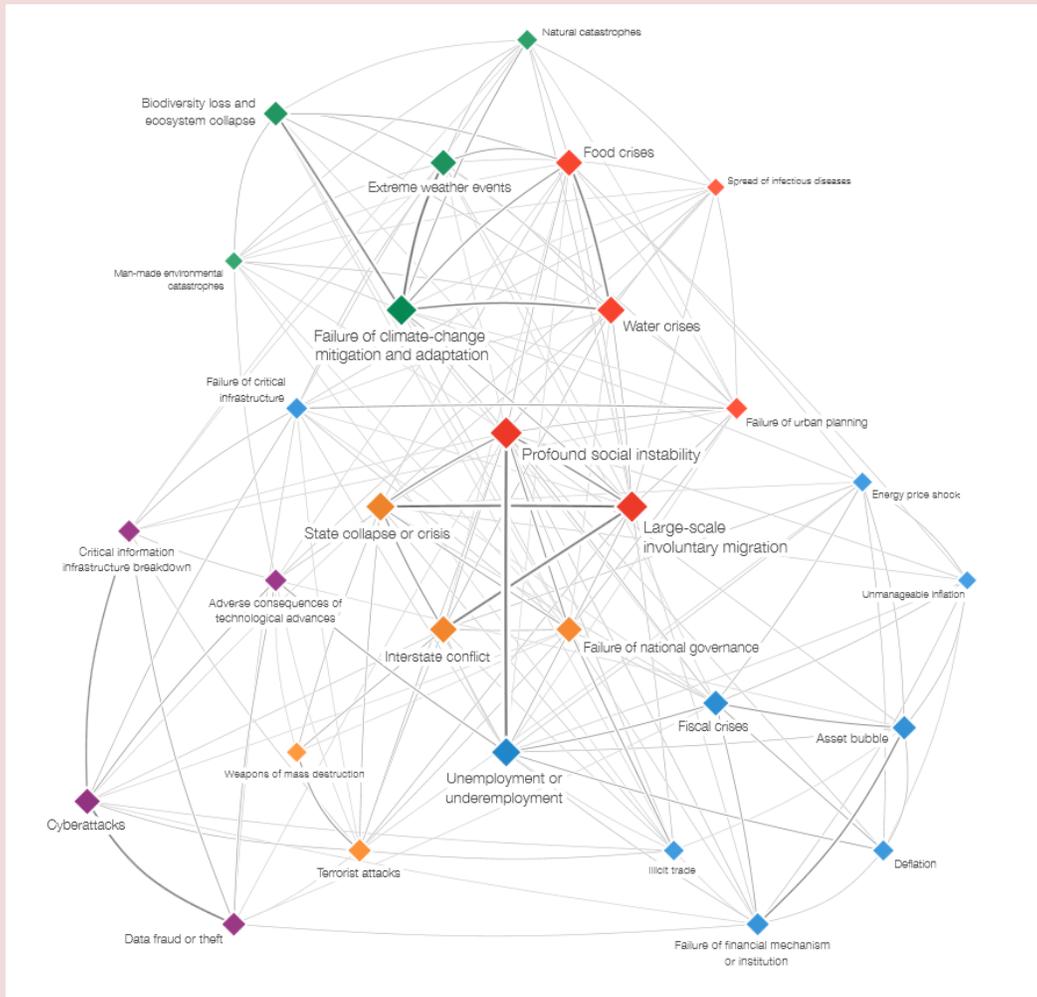
L'*analyse des risques* comprend la détermination et l'étude des incertitudes pouvant avoir une incidence négative sur la performance. Il s'agit d'une pratique à laquelle les gouvernements peuvent non seulement avoir recours durant les phases initiales de l'élaboration des plans de développement, mais également dans le cadre d'un processus systématique et formalisé d'amélioration continue. Le rapport annuel sur les risques mondiaux (*Global Risk Report*) du Forum économique mondial offre un bon exemple du type de collectes d'informations et d'exercices que les pays peuvent mener à l'échelon local, infranational et national, afin de se mouvoir plus aisément sur le terrain complexe et en constante évolution du XIX<sup>e</sup> siècle (voir l'étude de cas ci-dessous).

