
**PLAN-CARDE DE
COOPÉRATION
DES NATIONS
UNIES POUR LE
DÉVELOPPEMENT
DURABLE**

TEXTE DÉFINITIF

**PLAN-CADRE DE COOPÉRATION
DES NATIONS UNIES POUR
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

-

Directives internes

VERSION ÉDITÉE – le 3 juin 2019

Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES	3
AVANT-PROPOS	4
Éléments nouveaux	6
CHAPITRE 1 : UN PARTENARIAT AU SERVICE DU PROGRAMME 2030	7
1.1. Qu'est qu'un plan-cadre de coopération ?	7
1.2. Durée du plan-cadre	12
1.3. Principes directeurs du plan-cadre	12
1.4. Mise en œuvre des principes directeurs du plan-cadre	14
1.5. Stratégie de communication pour un plan-cadre revitalisé	15
CHAPITRE 2 : CONCEPTION ET ÉTABLISSEMENT DU PLAN-CADRE	16
2.1. Comprendre la situation du pays en matière de développement	16
2.1.1. Prise en compte de la stratégie nationale de développement	16
2.1.2 L'analyse commune de pays	16
2.1.3. Outils d'analyse	19
2.2. Conception du plan-cadre	20
2.2.1. Théorie du changement	20
2.2.2 Priorités stratégiques	21
2.2.3. Réalisations (<i>outcomes</i>)	22
2.2.4. Produits (<i>outputs</i>)	23
2.2.5. Indicateurs	23
2.2.6. Établissement, examen et approbation du plan-cadre	24
CHAPITRE 3 : CONFIGURATION DE L'ÉQUIPE DE PAYS À L'APPUI DU PLAN-CADRE	24
CHAPITRE 4 : FINANCEMENT DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESSOURCES DU PLAN-CADRE	25
4.1. Analyse de la situation financière	25
4.2. Plan de financement du plan-cadre	26
4.3. Articuler les ressources du plan-cadre au financement des objectifs de développement durable	26
CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE DU PLAN-CADRE	28
5.1. Mise en œuvre du plan-cadre à travers les programmes de développement de pays des différentes entités du système	29
5.2. Mise en œuvre coordonnée du plan-cadre grâce aux groupes de résultats	29

5.3. Mise en œuvre coordonnée du plan-cadre grâce aux plans de travail conjoints	30
5.4. Programmation conjointe et programmes conjoints du système des Nations Unies pour le développement	30
5.5. UN-Info	31
CHAPITRE 6 : SUIVI DU PLAN-CADRE, COMMUNICATION DE L'INFORMATION ET ÉVALUATION	31
6.1. Une programmation évolutive	31
6.2. Suivi et enseignements	32
6.3. Communication de l'information et rapports	33
6.4. Évaluation	33
CHAPITRE 7 : MÉCANISMES DE GOUVERNANCE DU PLAN-CADRE À L'APPUI DE L'APPROPRIATION NATIONALE	35
ANNEXES	36
ANNEXE 1 : Feuille de route du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable	36
ANNEXE 2 : Rapport sur l'analyse commune de pays pour le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable	36
ANNEXE 3 : Plan général du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable	36
ANNEXE 4 : Instructions concernant l'annexe juridique du Plan-cadre de coopération	36
ANNEXE 5 : Instructions concernant les clauses relatives à la gestion de programme et à la gestion des risques à faire figurer dans le Plan-cadre de coopération	36

SIGLES ET ACRONYMES

GNUE :	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD :	Objectif de développement durable
ONG :	Organisation non gouvernementale
ONU :	Organisation des Nations Unies
PNUAD :	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le développement

AVANT-PROPOS

Pour assurer le succès du Programme de développement durable à l'horizon 2030, il faut un système des Nations Unies pour le développement agile, cohérent et attentif aux priorités des pays et aux besoins des populations. Il doit élaborer des programmes en se fondant sur les droits de la personne et une analyse rigoureuse des pays, susciter un nouvel élan en faveur de l'action collective et des partenariats et s'attacher en priorité à aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable sans que personne ne soit laissé de côté.

C'est dans cet esprit qu'ont été élaborées les nouvelles directives internes relatives aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ces plans-cadres s'inscrivant au cœur même de notre entreprise de réforme.

Nos nouveaux plans-cadres visent quatre principaux objectifs.

Tout d'abord, ils doivent énoncer précisément comment le système des Nations Unies dans son ensemble entend aider les pays à mettre en œuvre leurs priorités nationales et à surmonter les obstacles qu'ils rencontrent dans la réalisation des objectifs de développement durable. Ces plans sont un outil au service de la transformation économique, offrant divers moyens d'inscrire le développement durable au cœur des politiques et pratiques économiques, le but étant de promouvoir des activités économiques inclusives, diversifiées et créatrices d'emplois, qui favorisent les droits et le bien-être de toutes et tous, renforcent l'économie et protègent la planète.

Deuxièmement, les plans-cadres de coopération doivent incarner l'esprit de collaboration qui anime le Programme 2030. Il faut nouer des partenariats non seulement avec les gouvernements hôtes, mais également avec toutes les parties prenantes – société civile, universités, parlements, secteur privé, partenaires bilatéraux – afin d'exploiter au mieux nos forces et insuffler des changements en profondeur.

Troisièmement, les plans-cadres de coopération doivent permettre de concrétiser l'engagement que nous avons pris de ne laisser personne de côté et de prendre des mesures tangibles en faveur des populations sur place, en particulier des personnes les plus démunies. Les équipes de pays des Nations Unies devront, plus que jamais, analyser en détail des données toujours plus fines, sans s'arrêter aux moyennes nationales, en s'employant davantage à favoriser l'inclusion et à lutter contre les inégalités.

Enfin, les plans-cadres de coopération doivent fournir aux équipes de pays des Nations Unies les moyens d'adapter leur action aux besoins propres et à la situation particulière de chaque État Membre, en veillant à ce que toutes les entités du système, qu'elles soient présentes ou non dans le pays, concourent effectivement à la mise en œuvre du Programme 2030.

Je remercie mes collègues de l'ensemble du système des Nations Unies de l'aide qu'ils ont apportée dans l'élaboration des présentes directives.

Nous savons que le plein accomplissement du Programme 2030, au bénéfice de chacun et en tout endroit du globe, est la meilleure chance qu'a l'humanité d'assurer la réalisation progressive des droits de la personne et un avenir de paix et de prospérité pour toutes et tous. Les nouveaux plans-cadres de



coopération des Nations Unies représentent une formidable occasion d'accélérer la mise en œuvre du Programme 2030 et d'aboutir à des résultats concrets sur le terrain.

Pour atteindre cet objectif, il nous appartient à nous, la famille de l'ONU, d'exploiter toutes les forces et tous les moyens que nous offre le système des Nations Unies pour le développement.

Amina J. Mohammed

Vice-Secrétaire générale de l'Organisation des Nations Unies
Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable

Éléments nouveaux

1. Les « plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement » s'intitulent désormais « plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable » pour bien faire ressortir le fait que les États et le système des Nations Unies pour le développement collaborent dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable.
2. C'est avant tout dans le plan-cadre de coopération que sont énoncées les attentes de l'État à l'égard du système des Nations Unies pour le développement et que sont définies les principales activités menées par le système au niveau national. Les programmes de pays des différentes entités des Nations Unies découlent du plan-cadre de coopération – et non l'inverse.
3. Le plan-cadre de coopération décrit l'appui collectif que le système des Nations Unies pour le développement propose d'apporter au pays pour l'aider à réaliser ses priorités dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable et à remédier aux lacunes constatées à cet égard. Il repose sur une analyse de la situation du pays en matière de développement et de ses priorités dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable, compte tenu notamment de l'obligation de ne laisser personne de côté.
4. Le plan-cadre de coopération est le principal outil de responsabilisation entre l'équipe de pays des Nations Unies et l'État hôte, ainsi qu'entre les membres de l'équipe de pays et en leur sein, tous devant collectivement répondre des résultats obtenus. Il fait l'objet d'une évaluation indépendante rigoureuse, à caractère obligatoire, à la suite de laquelle est publiée une réponse de l'administration.
5. L'analyse de pays à laquelle procède collectivement le système des Nations Unies (« l'analyse commune de pays ») et qui sert de base au plan-cadre n'est plus une activité ponctuelle : elle prend une importance centrale, se pérennise et s'effectue en temps réel. Elle doit être moins rigide et rendre mieux compte de l'évolution de la situation du pays. Actualisée régulièrement, elle permettra de réduire le temps nécessaire à l'élaboration du plan-cadre suivant.
6. Les cibles et indicateurs relatifs aux objectifs de développement durables forment par défaut le cadre de suivi, dont les données de base, désagrégées, sont définies par pays. Ces indicateurs feront l'objet d'un suivi sur la plateforme en ligne UN-Info aux niveaux national, régional et mondial.
7. L'analyse commune de pays et le plan-cadre de coopération tiennent compte explicitement des éléments régionaux et transfrontaliers.
8. Lors de l'établissement du plan-cadre, il est procédé à un examen de la configuration de l'équipe de pays des Nations Unies afin de s'assurer qu'elle dispose des capacités nécessaires pour tenir ses engagements. Le plan-cadre est signé après cet examen.
9. Le budget est établi une fois le plan-cadre signé. Le financement du plan-cadre s'inscrit dans le cadre plus large du financement des objectifs de développement durable.
10. Le temps nécessaire à l'établissement du plan-cadre est ramené de 14,5 mois (moyenne mondiale) à 6 à 9 mois, ce qui devrait permettre de réduire les coûts de transaction pour l'État et les autres parties prenantes. Par des mises à jour régulières de l'analyse commune de pays, on pourra réduire sensiblement le temps d'élaboration du plan-cadre.
11. Le rôle directeur du coordonnateur résident est renforcé à toutes les étapes du plan-cadre, conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale et au nouveau cadre de gestion et de responsabilité.
12. Le plan-cadre de coopération traduit la volonté du système des Nations Unies de jouer le rôle normatif qui est le sien et de ne laisser personne de côté dans la mise en œuvre du Programme 2030.
13. Le plan-cadre de coopération s'articule aux nouveaux outils de coordination et de responsabilisation mis en place à l'occasion du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale.

CHAPITRE 1 : UN PARTENARIAT AU SERVICE DU PROGRAMME 2030

1. Le présent document donne des orientations pour permettre aux équipes de pays des Nations Unies de planifier, financer, exécuter et évaluer, généralement sur un cycle quinquennal, l'appui qu'elles apportent aux pays aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable. Le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après le « plan-cadre de coopération » ou le « plan-cadre ») est élaboré conjointement par le système des Nations Unies pour le développement et l'État hôte, qui y apposent chacun leur signature. Aux fins du présent document, on entend par « plan-cadre de coopération » le document lui-même ou, plus largement, l'ensemble des étapes et des activités qui précèdent et suivent sa signature. Les chapitres du présent document suivent l'ordre dans lequel est établi un plan-cadre.

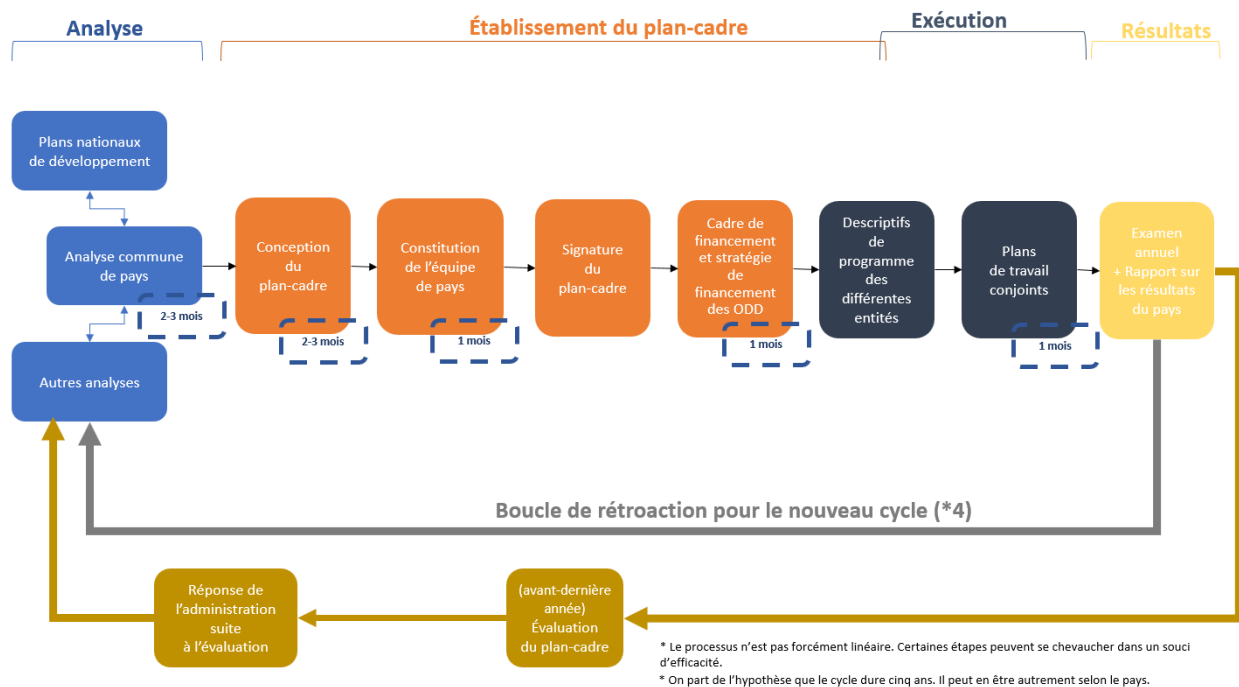


Figure 1 : Cycle du plan-cadre de coopération

1.1. Qu'est qu'un plan-cadre de coopération ?

2. Dans sa résolution [72/279](#), l'Assemblée générale a déclaré que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (rebaptisés¹ depuis « plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable ») étaient « les principaux instruments permettant au système des Nations Unies de planifier et de mener dans chaque pays des activités de développement à titre d'appui à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Compte tenu de l'ambition dont témoigne le Programme 2030 et de son échéance très proche, cette résolution marque un tournant décisif. Le plan-cadre de coopération régit désormais l'ensemble du cycle de programmation, organisant la planification, l'exécution, le suivi, le contrôle et l'évaluation de l'action collective conduite par le système des Nations Unies à l'appui du Programme 2030. Il définit et

¹ Rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/74/73-E/2019/4), 2019. Version préliminaire non éditée, par. 47.

énumère les activités menées dans le pays par le système et configure les moyens dont celui-ci a besoin à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

3. Le plan-cadre de coopération, que le pays s'approprie pleinement, est établi en fonction des priorités du pays en matière de développement, du Programme 2030 et des principes inscrits dans la Charte des Nations Unies. Il décrit l'appui que les acteurs nationaux souhaitent recevoir du système des Nations Unies pour le développement afin de réaliser les objectifs de développement durable de façon intégrée, compte tenu de l'impératif de ne laisser personne de côté et dans le respect des droits de la personne et des autres normes et obligations internationales. Il permet au système des Nations Unies pour le développement d'énoncer les grandes priorités du pays et les choix qui s'offrent à lui en matière de développement durable. Il indique les moyens d'optimiser les synergies entre objectifs et de réduire au minimum le coût d'opportunité des mesures visant à ne laisser personne de côté. Renonçant à l'approche retenue lors de la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement, qui favorisait le cloisonnement des activités, il entend faire sienne l'approche intégrée du Programme 2030 et des objectifs de développement durable.
4. La participation de nombreuses parties prenantes étant indispensable au succès du Programme 2030 et à la réalisation des objectifs de développement nationaux, les plans-cadres de coopération promeuvent une conception sensiblement élargie du partenariat. Ils prévoient d'autres catégories que celle de « partenaires d'exécution », le but étant de faire une place à toutes les entités et personnes dont la contribution est jugée nécessaire à l'élaboration de solutions de développement durable conformes aux valeurs de l'ONU. Conçu grâce à l'expertise du système des Nations Unies en matière de développement, au vu également de ses avantages comparatifs, de sa fonction normative et de sa capacité à mobiliser, orienter et mettre en action un vaste éventail de ressources pour le développement, chaque plan-cadre entend formuler : a) ce que les acteurs nationaux attendent du système des Nations Unies pour le développement et l'appui qu'ils souhaitent le voir apporter au développement national ; b) la vision commune et les priorités stratégiques arrêtées par le système des Nations Unies, compte tenu des partenaires ; c) les partenaires stratégiques avec lesquels le système des Nations Unies entend collaborer dans la recherche de solutions de développement ; d) la façon dont l'appui apporté par le système des Nations Unies et ses partenaires permettra d'avancer rapidement dans la réalisation du Programme 2030 ; e) les engagements financiers et autres pris par le système des Nations Unies et ses partenaires, dans la perspective plus large du financement des activités devant permettre aux pays d'atteindre les objectifs de développement durable.
5. **Le plan-cadre de coopération est d'abord et avant tout un accord de partenariat avec le Gouvernement.** Son élaboration, son exécution, son suivi et son évaluation sont un exercice conjoint. Il est établi en fonction des cycles du pays et de ses priorités en matière de développement. Il s'inspire des mesures adoptées par le Gouvernement pour mettre en œuvre le Programme 2030 (définition des priorités, planification et exécution des activités, communication de l'information), y compris dans le cadre des examens nationaux volontaires², qui sont établis sur la base des indicateurs de suivi des objectifs du développement durable.

² Mené par l'État, l'examen national volontaire décrit les progrès accomplis dans la réalisation du Programme 2030 et les résultats atteints. Il constitue donc une source d'information privilégiée pour connaître les stratégies nationales et les partenariats qui ont été adoptés pour résoudre des problèmes transversaux et trouver d'éventuels compromis dans la mise en œuvre du Programme 2030 et de l'engagement de ne laisser personne de côté.

6. **Le plan-cadre de coopération constitue un engagement envers la population d'un pays, en particulier les personnes les plus marginalisées et les plus vulnérables.** Le système des Nations Unies pour le développement est invité à : a) aider le pays à atteindre ses objectifs et cibles en matière de développement en ne laissant personne de côté ; b) aider le pays à élaborer des indicateurs de développement conformes au Programme 2030 et au Cadre mondial d'indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable ; c) répondre aux besoins du pays en matière de développement, en faisant une place aux laissés-pour-compte à toutes les étapes du plan-cadre et dans toutes les activités et tous les programmes ; d) mettre en place des mécanismes de responsabilisation adaptés aux situations³ ; e) fournir au public des informations actualisées sur le plan-cadre, les résultats escomptés et les progrès accomplis ; f) veiller à ce que la population, en particulier les laissés-pour-compte, participe activement aux activités de développement.
7. **Le plan-cadre de coopération constitue un engagement⁴ envers un grand nombre de parties prenantes⁵.** Sous l'égide des autorités nationales et tout au long du cycle, il permet la recherche de solutions de développement au moyen d'un dialogue inclusif. Tenant compte des tendances en cours en matière de développement en dehors du pays, il intègre les stratégies et partenariats établis au niveau régional, sous-régional et international, dans un cadre onusien ou non, et y participent. Il favorise activement la coopération Sud-Sud⁶ et la coopération triangulaire⁷, en complément de l'aide publique au développement. Tous les accords de partenariat conclus par le système des Nations Unies pour le développement au titre du plan-cadre se conforment aux normes minimales communes applicables aux partenariats multipartites établies par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Sélectionnés avec soin, les partenaires des organismes des Nations Unies favorisent l'inclusion, la diversité et la représentativité, la transparence et le principe de responsabilité, l'accessibilité et la sécurité, le respect de la Charte des Nations Unies et l'attachement aux normes et valeurs de l'ONU.

³ Cela peut prendre la forme d'un appui au renforcement des politiques et systèmes nationaux d'évaluation.

⁴ Les parties dont il est question ici ne sont pas toutes signataires du plan-cadre. Le système des Nations Unies pour le développement considère toutefois qu'elles sont indispensables à la mise en œuvre dans le pays du Programme 2030 et indique son intention de travailler avec elles et les résultats qu'il attend de cette collaboration. Les parties peuvent amener le système des Nations Unies à répondre des engagements qu'il a pris, de même que le système veillera à s'assurer qu'il les a bien tenus. Les mécanismes de responsabilisation seront formels ou informels, selon les pays.

⁵ Dont les autorités locales, les organes législatifs et judiciaires et les autres organes de contrôle indépendants, les organisations de la société civile et les associations locales, les entreprises, les organismes caritatifs, les syndicats et le patronat, les milieux scientifiques et le monde de la recherche, les associations de bénévoles, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, y compris les institutions financières internationales, et les médias.

⁶ « Processus par lequel deux ou plusieurs pays en développement visent leurs objectifs nationaux propres ou partagés de développement des capacités en échangeant les compétences, les ressources et le savoir-faire technique, et en adoptant des mesures régionales et interrégionales collectives, dont la mise sur pied de partenariats associant les États, les organisations régionales, la société civile, les universités et le secteur privé, pour leur avantage individuel ou mutuel dans les régions et entre elles. La coopération Sud-Sud ne remplace pas la coopération Nord-Sud, elle la complète » (Plan-cadre contenant des directives opérationnelles sur l'appui des Nations Unies à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire).

⁷ « La coopération triangulaire met en jeu des partenariats, animés par le Sud, entre deux ou plusieurs pays en développement, appuyés par un ou plusieurs pays développés ou une ou plusieurs organisations multilatérales, aux fins de la mise en œuvre de programmes et projets de coopération au développement » (Plan-cadre contenant des directives opérationnelles sur l'appui des Nations Unies à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire).