#### **Étude de cas :**

#### **Rapport sur les risques mondiaux 2015 – Forum économique mondial**

Depuis maintenant une décennie, le Forum économique mondial, dans son rapport sur les risques mondiaux, « met en lumière, en s'appuyant sur le point de vue d'experts et de dirigeants du monde entier, les risques mondiaux les plus importants à long terme », qui s'inscrivent dans un contexte marqué par des difficultés d'ordre économique, environnemental, social, géopolitique et technologique. L'édition 2015 du rapport met en garde contre « le manque de préparation face à un environnement comportant des risques de plus en plus complexes », qui est renforcé par le regain d'inquiétudes lié aux conflits interétatiques, à l'émergence de la cybercriminalité, au défaut d'adaptation au changement climatique, à des finances publiques mises à rude épreuve et à la montée du chômage suite à la crise économique de 2008.

## Carte des interconnexions des risques mondiaux



Source : Forum économique mondial, Global Risk Report, 2015

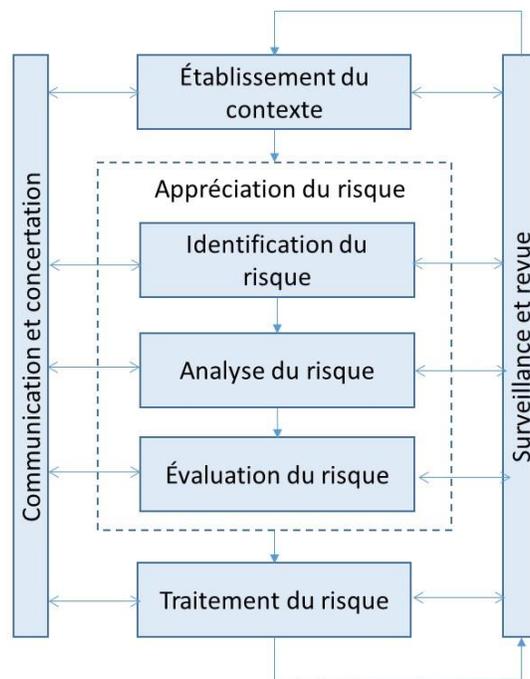
La *gestion des risques* est un processus qui comprend la détermination, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, lesquelles sont associées à l'attribution de ressources visant à minimiser, à suivre et à contrôler ces risques (Douglas, 2009 ; voir également ISO, 2009). Le terme consacré est « gestion du risque institutionnel », et bien qu'il soit né dans le secteur privé, de nombreux bureaux publics d'audit mènent, à tous les niveaux, une forme ou une autre de gestion des risques dans le cadre de la mise en œuvre de programmes et de projets. Il s'agit d'un processus pouvant être intégré au suivi et à l'examen (voir chapitre B7).

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a élaboré la norme ISO 31000 sur les « principes et lignes directrices du management du risque ». Comme indiqué dans cette norme, les étapes fondamentales de la gestion des risques sont déterminées de la façon suivante : « Toutes les activités d'un organisme comprennent des risques. Les organismes gèrent le risque en l'identifiant, en l'analysant, et en évaluant ensuite la nécessité de le modifier par un traitement afin de satisfaire aux critères de risque. Tout au long de ce processus, ils communiquent et se concertent avec les parties

prenantes, et surveillent et revoient le risque et les moyens de maîtrise qui modifient le risque afin de s'assurer qu'il n'est pas nécessaire de recourir à un traitement supplémentaire du risque (ISO 31000, 2009). »

Les présentes directives peuvent être appliquées dans tout type d'organisme, qu'il soit public ou privé. S'agissant de la mise en œuvre par les gouvernements d'une gestion des risques associée à la réalisation des plans de développement et des ODD adaptés au contexte national, elle est définie dans la première étape relative à l'« Établissement du contexte ». Ce dernier comprend le contexte interne – c'est-à-dire « l'environnement interne dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs » (ISO 31000, 2009) et le contexte externe – « l'environnement culturel, social, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, au niveau international, national, régional ou local ; les facteurs et tendances ayant un impact déterminant sur les objectifs de l'organisme ; et les relations avec les parties prenantes externes, leurs perceptions et leurs valeurs » (ISO 31000, 2009).

### ISO 31000 sur le Management du risque



Concernant l'application de la gestion du risque dans les organisations, l'ISO 31000 fait l'observation suivante : « Même si la pratique du management du risque s'est développée au fil du temps et dans de nombreux secteurs pour répondre à différents besoins, l'adoption de processus cohérents dans un cadre organisationnel complet peut contribuer à garantir que le risque est géré de façon efficace, performante et cohérente au sein d'un organisme. L'approche générique décrite dans la présente Norme internationale fournit des principes et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque de manière systématique, transparente et fiable, dans quelque domaine et quelque contexte que ce soit. » (ISO 31000, 2009)

La gestion des risques de catastrophe est un domaine dans lequel ont été créés des institutions et des processus officiels de gestion et d'évaluation des risques, bien qu'ils ne respectent pas nécessairement

les normes ISO. Voir l'étude de cas ci-dessous présentant le Secrétariat équatorien à la gestion des risques.

#### **Étude de cas :**

##### **Secrétariat équatorien de la gestion des risques**

Le Secrétariat équatorien de la gestion des risques<sup>11</sup> est une institution gouvernementale chargée de la réduction des risques et de la gestion des urgences et des catastrophes. Sa mission est de garantir la protection des personnes et des communautés contre les effets négatifs des catastrophes d'origine naturelle ou anthropique, moyennant l'élaboration de politiques, stratégies et normes favorisant l'identification, l'analyse, la prévention et l'atténuation des risques, des situations d'urgence et des catastrophes.



En Équateur, trois volcans sont sur le point d'entrer en éruption, et le phénomène climatique El Niño tend vers une intensité élevée. Le système des Nations Unies soutient aujourd'hui le Secrétariat national de la gestion des risques et d'autres entités publiques dans le développement de la planification de scénarios et de l'élaboration d'estimations des dommages et du coût des éventuelles catastrophes naturelles (GNUD et PNUD, 2015).

*Source : Bureau des affaires spatiales des Nations Unies (2015).*

Des outils ont également été conçus pour permettre une évaluation et une gestion plus larges des risques. Le modèle d'analyse des risques INFORM en constitue un exemple.

#### **Étude de cas :**

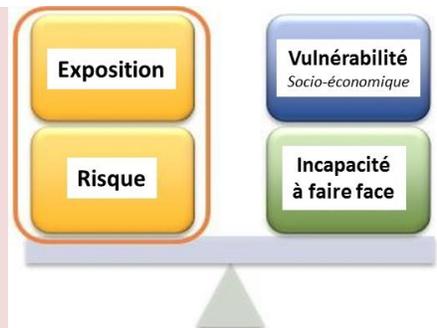
##### **INFORM – Indice de gestion des risques**

INFORM est un indice de gestion des risques en libre accès. Il s'agit du « premier outil mondial, objectif et transparent permettant de comprendre les risques de crise humanitaire ». Il a été élaboré par la Commission européenne et l'Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations pour la préparation aux situations de crise et la résilience.