8. **Le plan-cadre de coopération constitue également un pacte entre les entités des Nations Unies œuvrant au développement, y compris le coordonnateur résident.** Il décrit l'ensemble des résultats qui devront être atteints en matière de développement, au niveau collectif et par chaque entité. Les entités définissent leur programme de pays et les réalisations qu'elles escomptent en se fondant sur le plan-cadre (ce n'est pas le plan-cadre qui s'inspire des programmes de pays). Les réalisations sont donc arrêtées au moment où est élaboré le plan-cadre, et non pas avant. Les relations entre le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies sont définies dans le cadre de gestion et de responsabilité.
9. **Le plan-cadre de coopération permet de coordonner les activités conjointes de suivi, d'examen, de contrôle et d'évaluation de l'action conduite dans le pays par le système des Nations Unies pour le développement en vue de réaliser le Programme 2030.** Sous la conduite du coordonnateur résident, les entités des Nations Unies œuvrant au développement sont invitées à apporter leurs compétences, leurs outils et leurs moyens de façon cohérente, intégrée et synergique, conformément au mandat qui est le leur et comme convenu dans le plan-cadre. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) joue un rôle particulier à cet égard en aidant le coordonnateur résident et l'équipe de pays à œuvrer à la réalisation des objectifs de développement durable selon une approche intégrée et multidimensionnelle, au moyen de plateformes nationales et d'autres outils, conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale (par. 32). Dans cette résolution, l'Assemblée entend faire du PNUD une « plateforme d'appui du système des Nations Unies pour le développement, investie d'une mission de coordination s'agissant d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030 »⁸.
10. **Le plan-cadre de coopération mobilise tous les types de financement et d'investissement durables en vue de la réalisation du Programme 2030.** Comme le soutien financier apporté au développement des pays par le système des Nations Unies pour le développement était généralement assez faible, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ont renouvelé leur approche, visant moins à canaliser l'appui des donateurs vers les réalisations collectives de l'ONU qu'à tirer parti de la capacité de mobilisation du système pour aider les États à élaborer et mettre en œuvre des stratégies financières durables. Les plans-cadres de coopération amplifient ce glissement : désormais, la mobilisation des ressources visant à financer les programmes des Nations Unies s'inscrit dans le cadre plus vaste du financement des objectifs de développement durable, à savoir la mobilisation de tous les flux et instruments financiers disponibles et leur orientation vers la mise en œuvre des priorités nationales devant permettre la réalisation du Programme 2030.
11. **Le plan-cadre de coopération est un outil au service de la transformation économique.** Alors que les pays accordent une importance particulière à la croissance économique pour leur développement, le plan-cadre de coopération donne des orientations leur permettant de recentrer leurs politiques et leurs pratiques économiques sur le développement durable, le but étant de favoriser une transformation économique qui soit inclusive, diversifiée et créatrice d'emplois, qui ne laisse personne de côté, protège la planète et renforce les fondements écologiques de l'économie. L'activité économique, en particulier dans les pays en développement, est très sensible aux crises et aux fluctuations mondiales qui souvent ralentissent, voire entravent, la mise en œuvre des grandes priorités de développement. Le plan-cadre aide le pays à renforcer sa résilience économique et

⁸ Se rendre à l'adresse <https://www.2030agenda.undp.org/content/sdg-integration/en/home/> pour en apprendre davantage sur la mission de coordination du PNUD et l'appui qu'il apporte à l'analyse commune de pays et à l'élaboration du plan-cadre.

sociale, par des politiques macroéconomiques appropriées et des politiques de protection sociale et de redistribution qui réduisent la vulnérabilité et préservent les résultats obtenus dans la lutte contre la pauvreté et les inégalités. L'appui apporté par le système des Nations Unies pour le développement vise à promouvoir des modèles de croissance qui assurent une meilleure répartition des revenus, favorisent la diversification de l'économie et tirent pleinement parti des technologies appropriées et des innovations. Il s'agit également d'évaluer correctement et pleinement les nombreuses activités non monétaires de l'économie moderne, comme les services de soins à la personne non rémunérés, le travail informel et les services de base. Cela nécessite de s'écarter des pratiques passées en matière de production et de consommation et d'adopter de nouvelles technologies et de nouveaux comportements qui favorisent une croissance à faible intensité de carbone et économe en ressources et en énergie.

Adapter le plan-cadre à la situation de chaque pays

Pour concourir le plus utilement possible à la réalisation du Programme 2030, le plan-cadre de coopération doit être fondé sur une solide analyse commune de pays. Il doit être adapté à la place qu'occupent dans chaque pays les organismes des Nations Unies – en particulier dans les pays en situation de conflit, d'après conflit ou de crise humanitaire. Les plans-cadres diffèrent d'un pays à l'autre, tout comme les activités de développement qui y sont prévues ; néanmoins, ils se déroulent toujours selon les mêmes étapes : conception et mise en route, définition des priorités, planification et exécution des activités, suivi des résultats et communication de l'information, évaluation et clôture. Le présent document et ses annexes renvoient aux outils qui permettent de mener à bien ces étapes.

12. **Le plan-cadre de coopération est un moyen de promouvoir des sociétés pacifiques grâce à des stratégies de développement durable adaptées à la situation de chaque pays.** En inscrivant les objectifs de développement durable au cœur du plan-cadre de coopération, on permet aux organismes des Nations Unies chargés du développement et à leurs partenaires de contribuer à éliminer et à prévenir les conflits et les catastrophes, à faire face aux effets des changements climatiques et à favoriser la cohésion et le bien-être des sociétés. En s'attachant à prévenir les vulnérabilités et les crises, on préserve les résultats obtenus en matière de développement tout en créant un environnement propice à la réalisation du Programme 2030.
13. Le plan-cadre de coopération vient donc compléter – tout en s'en inspirant – les autres documents-cadres à caractère stratégique, programmatique ou juridique, comme les examens de pays entrepris par les différents organes de l'ONU chargés des droits de l'homme⁹, le plan d'aide humanitaire¹⁰, le plan d'aide aux réfugiés¹¹ ou le cadre stratégique intégré établi le cas échéant avec une mission des Nations Unies. Dans les situations de crises prolongées, le plan-cadre fait une place aux « réalisations collectives »¹² visant à réduire les risques et les vulnérabilités.
14. **Enfin, le plan-cadre de coopération doit pouvoir répondre aux besoins nouveaux et imprévus.** L'examen annuel des progrès réalisés dans l'accomplissement des priorités stratégiques, des réalisations (*outcomes*) et des produits (*outputs*), ainsi que l'évaluation des changements survenus dans la situation du pays, permettent de définir, en accord avec le Gouvernement et les partenaires de développement, les activités que le système Nations Unies entend mener. Cela figure dans le texte

⁹ À savoir notamment l'Examen périodique universel, les organes conventionnels et les procédures spéciales du Conseil des droits de l'homme.

¹⁰ Le document est sans préjudice de la résolution 46/182 de l'Assemblée générale et des autres résolutions régissant l'action et la coordination humanitaires.

¹¹ Plans d'aide aux réfugiés dans les situations d'urgence. Voir <https://www.unhcr.org/fr/plans-de-reponse-pour-les-refugies.html>.

¹² Une réalisation collective (*collective outcome*) est un résultat concret et mesurable que les intervenants humanitaires, les acteurs du développement et les autres parties concernées veulent atteindre ensemble sur une période de trois à cinq ans pour réduire les besoins, les risques et les vulnérabilités des populations et accroître leur résilience. Voir <https://www.agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2018/Apr/OCHA%20Collective%20Outcomes%20April%202018.pdf> (en anglais).

du plan-cadre présenté à la signature des parties et dans les plans de travail conjoints régulièrement actualisés.

1.2. Durée du plan-cadre

15. **La période que couvre le plan-cadre de coopération n'est pas fixée une fois pour toutes, le plan-cadre devant pouvoir s'aligner sur les cycles nationaux et être adapté à la situation de chaque pays.** La durée recommandée est de trois à cinq ans. Il faut tenir compte de la situation du pays sans oublier que l'intervention du système des Nations Unies doit être adaptée à la façon dont les priorités en matière de développement peuvent évoluer au cours de la période couverte par le plan national de développement. Sont également pris en compte les coûts de transaction que les organismes des Nations Unies chargés du développement et leurs partenaires sont prêts à accepter lors de l'élaboration du plan-cadre.

1.3. Principes directeurs du plan-cadre

16. Le plan-cadre de coopération repose sur une approche intégrée. Les **grands principes guidant l'établissement des programmes sont envisagés tous ensemble** et non pas indépendamment les uns des autres. Ces principes sont imbriqués à toutes les étapes du plan-cadre et orientent aussi bien son exécution que son contenu.
17. Appliquant une **approche intégrée et multidimensionnelle dans l'élaboration des programmes** – compte tenu des « cinq P » du Programme 2030 (**population, prospérité, planète, paix et partenariats**) –, le plan-cadre détermine comment optimiser les effets positifs et les synergies résultant des activités consacrées à tel ou tel objectif de développement durable et faire d'éventuels arbitrages entre les programmes.
18. **Ne laisser personne de côté** : telle est la grande ambition du Programme 2030, un texte fondé sur les droits de la personne qui traduit l'engagement sans équivoque qu'ont pris tous les États Membres de l'ONU d'éliminer la pauvreté sous toutes ses formes, de mettre un terme à la discrimination et à l'exclusion et de réduire les inégalités et les vulnérabilités, y compris face aux effets des changements climatiques et de la dégradation de l'environnement¹³. Dans cette perspective, il ne s'agit plus seulement d'évaluer les progrès accomplis pour la population prise dans son ensemble, au travers de données globales, moyennes ou agrégées, mais également de mesurer les progrès accomplis en faveur de telle ou telle catégorie de personnes¹⁴. Cela suppose de produire des données ventilées et de mener des études qualitatives pour identifier les groupes exclus ou discriminés, cerner les raisons et les ressorts de l'exclusion et de la discrimination dont ils sont victimes et repérer les groupes qui cumulent les inégalités ou subissent des discriminations multiples et croisées. Il s'agit également de repérer les inégalités de chances et les inégalités de situation – les plus injustes, les plus criantes ou celles qui pourraient être évitées – et les discriminations inscrites dans les lois, les politiques et les pratiques. Pour remédier aux différentes formes d'exclusion, aux contraintes structurelles et aux inégalités dans toutes leurs manifestations, le plan-cadre entend favoriser des mesures législatives,

¹³ Le guide opérationnel établi par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable à l'intention des équipes de pays des Nations Unies, intitulé *Leaving No One Behind* (en anglais uniquement), vise à aider les coordonnateurs résidents et les organismes des Nations Unies chargés du développement à mettre en œuvre ce principe.

¹⁴ Ne laisser personne de côté : ce principe s'applique à tous les groupes de population d'un pays, y compris aux non-ressortissants (réfugiés, apatrides).

politiques, institutionnelles ou autres¹⁵ et promouvoir la participation libre, active et véritable de tous les acteurs concernés, notamment les personnes plus marginalisées.