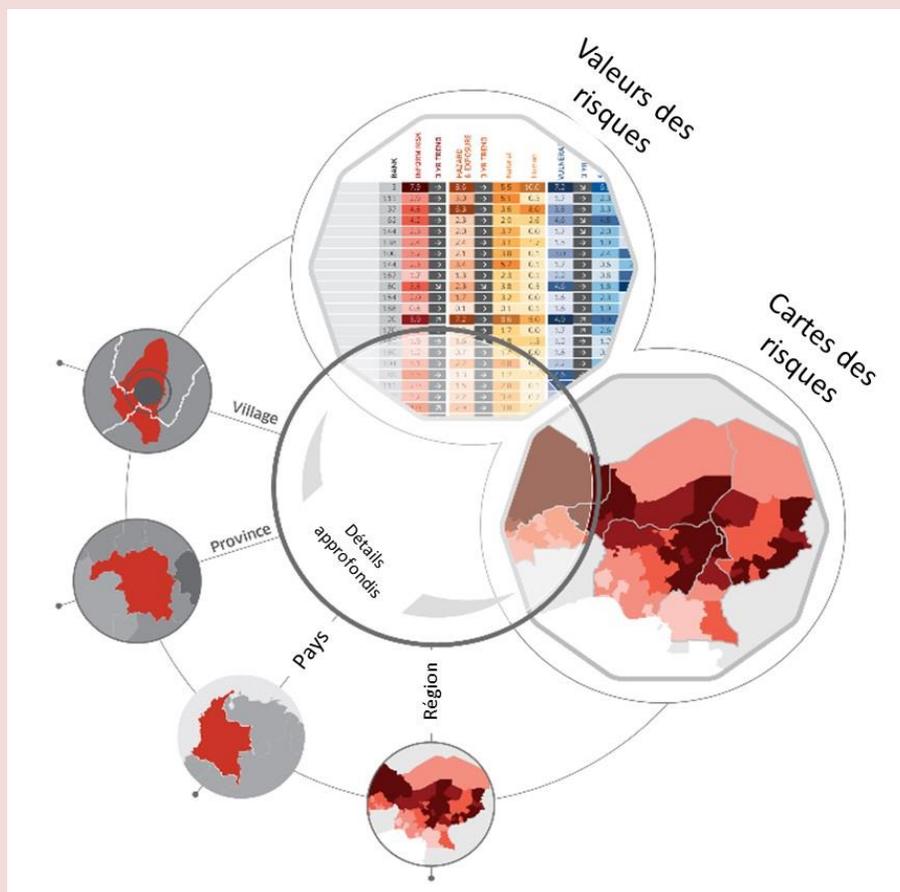
INFORM utilise 50 indicateurs pour mieux comprendre les risques, les dangers, la vulnérabilité et la capacité d'adaptation d'un pays donné. Les données et les profils de chacun des 191 pays permettent la comparaison des États dont les risques sont semblables et des moyennes par région et par tranche de revenus ainsi que le recueil d'une quantité plus importante d'informations au niveau de l'indicateur.

---

<sup>11</sup> Voir <http://www.gestionderiesgos.gob.ec/>



INFORM peut également être utilisé à l'échelle infranationale pour montrer comment les risques de crise et de catastrophe varient au sein d'un pays ou d'une région. Les applications infranationales sont actuellement effectives en Colombie, dans la grande Corne de l'Afrique, au Liban et au Sahel.



Source : INFORM (2015).

### Élaboration de scénarios et tests de résistance

L'élaboration de scénarios est une approche participative conçue pour créer « des cadres visant à structurer la perception des dirigeants vis-à-vis des possibles environnements futurs sur lesquels leurs décisions pourraient peser » (Ralston et Wilson, 2006). Elle est généralement appliquée dans la planification et la gestion environnementales, et plus récemment, dans les stratégies et les politiques d'élaboration de tests de résistance du secteur financier. La présente note d'orientation recommande

ainsi d'élaborer des scénarios lors de la formulation de stratégies et de plans de développement afin de détecter et de prendre en compte les nouveaux enjeux, ainsi que de déterminer différents programmes et politiques qui soient adaptés à tout un éventail de scénarios plausibles.