19. **L'approche du développement fondée sur les droits de l'homme** est une conception du développement durable dans lequel celui-ci a pour fondement normatif les normes et principes internationaux des droits de l'homme et pour finalité opérationnelle la promotion et la protection de ces droits. Selon cette approche, les plans, politiques et activités de développement sont ancrés dans un système de droits et d'obligations établis en droit international, dont font partie notamment tous les droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux et le droit au développement. Les principes des droits de l'homme (égalité et non-discrimination, participation, responsabilité) guident les organismes des Nations Unies dans leurs activités de développement, le but étant en particulier de renforcer aussi bien les capacités des « débiteurs d'obligations », pour qu'ils puissent honorer leurs obligations, que celles des « détenteurs de droits », pour qu'ils puissent faire valoir leurs droits.
20. **L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes** sont indispensables à la réalisation du Programme 2030 et de tous les objectifs de développement durable. Pour que ces questions figurent en bonne place dans le plan-cadre, les organismes des Nations Unies chargés du développement doivent inscrire l'égalité des sexes au cœur de leurs programmes, favoriser la participation active et réelle des femmes et des hommes et donner systématiquement des moyens d'agir aux femmes et aux filles, conformément aux exigences minimales convenues par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable dans la feuille de résultats des équipes de pays des Nations Unies en matière d'égalité des sexes relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies¹⁶.
21. Dans un environnement toujours plus incertain et instable, le principe de **résilience** doit orienter les planificateurs lorsqu'ils élaborent des stratégies de réduction des risques et de prévention des catastrophes et des crises. Ces stratégies, intégrées et d'un coût raisonnable, doivent s'inspirer du Cadre de résilience de l'ONU¹⁷. Parmi les risques citons les risques naturels, les risques anthropiques et les risques liés aux conflits violents, aux épidémies et pandémies, aux crises financières et aux fluctuations des prix alimentaires¹⁸. Les facteurs de risque sont la pauvreté, les changements climatiques, les inégalités, les discriminations et l'exclusion, l'extrémisme, la pression démographique, l'urbanisation sauvage, la dégradation des écosystèmes, la faiblesse des institutions et le mépris grandissant des droits de l'homme. Ces facteurs négatifs, en se conjuguant, peuvent avoir des effets en cascade dans de nombreux domaines, causant des morts et privant les personnes de leurs moyens de subsistance, et entraver l'avènement de sociétés productives, durables et pacifiques.
22. La **durabilité** est ce qui permet de préserver et de consolider les résultats obtenus en matière de développement. Le Programme 2030 vise à assurer la protection durable de la planète et de ses ressources naturelles et culturelles, à favoriser une croissance économique inclusive et soutenue, à mettre fin à la pauvreté dans toutes ses manifestations et à améliorer le bien-être des femmes et des

¹⁵ Notamment les actions prioritaires de l'ONU, comme les plans d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur les questions de genre, les jeunes, les peuples autochtones ou l'intégration des personnes en situation de handicap.

¹⁶ Voir <https://undg.org/document/unct-swap-gender-equality-scorecard> (en anglais). On trouve dans cette feuille de résultats les indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes dans le cadre des programmes ainsi que les mesures prises par les entités du système pour atteindre leurs objectifs.

¹⁷ Les Directives communes des Nations Unies pour contribuer à l'édification de sociétés résilientes, établies par le Comité de haut niveau sur les programmes du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (projet de texte de décembre 2018), visent à aider les coordonnateurs résidents et les organismes des Nations Unies chargés du développement à mettre en œuvre le principe de résilience.

¹⁸ Les Directives pratiques pour la prise en compte de la réduction des risques de catastrophe dans les plans-cadres de coopération visent à aider les coordonnateurs résidents et les équipes de pays à recenser les principaux risques pesant sur le pays et à prévoir des mesures d'atténuation.

hommes. Pour y parvenir, il est indispensable de renforcer les capacités des institutions et collectivités nationales et infranationales. Les plans-cadres de coopération contribueront, selon qu'il convient, au renforcement de ces institutions pour qu'elles disposent des structures, des capacités et des ressources leur permettant de réaliser le Programme 2030.

23. **Principe de responsabilité** : grâce au plan-cadre de coopération, le système des Nations Unies pour le développement pourra mieux répondre des activités collectives qu'il mène à l'appui des pays dans le cadre du Programme 2030. Il lui faudra pour cela : a) agir dans le respect des priorités nationales et des mécanismes nationaux de responsabilisation et œuvrer à leur renforcement s'il y a lieu ; b) renforcer les mécanismes, institutions et organes nationaux et locaux chargés d'assurer le suivi et de rendre compte de la réalisation des objectifs de développement durable, notamment à l'occasion du forum politique de haut niveau pour le développement durable et des examens nationaux volontaires ; c) prévoir des mesures visant à renforcer et étendre la transparence et à mieux mesurer et mieux diffuser les résultats, notamment par des évaluations conjointes avec les populations cibles ; d) permettre aux populations locales, sans exclusive, de jouer un rôle et de participer aux décisions tout au long du cycle du plan-cadre ; e) favoriser la mise au point de données ventilées de qualité, accessibles, actualisées et fiables et leur utilisation dans l'élaboration des politiques des pays et de l'ONU, dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes et dans la gestion des risques aux fins du développement.

1.4. Mise en œuvre des principes directeurs du plan-cadre

24. La mise en œuvre du plan-cadre repose sur trois volets qui se renforcent mutuellement¹⁹.
25. **Priorité aux résultats** : le plan-cadre est défini et mis en œuvre à l'aune des objectifs de développement durable. Par conséquent, les cibles associées aux objectifs de développement durable doivent viser avant tout des réalisations (*outcomes*) porteuses de changements institutionnels et de changements de comportement. Grâce à la gestion axée sur les résultats, le système des Nations Unies pour le développement veille à ce que les ressources soient affectées à l'amélioration des conditions de développement des populations cibles. Cela suppose d'énoncer les principales hypothèses retenues lors de l'élaboration des programmes et d'examiner les risques et les mesures à prendre pour les atténuer. Il faut définir des indicateurs permettant de suivre les progrès accomplis et de mesurer les réalisations obtenues, une attention particulière étant accordée à la collecte et à la production de données, un appui étant par ailleurs apporté aux systèmes nationaux de statistique et d'information. Les obligations des uns et des autres sont clairement définies et chaque entité rend compte de ses activités. Priorité est donnée aux résultats tout au long du cycle du plan-cadre, y compris lors du suivi et de l'évaluation.
26. **Développement des capacités** : les résultats obtenus en matière de développement doivent être préservés et consolidés. Le développement des capacités — à savoir le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble mobilisent, renforcent, créent, adaptent et conservent leurs capacités au fil du temps — est indispensable si l'on veut préserver les résultats obtenus dans les domaines social, économique et environnemental. Il permet d'assurer la bonne

¹⁹ Les orientations relatives au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2017) distinguaient en outre trois autres grands éléments dans la programmation intégrée : la prise en compte des risques, les partenariats et les liens entre développement, aide humanitaire et consolidation de la paix. Ces éléments ont été intégrés au présent document.

exécution des activités de développement, leur bonne administration et leur appropriation par le pays, en donnant aux acteurs nationaux les moyens de gérer et de fournir des services aux groupes cibles en toute efficacité et efficience et de façon autonome.

27. **Cohérence de l'action** : l'interdépendance des objectifs de développement durable fait qu'il est nécessaire d'assurer un appui cohérent et d'adopter des approches intersectorielles plus intégrées. Les entités des Nations Unies œuvrant au développement doivent tirer parti de la diversité et de la complémentarité des mandats qui leur sont confiés, des compétences dont elles disposent et de leurs activités de fond pour fournir aux partenaires nationaux un appui stratégique efficace, complet et cohérent. Une action cohérente permet d'assurer que les politiques nationales et les programmes nationaux sont homogènes, qu'ils respectent les engagements pris en matière de développement et qu'ils sont conformes au droit international. En conséquence, le plan-cadre de coopération doit :
- a) s'inscrire dans le droit fil des priorités nationales et des plans nationaux, des stratégies et cibles nationales en matière de développement durable, ainsi que des politiques décidées aux niveaux international et régional qui retiennent des approches intégrées du développement durable ;
 - b) renforcer les effets de synergie entre les domaines d'activité (cohérence horizontale), en conformité avec les objectifs de développement nationaux ;
 - c) renforcer la cohérence entre les activités de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix et les mécanismes des droits de l'homme dans les situations qui s'y prêtent en vue d'obtenir des acquis durables en matière de paix et de développement.

1.5. Stratégie de communication pour un plan-cadre revitalisé

28. La stratégie de communication établie à l'occasion du plan-cadre doit permettre au système des Nations Unies pour le développement de présenter clairement ce qu'il fait, exemples concrets à l'appui, pour aider le pays à mettre en œuvre les objectifs de développement durable. Elle doit indiquer :
- a) la vision pour le pays en 2030 ;
 - b) comment le plan-cadre entend contribuer au « cinq P » et quelles sont les grandes stratégies proposées pour réaliser les objectifs de développement durable ;
 - c) quelles sont les priorités du système des Nations Unies pour le développement, les activités qu'il entend mener et la façon dont il mesurera les résultats obtenus eu égard aux principes directeurs du plan-cadre ;
 - d) quelles sont les entités chargées de telle ou telle activité, et à quel moment et de quelle manière ces activités seront menées ;
 - e) comment les activités s'articulent aux plans nationaux en matière de développement, de droits de l'homme, d'aide humanitaire et de paix. Ces informations seront diffusées dans un langage et sous une forme accessibles à tous, compte tenu notamment des questions de handicap, des niveaux d'alphabétisation et du contexte linguistique et culturel.
29. Conformément à l'engagement pris dans le Pacte de financement²⁰, le système des Nations Unies pour le développement entend améliorer la visibilité des contributions apportées aux budgets de base et aux fonds de financement commun dans ses activités de communication consacrées au plan-cadre.

²⁰ Le Pacte de financement est l'accord conclu entre les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement pour faire en sorte que des mesures décisives soient prises concernant la manière dont les fonds sont alloués au système et utilisés par celui-ci, ces mesures devant être à la hauteur des objectifs ambitieux énoncés dans le Programme 2030 (Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé, rapport du Secrétaire général, A/72/684-E/2018/7).

CHAPITRE 2 : CONCEPTION ET ÉTABLISSEMENT DU PLAN-CADRE

2.1. Comprendre la situation du pays en matière de développement

2.1.1. Prise en compte de la stratégie nationale de développement

30. Les priorités du plan-cadre de coopération sont établies après que le système des Nations Unies pour le développement a procédé à une analyse des priorités et besoins du pays, tels qu'ils ressortent par exemple des plans et budgets nationaux, et compte tenu d'autres travaux d'analyse.
31. Au niveau national, les plans et politiques de développement sont généralement élaborés selon une démarche participative, en consultation avec de nombreuses parties prenantes et sur la base d'analyses de situations²¹. Ces plans et politiques définissent des priorités stratégiques à moyen terme, qui procèdent en général d'une vision à long terme et qui, de plus en plus souvent, s'inscrivent dans le cadre des objectifs de développement durable et des engagements pris aux niveaux régional et sous-régional. Le plan-cadre doit, dans la mesure du possible, prévoir des objectifs et des indicateurs qui coïncident avec ceux définis dans les plans nationaux de développement, lesquels sont modelés en principe d'après les objectifs de développement durable. Il incombe au système des Nations Unies pour le développement d'aider le pays à élaborer des indicateurs nationaux de suivi des objectifs de développement durable.
32. Alors que les plans nationaux de développement formulent les **priorités** d'un pays, le budget annuel et les plans de dépenses connexes témoignent des **engagements financiers** qui sont pris pour mettre en œuvre ces priorités. Lorsqu'on établit les priorités du plan-cadre, il convient de se référer au budget annuel et aux plans de dépenses, le but étant d'identifier les priorités nationales en matière de développement qui **ne sont pas financées ou qui sont sous-financées**. On s'intéressera également aux plans de développement **infranationaux** pour comprendre les priorités et besoins sous un angle **géographique** ou territorial. L'ensemble de ces informations, recoupées avec les données tirées de l'analyse commune de pays, permettront de concevoir des interventions **ciblées** destinées à atteindre les groupes de populations laissées de côté et à remédier aux causes profondes de l'exclusion.