Les étapes principales de l'élaboration de scénarios peuvent être décomposées en d'autres étapes générales de prévision, d'analyse et d'action (Institute for the Future, 2013). La mise en œuvre de l'élaboration de scénarios dépendra de l'objectif de l'exercice (IISD, 2014) : « les étapes varieront quelque peu si l'exercice vise à mettre en avant les vulnérabilités d'une stratégie ou d'un plan existant (tests de résistance), ou s'il entend analyser des scénarios plausibles pour guider les recommandations politiques (analyse de scénarios) ou encore anticiper l'avenir et analyser rétrospectivement un plan pour le mettre en œuvre (projection). Dans la pratique, il y a souvent un peu de chaque objectif dans tout exercice. »

Dans les recommandations formulées à l'intention des gouvernements, l'Enquête du PNUE pour la conception d'un système financier durable met en avant l'importance des scénarios pour conduire des tests de résistance dans l'ensemble des secteurs et des marchés financiers (PNUE, 2015). Il est notamment recommandé de « concevoir des outils fondés sur les scénarios pour améliorer la compréhension des impacts des chocs climatiques à venir sur les biens, les institutions et les systèmes. » Par ailleurs, en 2015, la revue *European Financial Review* a recommandé que « les dirigeants anticipent les principales mutations du marché, les crises imminentes et les changements de réglementation ou les offres préjudiciables des concurrents. Les jeux de guerre, la pensée systémique et la planification de scénarios font partie des outils qui peuvent contribuer à répondre à ce besoin urgent. »

#### **Étude de cas :**

##### **L'avenir de l'environnement : Amérique latine et Caraïbes**

La Division de l'alerte rapide et de l'évaluation du PNUE mène régulièrement des analyses de scénario par l'intermédiaire de l'Avenir de l'environnement mondial (GEO). Le processus GEO collabore également avec les États pour mener des études sur l'avenir des régions afin d'éclairer l'élaboration des politiques.

L'édition 2010 de « L'Avenir de l'environnement : Amérique latine et Caraïbes », analyse les conséquences socioéconomiques et environnementales de quatre scénarios futurs probables, à savoir : (i) la durabilité reléguée ; (ii) les réformes en faveur de la durabilité ; (iii) l'absence de durabilité et l'augmentation des conflits ; (iv) la transition vers la durabilité.

En appliquant l'analyse de scénarios, le rapport sur l'avenir de l'Amérique latine et Caraïbes a formulé les orientations suivantes :

*« Les scénarios doivent être préparés de manière suffisamment détaillée lors de la caractérisation initiale de l'objet d'étude à différentes échelles spatiales et temporelles ; ils doivent être plausibles et cohérents et refléter, autant que possible, la mesure dans laquelle les disciplines des sciences naturelles, sociales et autres sont intégrées. Ils comprennent un volet qualitatif dans lequel les experts de différentes filières d'apprentissage font état de leurs connaissances sur les éléments moteurs, leurs potentialités et leur interdépendance ; et un volet quantitatif qui repose essentiellement sur les résultats de modèles statistiques et qui, en tant qu'élément directeur, prend en compte les hypothèses de départ définies dans l'analyse qualitative. »*

Source : PNUE (2010).

## Boîte à outils

### *Élaboration de scénarios*

- Scenario Planning Handbook (Ralston et Wilson, 2006)

### *Analyse et gestion des risques*

- ISO 31000 – Management du risque (ISO, 2009)
- A Structured approach to Enterprise Risk Management and the Requirements of ISO 31000 (AIRMIC, ALARM et IRM, 2015).
- Indice de gestion des risques (INFORM, 2015)

### *Gouvernance adaptative et élaboration de politiques*

- Creating Adaptive Policies: A Guide for Policy-making in an Uncertain World (Swanson et Bhadwal, 2009)
- ADAPTool –the Adaptive Design and Assessment Policy Tool (IISD, 2015)