2.1.2 L'analyse commune de pays

33. Par « analyse commune de pays », on entend **l'évaluation et l'analyse** de la situation d'un pays auxquelles procède, pour son usage interne, le système des Nations Unies de **façon indépendante, impartiale et collective** lorsqu'il élabore le plan-cadre, l'évaluation étant une description de la situation du pays et l'analyse une description des causes de cette situation et de leurs implications. Il s'agit d'examiner les progrès accomplis par le pays dans la mise en œuvre des engagements qu'il a pris pour réaliser le Programme 2030 et se conformer aux normes de l'ONU et aux principes inscrits dans la Charte des Nations Unies, y compris les principes directeurs du plan-cadre, ainsi que les lacunes qu'il doit combler à cet égard, les opportunités qui s'offrent à lui et les obstacles qu'il rencontre.

²¹ Y compris les grands plans de développement nationaux, les plans sectoriels et les plans d'action nationaux visant à traduire les engagements pris au niveau international en politiques et programmes concrets, comme les plans d'action nationaux pour les droits de l'homme, les plans d'action nationaux pour la jeunesse, les plans d'action nationaux sur les femmes et la paix et la sécurité et les stratégies et plans nationaux de réduction des risques de catastrophe.

34. Le plan-cadre promouvant une conception élargie du partenariat, l'analyse commune de pays offre une excellente occasion de collaborer avec les **parties prenantes** et d'examiner de concert avec elles, dans le cadre d'un dialogue continu et inclusif, des questions complexes comme les inégalités et l'exclusion.
35. L'analyse commune de pays exploite **les données, statistiques, analyses, études, recherches, capacités et ressources** qui sont produites ou existent au sein du système des Nations Unies ou à l'extérieur et qu'elle vient compléter, y compris les politiques et stratégies de développement nationales et sectorielles, les budgets nationaux et les projets de financement du développement d'origine nationale et internationale, privée et publique. Pour concrétiser l'engagement de ne laisser personne de côté, il importe de produire **des données ventilées non seulement par revenu, sexe, situation géographique et âge** mais aussi selon tout autres critère que le droit international interdit d'ériger en motif de discrimination. Les facteurs structurels d'exclusion – sociaux, culturels, économiques, politiques, juridiques ou autres – doivent être examinés et analysés.
36. Pour ce qui est des indicateurs nationaux de suivi des objectifs de développement durable, on analysera les données existantes, en recensant les domaines où elles font défaut. On s'intéressera non seulement aux statistiques nationales officielles mais aussi à **d'autres sources de données et aux nouveaux outils de diagnostic**, comme les mégadonnées, les enquêtes et évaluations nationales ou les enquêtes ciblées recourant aux technologies mobiles. On traitera les données dans le plein respect des droits de la personne, des normes internationales de protection des données et des principes des Nations Unies relatifs à la protection des données personnelles et au respect de la vie privée²². Les conclusions et recommandations concernant le pays formulées dans le cadre de l'Examen périodique universel et d'autres mécanismes relatifs aux droits de l'homme serviront à mettre en lumière les lacunes du pays et les obligations lui incombant²³. On puisera également dans les examens nationaux volontaires, les conclusions et recommandations formulées par les principaux organes de l'ONU au sujet du pays ou encore dans la stratégie d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques adoptée par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en vue d'appuyer la mise en œuvre des objectifs de développement durable au niveau national²⁴.
37. **L'analyse commune de pays permettra de recenser les risques pluridimensionnels pouvant perturber la trajectoire de développement du pays, un grand nombre de questions portant sur le développement, l'aide humanitaire, la consolidation de la paix et les droits de l'homme y étant traitées.** Elle offrira aux entités des Nations Unies l'occasion de définir ensemble les catégories de populations laissées de côté, leurs besoins, leurs vulnérabilités et les facteurs de risque sous-jacents, y compris les facteurs sociaux et les facteurs liés aux conflits, aux catastrophes, aux changements climatiques, à l'environnement ou à l'économie. Un examen approfondi de ces questions permettra d'identifier les causes profondes et immédiates, les parties concernées, les dynamiques à l'œuvre et les événements déclencheurs, ainsi que les répercussions sur les personnes, l'environnement opérationnel, les activités du système des Nations Unies et sa présence dans le pays. L'analyse devra également préciser comment l'action de l'ONU peut influencer positivement ou négativement sur les dynamiques à l'œuvre et les moyens de gérer les effets négatifs et d'optimiser les effets positifs. Il sera indispensable de faire participer toutes les entités des Nations Unie concernées, notamment les missions politiques spéciales, les opérations de maintien de la paix, les organismes humanitaires et

²² Voir www.unsceb.org/privacy-principles (en anglais).

²³ Les conclusions et recommandations au sujet des pays peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://uhri.ohchr.org/fr>.

²⁴ Voir <https://undg.org/document/maps-mainstreaming-acceleration-and-policy-support-for-the-2030-agenda/> (en anglais).

les organes chargés des droits de l'homme, le cas échéant. À chaque fois que possible, l'analyse commune de pays servira à l'élaboration de la Politique d'évaluation et de planification intégrées.

- 38. L'analyse commune de pays portera également sur les dynamiques régionales, sous-régionales et transfrontalières et leurs incidences sur la réalisation du Programme 2030 dans le pays.** On s'intéressera notamment aux tendances et aux risques touchant l'économie et les échanges commerciaux, les changements climatiques et les catastrophes naturelles, la dégradation de l'environnement et les services écosystémiques, les conflits et la sécurité, les flux migratoires, les questions de santé et les crises sanitaires, alimentaires ou liées aux animaux. Il s'agira également de recenser les possibilités de dialogue et de collaboration transfrontières, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud, de la coopération triangulaire et des stratégies régionales de l'ONU²⁵. **L'analyse commune de pays devra tirer parti des perspectives et de l'expertise que l'on trouve à tous les niveaux du système des Nations Unies**, y compris auprès des organismes non résidents, des départements du Secrétariat de l'ONU, des bureaux régionaux des entités des Nations Unies et des commissions régionales de l'ONU.
39. Pour permettre la réalisation des ambitions du Programme 2030, **l'analyse commune de pays devra examiner la façon dont le pays finance le développement durable, analyser les flux financiers et recenser les meilleurs moyens de réorienter les flux de financement, toutes sources confondues.** On pourra s'appuyer sur les données de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international et des autres institutions financières régionales ou internationales.
40. Pour pleinement servir de base au plan-cadre, l'analyse commune de pays devra : a) adopter une approche globale, holistique et intégrée qui tienne compte de l'interdépendance et de l'imbrication des objectifs de développement durable ; b) tenir compte des liens indissociables qui unissent les trois dimensions du développement durable et tous les domaines d'activité du système des Nations Unies ; c) tenir compte des liens qui existent entre les objectifs de développement durable et le cadre des droits de l'homme, y compris les traités et les organes de surveillance des droits de l'homme ; d) s'appuyer sur toutes les sources de données et les analyses produites par de nombreux partenaires ; e) mettre en avant la prévention et les liens qui existent entre le développement durable, les droits de l'homme et le maintien de la paix et privilégier des stratégies proactives, et non réactives, pour faire face aux défis de demain.
41. Pour plus de précisions, on se reportera à la note d'orientation complémentaire consacrée à l'analyse commune de pays, qui fournit des outils d'analyse et des indications pratiques, dont le plan général que doit suivre l'analyse de pays²⁶.
- 42. L'analyse commune de pays n'a pas un caractère définitif.** Elle évolue en fonction de la situation et façonne en permanence les activités du système des Nations Unies. Cette fonction essentielle d'analyse est désormais exercée par le système des Nations Unies pour le développement aux niveaux national, régional et mondial. Une base de données et d'analyses sera créée au niveau de chaque pays. Elle contiendra les données relatives aux objectifs de développement durable et regroupera les diverses analyses produites, mises à jour et communiquées par les organismes des Nations Unies dans l'ensemble du système.

²⁵ Pour ce qui est de l'Afrique, on peut citer, par exemple, la Stratégie à l'intention des pays à revenu intermédiaire, la Stratégie régionale en faveur de la stabilisation, du redressement et de la résilience des zones du bassin du lac Tchad touchées par Boko Haram et l'Accord-cadre pour la paix, la sécurité et la coopération pour la République démocratique du Congo et la région.

²⁶ Cette note d'orientation est en cours d'élaboration.

43. L'analyse commune de pays devra être mise à jour régulièrement, de façon qu'elle conserve son actualité et que l'on puisse élaborer plus rapidement le plan-cadre suivant. L'équipe de pays des Nations Unies aura la possibilité d'organiser des dialogues multipartites sur l'évolution de la situation du pays.

2.1.3. Outils d'analyse

44. La mise en œuvre du Programme 2030 exige que le système des Nations Unies pour le développement accroisse sensiblement ses capacités en matière d'analyse coordonnée et pour ce qui est de la conception des politiques et des programmes. Pour favoriser l'*intégration*, il lui faut adopter une approche systémique du développement, qui fasse le lien entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux, conformément aux principes directeurs du plan-cadre. L'appropriation des objectifs de développement durable doit s'effectuer en outre à tous les niveaux – mondial, régional, national, infranational, rural et urbain. Les progrès dépendent d'une véritable action collective et de la participation de tous les organes de l'État et de toute la société. La collaboration transfrontalière et régionale est plus importante que jamais. Pour trouver des solutions aux problèmes les plus graves d'aujourd'hui tout en anticipant les risques de demain, il faut être capable de se projeter sur des *horizons temporels plus longs*. Si l'on veut concrétiser l'engagement de ne laisser personne de côté, il faut disposer de données plus précises et mener des analyses quantitatives et qualitatives, le but étant d'élaborer, en se basant sur des données factuelles, des interventions qui permettent d'identifier les groupes les plus vulnérables, de leur apporter une aide et des moyens d'action et de remédier aux causes profondes de l'exclusion. De même, si l'on veut encourager les pays à transformer leur économie et à adopter des modèles écologiquement viables et socialement inclusifs, il faut mobiliser tous les flux de financement possibles, publics, privés, nationaux et internationaux, en faveur des objectifs de développement durable.
45. Lorsqu'elles élaborent les plans-cadres, les équipes de pays des Nations Unies doivent puiser dans les compétences de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Pour compléter les connaissances et les ressources techniques dont disposent les équipes de pays, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable entend créer une communauté de pratique qui aidera à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Des initiatives prises dans le cadre de la stratégie d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques²⁷ ou sous l'égide de mécanismes thématiques régionaux permettront de réunir un ensemble d'experts de l'ONU et de l'extérieur en vue d'apporter un appui aux équipes de pays. Ces experts pourront fournir des solutions et aider les équipes de pays à nouer des dialogues multipartites, à recenser les éléments pouvant accélérer la mise en œuvre des politiques, à analyser et utiliser les données de tous types, à analyser les flux de financement des objectifs de développement durable et à renforcer les partenariats de financement. Ces initiatives permettront de renforcer les capacités des équipes de pays à un moment critique et de mieux articuler les interventions régionales avec les activités de base des équipes de pays.
46. Afin de mettre en œuvre les objectifs ambitieux du Programme 2030, les pays ont besoin de nouveaux outils de gouvernement, comme des cadres réglementaires ou des instruments de planification, de budgétisation et d'élaboration des politiques qui permettent de planifier sur des périodes longues, et non plus sur des cycles relativement courts, et d'engager des transformations profondes en faveur du développement durable. Les équipes de pays des Nations Unies auront accès, de manière coordonnée et cohérente, à plusieurs outils d'appui intégré à l'élaboration des politiques, notamment les suivants

²⁷ Voir <https://undg.org/document/maps-mainstreaming-acceleration-and-policy-support-for-the-2030-agenda/> (en anglais).