## Bibliographie et liens

AIRMIC, ALARM et IRM, 2015, A Structured approach to Enterprise Risk Management and the Requirements of ISO 31000, UK Association of Insurance and Risk Managers, l'association de la gestion des risques dans le secteur public et Institute of Risk Management. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100\\_doc.pdf](https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf)

Bureau des affaires spatiales des Nations Unies, 2015, Knowledge Portal: Space-based Information for Disaster Management and Emergency Response. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.un-spider.org/fr/links-and-resources/institutions/ecuadoran-secretariat-risk-management-sngr>

GNUD et PNUD, 2015, Retreat report on early Country Experiences in Mainstreaming, Acceleration and Policy Support (MAPS) for the 2030 Agenda, Programme des Nations Unies pour le développement, New York, 1-3 décembre 2015. Disponible à l'adresse suivante : [https://undg.org/main/undg\\_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/](https://undg.org/main/undg_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/)

Hubbard D., 2009, The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It, John Wiley & Sons.

IHDP, 2013, Land, Water and People: From Cascading Effects to Integrated Drought and Flood Responses, Programme international sur les dimensions humaines des changements planétaires. Résumé destiné aux décideurs. UNU-IHDP : Bonn. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.ihdp.unu.edu/docs/Publications/Secretariat/Reports/SDMs/Land,%20Water,%20and%20People%20-%20SDM.pdf>

IISD, 2014, *GovernAbilities*: The nexus of sustainability, accountability and adaptability - Essential tools for successful governance in the 21st century, Institut international du développement durable : Winnipeg. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities\\_sustainability\\_accountability\\_adaptability.pdf](http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities_sustainability_accountability_adaptability.pdf)

IISD, 2015, Applications of the Adaptive Design and Assessment Policy Tool (ADAPTool), Institut international du développement durable. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.iisd.org/foresightgroup/gov.aspx>

INFORM, 2015, Indice de gestion du risque. Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations pour la préparation aux situations de crise et la résilience et la Commission européenne. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.inform-index.org/>

- ISO, 2009, ISO 31000 - Management du risque, Organisation internationale de normalisation. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso31000.htm?=-](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso31000.htm?=)
- PNUE, 2010, Latin America and the Caribbean: The Environment Outlook, Programme des Nations Unies pour l'environnement. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.unep.org/pdf/GEOLAC\\_3\\_ENGLISH.pdf](http://www.unep.org/pdf/GEOLAC_3_ENGLISH.pdf)
- PNUE, 2012, Chapter 16: Scenarios and Sustainability Transformations, In *Avenir de l'environnement mondial 5*, Programme des Nations Unies pour l'environnement. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5\\_report\\_full\\_en.pdf](http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5_report_full_en.pdf)
- PNUE, 2015, The Coming Financial Climate: The Inquiry's Fourth Progress Report, Programme des Nations Unies pour l'environnement. Disponible à l'adresse suivante : <http://web.unep.org/inquiry>
- Ralston B. et Wilson I., 2006, The scenario planning handbook: Developing strategies in uncertain times, États-Unis : Thompson-Southwestern.
- Shift, 2013, Long-term scenarios for a Swedish green economy. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.shiftn.com/projects/detail/long\\_term\\_scenarios\\_for\\_a\\_swedish\\_green\\_economy](http://www.shiftn.com/projects/detail/long_term_scenarios_for_a_swedish_green_economy)
- Stockholm Environment Institute, 2013, Scenarios for a Swedish green economy: Commentary. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.sei-international.org/mediamanager/documents/Publications/sei-report-hallding-swedeninaworldofgrowinguncertainties.pdf>
- Swanson D. et Bhadwal S., 2009, Creating Adaptive Policies: A Guide for Policy-making in an Uncertain World, Sage : New Delhi/CRDI : Ottawa. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.crdi.ca/FR/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=51>