(pour n'en citer que quelques-uns) : la Boîte à outil à l'usage des équipes de pays des Nations Unies pour le suivi de la réalisation des objectifs de développement durable et la bonne communication de l'information²⁸ ; les méthodes quantitatives et qualitatives permettant de repérer les moyens d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable²⁹ ; les initiatives menées aux niveaux local, national et mondial en vue de favoriser la révolution des données aux fins des objectifs de développement durable³⁰ ; les Évaluations du financement du développement, qui permettent de conditionner le financement à l'obtention de résultats en matière de développement durable³¹ ; les nouvelles plateformes et initiatives en faveur de la durabilité et de l'innovation ; les nouvelles façons de gérer les risques et de favoriser la résilience³².

2.2. Conception du plan-cadre

2.2.1. Théorie du changement

47. Le Programme 2030 définit un projet ambitieux et porteur de transformations, qu'il faut mettre en œuvre dans un laps de temps relativement court. Comme le chemin à parcourir d'ici à 2030 sera marqué par des évolutions impossibles à prévoir et dont les effets pourraient être sans précédent, le système des Nations Unies pour le développement et ses partenaires doivent, s'ils veulent être en mesure de gérer les changements et de faire face aux incertitudes, procéder à une planification stratégique de long terme.
48. L'élaboration du plan-cadre passe par une première étape consistant à se forger une vision de l'avenir. Pour ce faire, l'on examine : a) la trajectoire de développement à long terme que le Gouvernement entend suivre jusqu'à 2030, le cas échéant, et les plans de développement nationaux en cours ; b) les hypothèses de travail internes et externes retenues par le système des Nations Unies pour le développement, établies conformément aux principes directeurs du plan-cadre et compte tenu de la trajectoire de développement à long terme jusqu'à 2030 définie par le pays ; c) la place qu'occupe dans le pays le système des Nations Unies pour le développement, les avantages comparatifs qu'il présente et le rôle qui pourrait être le sien d'ici à 2030 ; d) les cycles successifs du plan-cadre jusqu'en 2030.
49. Cette première étape se déroule dans un cadre consultatif, collaboratif et inclusif, de façon que le système des Nations Unies pour le développement, le Gouvernement et toutes les parties prenantes, y compris les catégories de populations laissées de côté, partagent et s'approprient une même vision de l'avenir. Pour ce faire, des mesures sont prises pour informer les parties prenantes et faire en sorte qu'elles puissent influencer sur le processus et apporter leur contribution, où qu'elles se trouvent dans le pays. Au cours de cette étape, une certaine latitude est laissée au système des Nations Unies pour le développement, qui utilise les outils et procédures à sa disposition.

²⁸ Voir <https://unstats.un.org/sdgs/unct-toolkit/> (en anglais).

²⁹ Par exemple, la Boîte à outils pour l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable. Voir <https://undg.org/2030-agenda/sdg-acceleration-toolkit/> (en anglais).

³⁰ Par exemple, le Partenariat mondial pour les données du développement durable. Voir <http://www.uncdf.org/fr>.

³¹ Par exemple, *Achieving the Sustainable Development Goals in the Era of the Addis Ababa Action Agenda* (La mise en œuvre des objectifs de développement durable à l'heure du Programme d'action d'Addis-Abeba). Voir <https://www.climatefinance-developmenteffectiveness.org/achieving-the-sustainable-development-goals.pdf> (en anglais).

³² Voir <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action-platforms/breakthrough-innovation> (en anglais).

50. En vue de 2030, le système des Nations Unies pour le développement doit élaborer des plans-cadres de coopération qui produiront des effets tangibles en moins de trois cycles. Par conséquent, l'idée qu'il se fait de son rôle et l'appui qu'il entend fournir à moyen terme doivent reposer sur une **théorie du changement** solide, clairement formulée, assise sur des données factuelles et à même de décrire les changements interdépendants qui sont indispensables pour que le pays puisse réaliser le Programme 2030. Cette théorie du changement formule de façon exhaustive les voies et les choix qui s'offrent au pays, en indiquant **comment et pourquoi les changements souhaités devraient se produire**, et énumère les risques et les goulets d'étranglement auxquels il faut remédier.
51. La **théorie du changement doit être élaborée compte tenu des besoins du pays (la « demande »)**, selon les principes directeurs du plan-cadre, et non pas en se fondant uniquement sur les capacités et ressources dont disposent à un certain moment le système des Nations Unies pour le développement et les autres partenaires (**l'« offre »**). Elle précise dans quels domaines et comment les acteurs du développement doivent collaborer pour œuvrer aux changements souhaités, ouvrant ainsi la voie à des partenariats plus larges, mieux conçus et porteurs de transformations. Dotée d'une compréhension commune des opportunités, des risques et des goulets d'étranglement, ainsi que des inégalités qui se perpétuent, le système des Nations Unies pour le développement s'entend sur les résultats auxquels il peut contribuer grâce aux ressources des équipes de pays des Nations Unies et à celles pouvant être mobilisées auprès des autres parties prenantes. Il repère également les domaines dans lesquels il dispose d'un avantage comparatif, de façon que sa contribution collective soit la meilleure possible. Pour concrétiser l'engagement de ne laisser personne de côté, la théorie du changement doit viser à supprimer les obstacles structurels à l'égalité, à l'accès aux ressources et aux possibilités d'emploi et à éliminer les lois discriminatoires et les normes sociales et les stéréotypes qui perpétuent les inégalités et les injustices.
52. Le système des Nations Unies pour le développement doit être conscient que la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable dépend de la situation locale, qui évolue au fil du temps. Par conséquent, **la théorie du changement doit pouvoir évoluer, en fonction des constatations formulées à l'occasion du suivi et de l'évaluation du plan-cadre** et sur la base de l'analyse commune de pays régulièrement mise à jour.

2.2.2 Priorités stratégiques

53. Établi à partir de l'analyse commune de pays et assis sur une solide vision de l'avenir, le plan-cadre de coopération définit l'appui qu'apporte le système des Nations Unies pour le développement aux efforts déployés par le pays pour réaliser le Programme 2030. Le système des Nations Unies pour le développement ne peut et ne doit pas s'employer à régler tous les problèmes de développement du pays. En consultation avec les partenaires nationaux, il choisit les priorités stratégiques pour lesquelles il entend déployer son action collective, ses capacités et ses ressources et énumère les résultats visés en matière de développement [réalisations (*outcomes*) et produits (*outputs*)]. Ces choix doivent être fondés sur une évaluation objective des avantages comparatifs dont il dispose par rapport aux autres acteurs du développement, de façon à garantir qu'il est en mesure de contribuer efficacement à la bonne mise en œuvre des priorités nationales et fournir un appui irremplaçable grâce à ses interventions conjointes et aux ressources qu'il peut mobiliser auprès des autres acteurs. En bref, il doit jouer un rôle de catalyseur et être une force de transformation.
54. Pour définir les priorités stratégiques, il faut : a) établir quels sont les grandes priorités nationales en matière de développement, les principales lacunes observées à cet égard, les goulets d'étranglement

et les points d'entrée ; b) déterminer quelles sont les stratégies et les solutions stratégiques à effet catalyseur adaptées à la situation ; c) relier ces stratégies et solutions aux mandats du système des Nations Unies pour le développement, aux priorités mondiales, régionales et sectorielles établies conformément aux normes et règles internationales et régionales, ainsi qu'aux priorités figurant dans le Document stratégique à l'échelle du système³³ ; d) examiner si ces stratégies et solutions s'accordent aux principes directeurs du plan-cadre et contribuent à leur mise en œuvre ; e) examiner les complémentarités entre le système des Nations Unies et les autres parties prenantes au moyen d'un inventaire des capacités et d'une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces ; f) évaluer les ressources humaines et financières, les connaissances, les technologies et les réseaux dont dispose ou pourrait disposer le système des Nations Unies pour le développement, ainsi que les gains d'efficacité qu'il génère ou pourrait générer ; g) examiner les données et les enseignements tirés de travaux de recherche et d'évaluations.

55. En règle générale, une priorité stratégique est assortie d'un nombre limité de réalisations (*outcomes*) et de produits (*outputs*). Le nombre total des réalisations et produits doit être réaliste et traduire l'orientation stratégique du système des Nations Unies pour le développement pendant le cycle du plan-cadre. Les réalisations et produits doivent refléter le fait que l'on est passé des objectifs du Millénaire pour le développement aux objectifs de développement durable et, à cette fin, être définis selon les principes directeurs du plan-cadre. Réalisations et produits sont élaborés simultanément lors de la conception du plan-cadre. Les produits contribuent à la cohérence logique du plan-cadre en matière de résultats et garantissent le bon respect des principes de transparence et de responsabilité dans les activités du système des Nations Unies pour le développement. Ils tiennent une place centrale dans les étapes suivantes du cycle, notamment lors de la constitution de l'équipe de pays des Nations Unies et de l'inventaire des besoins de financement.

2.2.3. Réalisations (*outcomes*)

56. Selon la définition du Manuel sur la gestion axée sur les résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement durable³⁴, on entend par « réalisations » (*outcomes*) les changements institutionnels et les changements de comportement favorisant le développement. Ces réalisations doivent : a) contribuer significativement et de façon quantifiable à la mise en œuvre des priorités retenues dans le plan de développement national et le Programme 2030 ; b) contribuer directement à remédier aux principales difficultés de développement et à éliminer les goulets d'étranglement recensés dans l'analyse commune de pays, et notamment à répondre aux besoins des personnes laissées de côté ; c) être précisément définies, mesurables et durables, pouvoir être en principe achevées durant le cycle du plan-cadre et pouvoir faire l'objet d'un suivi, leur auteur devant en rendre compte ; d) viser notamment à la mise en œuvre des principes directeurs du plan-cadre, suivant les conclusions de l'analyse commune de pays ; e) être le fruit de l'activité d'une ou de plusieurs entités, comme indiqué clairement dans la matrice de résultats du plan-cadre.
57. Le plan-cadre de coopération doit se conformer au droit international des droits de l'homme³⁵. Dans les pays où sont menées des activités de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix, les réalisations reprennent les réalisations retenues dans d'autres documents de planification

³³ En cours d'élaboration.

³⁴ <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf> (en anglais).

³⁵ Y compris les recommandations adressées au pays par les organes de l'ONU chargés de la protection des droits de l'homme.

de l'ONU, ou vont dans le même sens qu'elles, les unes et les autres se renforçant réciproquement, qu'elles soient gérées séparément ou de façon intégrée.

2.2.4. Produits (*outputs*)

58. Selon la définition du Manuel sur la gestion axée sur les résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, on entend par « produits » (*outputs*) les changements touchant les compétences, les aptitudes ou les capacités des personnes ou des institutions, ou la mise à disposition de nouveaux biens et services à la suite de l'exécution d'une activité de développement. Les résultats obtenus à ce niveau sont directement imputables au système des Nations Unies et contribuent aux réalisations. Les programmes de développement de pays établis par chaque entité du système des Nations Unies pour le développement découlent des réalisations et produits retenus dans le plan-cadre.

59. Les produits étant directement du ressort du système des Nations Unies pour le développement, c'est sur eux que se base le coordonnateur résident, lors de ses discussions officielles avec le Gouvernement, pour évaluer les compétences, les capacités et les ressources dont le système a besoin pour exécuter le plan-cadre, conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale et au cadre de gestion et de responsabilité. Le système des Nations Unies pour le développement doit définir les réalisations et les produits dès la phase de conception du plan-cadre afin d'assurer la cohérence logique de la matrice de résultats et garantir le bon respect des principes de transparence et de responsabilité dans ses activités. Les équipes de pays des Nations Unies peuvent choisir de faire figurer les produits soit dans le plan-cadre et les plans de travail conjoints, soit uniquement dans les plans de travail conjoints.

60. Le système des Nations Unies pour le développement doit analyser dans quelle mesure les contributions prévues (produits) relèvent du plan-cadre ou d'autres documents-cadres, comme le plan d'aide humanitaire³⁶, le plan d'aide aux réfugiés³⁷, le cadre d'action global pour les réfugiés³⁸, ou le cadre stratégique intégré dans le cas des missions intégrées. Il évalue comment ces documents s'articulent et se complètent le cas échéant.

2.2.5. Indicateurs

61. Les indicateurs relatifs aux réalisations et aux produits sont, par défaut, corrélés aux indicateurs nationaux de suivi des objectifs de développement durable, lesquels sont en principe corrélés aux indicateurs régionaux³⁹ et mondiaux⁴⁰ de suivi des objectifs de développement durable. Cela permet d'harmoniser et d'agrèger les données et de mieux mesurer et de mieux faire connaître les résultats obtenus en matière de développement dans le cadre du Programme 2030 aux niveaux régional et mondial, comme les parties s'y sont engagées dans le Pacte de financement pour 2019. Pour mesurer des résultats intermédiaires, d'autres indicateurs reconnus à l'échelle internationale peuvent être

³⁶ Le présent document est sans préjudice de la résolution 46/182 de l'Assemblée générale et des autres résolutions régissant l'action et la coordination humanitaires.

³⁷ Plans d'aide aux réfugiés dans les situations d'urgence. Voir <https://www.unhcr.org/fr/plans-de-reponse-pour-les-refugies.html>.

³⁸ Cadre d'action global pour les réfugiés. Voir <http://www.unhcr.org/fr/cadre-daction-global-pour-les-refugies.html>.

³⁹ Les indicateurs régionaux peuvent, par exemple, inclure les indicateurs figurant dans les stratégies intergouvernementales régionales, comme l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

⁴⁰ Le cadre mondial d'indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable a été établi par le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable.

utilisés. Le recours à des indicateurs désagrégés permet d'établir si l'ONU a contribué à des résultats qui concrétisent l'engagement de ne laisser personne de côté et mettent en œuvre les principes directeurs du plan-cadre.

2.2.6. Établissement, examen et approbation du plan-cadre

62. Le plan-cadre est établi sous la direction du coordonnateur résident et suit le plan général fourni à l'**annexe 3**. L'annexe juridique (voir l'**annexe 4**) en fait partie intégrante. Tout est fait pour réduire les coûts de transaction encourus par le système des Nations Unies pour le développement et ses partenaires.
63. Dans les pays où est déployée une mission des Nations Unies, le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général-Coordonnateur résident communique le projet de plan-cadre à l'équipe spéciale intégrée qui fait connaître ses observations sous sept jours ouvrables.
64. Les diverses instances régionales et mondiales participent à l'établissement du plan-cadre conformément au cadre de gestion et de responsabilité, régional ou mondial, qui s'appliquent à elles. Elles remettent à l'équipe de pays des Nations Unies leurs observations au sujet du projet de plan-cadre dans un délai de sept jours ouvrables à compter de la date de réception. Le système des Nations Unies pour le développement soumet ensuite pour observation un projet de texte définitif au Gouvernement, aux principales parties prenantes et aux partenaires de développement.

CHAPITRE 3 : CONFIGURATION DE L'ÉQUIPE DE PAYS À L'APPUI DU PLAN-CADRE

65. Tout nouveau plan-cadre de coopération met en correspondance les attentes du Gouvernement avec les activités que le système des Nations Unies pour le développement entend mener. Il est rare qu'un plan-cadre formule un programme de travail *entièrement* nouveau. En règle générale, il reprend les résultats déjà consignés dans le précédent plan-cadre et les activités qui n'ont pas été terminées, auxquels sont ajoutés de nouveaux domaines d'action. Il est inévitable qu'il faille poursuivre plusieurs programmes du précédent plan-cadre jusqu'à leur plein accomplissement. Lors de l'élaboration du plan-cadre, on veillera néanmoins à passer en revue la composition de l'équipe de pays des Nations Unies et l'ensemble des moyens dont elle dispose pour accomplir sa tâche. Cet examen se fait par itérations, avec la pleine participation de toutes les entités concernées.
66. L'équipe de pays des Nations Unies est constituée des entités des Nations Unies présentes dans le pays et des entités qui fournissent leurs services à distance. Elle comprend également les entités dont le mandat n'est pas circonscrit au développement. En passant en revue la composition de l'équipe de pays, on examinera les capacités dont le système a besoin pour accomplir les réalisations prioritaires prévues dans le plan-cadre, abstraction faite des questions de financement, qui sont traitées séparément. Cet examen se fera à la fois en interne et en consultation avec le Gouvernement et les donateurs. On s'efforcera notamment de répondre aux questions suivantes :
 - a. Quelle expertise et quels services l'équipe de pays doit-elle fournir pour mettre en œuvre le plan-cadre ? Quelles entités peuvent fournir cette expertise et ces services ?
 - b. Dans quelle mesure ces services doivent-ils être fournis par des entités des Nations Unies présentes dans le pays ? Certains services peuvent-ils être fournis depuis une plate-forme régionale ou mondiale ?

- c. Quelles nouvelles modalités de mise en œuvre pourraient être exploitées ?
 - d. Certains services peuvent-ils être fournis par des prestataires locaux ? Quelles activités doivent être exécutées directement par les entités des Nations Unies et quelles autres peuvent être menées en collaboration avec des partenaires d'exécution ?
 - e. Le nouveau plan-cadre nécessite-t-il une augmentation substantielle des capacités d'exécution d'un ou de plusieurs membres de l'équipe de pays et, le cas échéant, comment y répondre ?
67. L'examen de la structure de l'équipe de pays répond au souhait des États Membres de l'ONU, qui avaient demandé que la présence sur le terrain des équipes de pays soit adaptée aux besoins⁴¹. Le Secrétaire général avait auparavant recommandé que « le système des Nations Unies pour le développement s'éloigne de son modèle quelque peu standardisé, qui s'expliqu[ait] en grande partie par l'évolution historique de chaque entité »⁴², au profit d'un modèle qui « mettr[e] l'accent sur les bonnes capacités à l'échelle du système et encourag[e] des méthodes de travail davantage inclusives, efficaces et souples »⁴³. L'examen ne doit pas se borner à déterminer quelles entités doivent être présentes ou non dans le pays. Compte-tenu de la réorganisation et du redéploiement des ressources régionales, de la refonte des modes de fonctionnement des bureaux multipays et des changements importants qui devraient avoir lieu dans la fourniture des services communs, il convient, lorsque l'on constitue l'équipe de pays, de mobiliser l'ensemble des capacités du système en explorant toutes les possibilités qui s'offrent à cet égard. L'établissement d'un nouveau plan-cadre doit être l'occasion d'un débat sur ces questions et des mesures qu'il convient de prendre pour tenir les engagements.
68. Une fois l'équipe de pays configurée, le Gouvernement et les entités du système des Nations Unies pour le développement signent le plan-cadre et son annexe juridique. À ce stade, il n'est pas requis que le budget afférent au plan-cadre soit déjà établi⁴⁴.

CHAPITRE 4 : FINANCEMENT DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESSOURCES DU PLAN-CADRE

4.1. Analyse de la situation financière

69. Il s'agit d'examiner en détail le montant et la structure des ressources nécessaires à l'exécution du plan-cadre et de dresser un tableau général du financement des objectifs de développement durable. Cet examen a lieu une fois que les priorités, les réalisations et les produits du plan-cadre ont été définis et que l'équipe de pays a été configurée. C'est à partir de l'évaluation des besoins prioritaires en matière de développement que l'on fait le point des ressources disponibles et que l'on détermine le montant des ressources complémentaires qu'il faut mobiliser, et non pas l'inverse.
70. L'équipe de pays des Nations Unies examine en même temps le financement des objectifs de développement durable et le financement du plan-cadre, deux questions dont les aspects se recoupent et se renforcent. Dans un premier temps, l'équipe : a) fait un état des lieux du financement des objectifs de développement durable et indique la place qu'occupe à cet égard le plan-cadre ;

⁴¹ Résolution 72/279 de l'Assemblée générale, par. 2.

⁴² A/72/684-E/2018/7, par. 38.

⁴³ A/72/684-E/2018/7, par. 41.

⁴⁴ A/74/73-E/2019/4, figure 1.

b) détermine quels sont les flux financiers que le plan-cadre peut mobiliser et orienter vers la réalisation des objectifs de développement durable ; c) recense les sources de financement possibles pour le plan-cadre (traditionnelles et non traditionnelles). Elle examine également comment les ressources prévues pour le plan-cadre peuvent : a) attirer de nouveaux flux de financement et d'investissement vers la réalisation des objectifs de développement durable ; b) être utilisés pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de financement du Gouvernement ; c) venir compléter les ressources allouées aux priorités stratégiques dans le budget national ou d'autres plans budgétaires.

4.2. Plan de financement du plan-cadre

71. Conformément aux engagements pris dans le Pacte de financement mondial, le système des Nations Unies pour le développement élabore un plan de financement (lequel remplace le cadre budgétaire commun) à partir d'une évaluation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan-cadre. Ce plan chiffre le montant total des ressources nécessaires à l'accomplissement des réalisations prioritaires, recense les ressources disponibles et indique les besoins de financement non couverts. Il définit la stratégie à suivre pour obtenir les ressources nécessaires, en analysant notamment les différents types de ressources susceptibles d'être mobilisées (ressources de base, fonds verticaux mondiaux et fonds de financement communs interinstitutions à l'échelle du pays, fonds thématiques propre à telle ou telle entité, autres ressources).
72. Le plan de financement fait l'objet de discussions régulières avec le Gouvernement et les donateurs, qui sont conscients que l'appui financier apporté au système des Nations Unies pour le développement doit mieux correspondre aux besoins du plan-cadre. Le plan de financement est pris en compte chaque année dans les plans de travail conjoints et mis en œuvre dans ce cadre.
73. **La logique des besoins au fondement du plan-cadre oriente également son financement.** Les budgets et les stratégies de mobilisation des ressources des entités du système des Nations Unies pour le développement doivent s'inscrire dans le droit fil du budget du plan-cadre, et non pas l'inverse.

4.3. Articuler les ressources du plan-cadre au financement des objectifs de développement durable

74. Le plan-cadre de coopération doit renouveler son approche, qui était avant tout d'obtenir des ressources pour financer les activités de développement du système des Nations Unies. Le système des Nations Unies pour le développement doit s'employer à **mobiliser différentes sources de financement et d'investissement** extérieures au système, en vue d'aider les gouvernements à financer les priorités nationales devant leur permettre de réaliser les objectifs de développement durable. L'équipe de pays ne doit pas uniquement définir ses propres besoins de financement, mais faciliter également un dialogue sur le montant et la structure des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable. Elle doit étudier les moyens de se rapprocher des instances de financement nationales, par exemple en participant aux procédures et aux décisions budgétaires internes, ainsi qu'à la définition des priorités, et en faisant usage de son influence.

75. Cette approche prend acte du fait que, pour mettre en œuvre les objectifs de développement durable, il faudra attirer, obtenir et mobiliser des investissements de toutes origines pour combler le déficit de financement desdits objectifs, estimé à plusieurs milliers de milliards. Le Programme d'action d'Addis-Abeba, qui fait partie intégrante du Programme 2030, pose les bases du financement des objectifs de développement durable. Il souligne l'importance que revêtent des « stratégies de développement durable cohérentes, pilotées par les pays et s'inscrivant dans des **cadres de financement nationaux intégrés** »⁴⁵.
76. Dans sa [Stratégie pour le financement du Programme de développement durable à l'horizon 2030](#), le Secrétaire général souligne le rôle crucial que joue le système des Nations Unies pour ce qui est d'appuyer et d'accélérer la mobilisation de ressources pour le développement durable auprès de sources nationales, internationales, publiques et privées. Le système peut apporter son aide à l'élaboration de cadres réglementaires, de mécanismes de financement et de partenariats, donner des conseils sur les moyens de mobiliser et d'obtenir des financements et évaluer les avantages et les inconvénients que présentent diverses solutions de financement. Il peut également contribuer au renforcement des capacités du pays dans divers domaines comme la mobilisation des ressources intérieures, l'amélioration de la dépense publique, la gestion des finances publiques et de la dette, la réduction des risques liés aux investissements, le développement des marchés financiers ou la création d'un environnement propice aux investissements. Le plan-cadre est le principal instrument dans lequel est exposée la contribution du système des Nations Unies, conformément aux Principes d'engagement en faveur du financement des objectifs de développement durable.

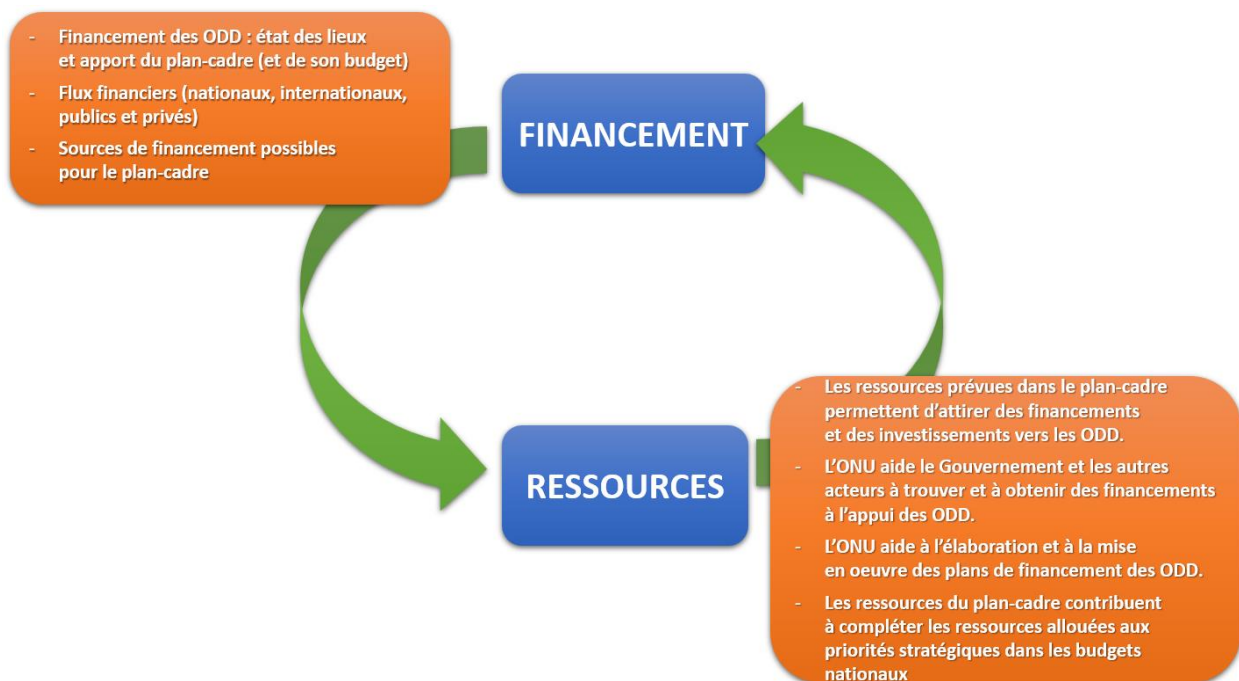


Figure 2 : Stratégie de financement du plan-cadre

77. Chargée du plan de financement des activités du système des Nations Unies, l'équipe de pays devra en outre :

⁴⁵ Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement (2015), par. 9.

- a. Faire un état des lieux et une analyse du financement des objectifs de développement durable et indiquer comment une utilisation intelligente des ressources disponibles, un meilleur accès aux autres ressources et un recours optimal aux grands flux financiers permettraient d'en maximiser l'impact ;
- b. S'appuyer, dans la mesure du possible, sur les données financières fournies par les institutions financières internationales, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et d'autres organismes, ainsi que par les cadres de financement nationaux intégrés ;
- c. Définir les partenariats souhaités entre entités du système des Nations Unies pour le développement et entre ces dernières et les acteurs extérieurs (institutions financières internationales, secteur privé) ;
- d. Déterminer : a) les objectifs de développement durables prioritaires au niveau du pays ; b) le montant approximatif des ressources nécessaires pour atteindre chaque objectif ; c) les flux de financement nationaux, internationaux, publics et privés et les parties prenantes concernées ; d) la façon dont le système des Nations Unies pour le développement peut combiner ses ressources à d'autres flux de financement (instruments et modalités). Dans le cadre des réalisations du plan-cadre, il pourra s'agir, par exemple, d'un guichet national d'un fonds des Nations Unies, ou d'un programme conçu et exécuté comme étant la première étape d'un plan sectoriel plus vaste faisant appel à des financements extérieurs au système des Nations Unies ;
- e. Trouver des financements qui permettent de réduire les inégalités et l'exclusion, comme les financements dirigés vers les régions les plus pauvres d'un pays.

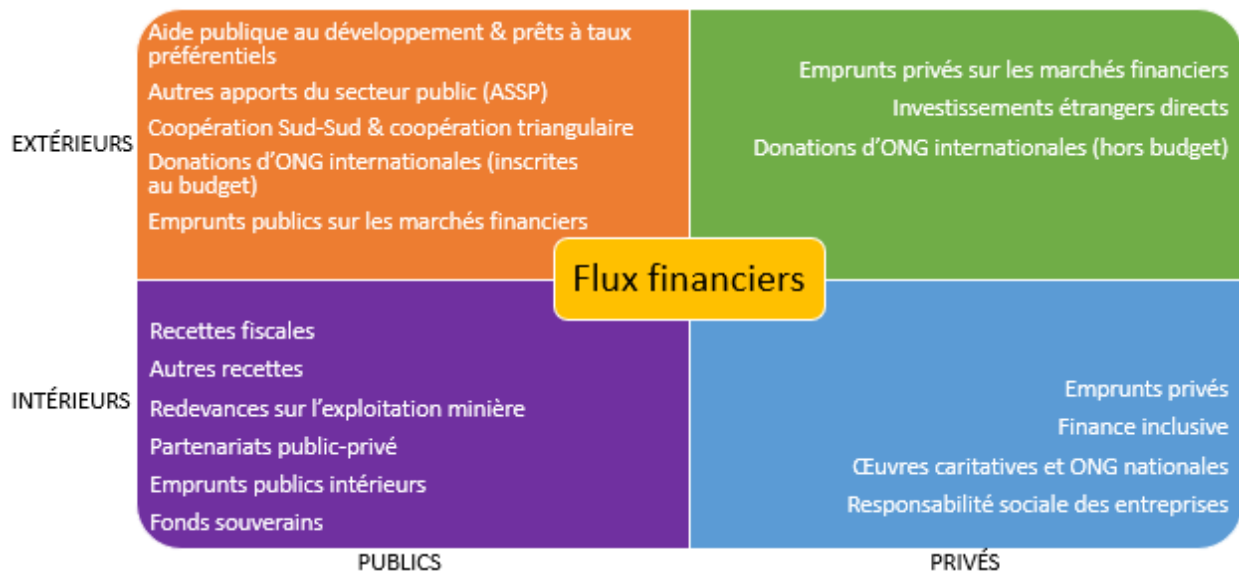


Figure 3 : Vue d'ensemble des flux financiers (source : PNUD, 2016).

CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE DU PLAN-CADRE

78. Les programmes de développement de pays des différentes entités du système, les groupes de résultats, les plans de travail conjoints et les examens annuels des plans de travail conjoints sont les principaux moyens grâce auxquels est exécuté le plan-cadre.

5.1. Mise en œuvre du plan-cadre à travers les programmes de développement de pays des différentes entités du système

79. Le plan-cadre est mis en œuvre à travers les programmes de développement de pays qu'établissent les diverses entités du système des Nations Unies pour le développement. Quand elles élaborent leurs programmes de développement, les entités doivent partir du plan-cadre. Trois options s'offrent à elles :

- **Option A** : l'entité fait sien le plan-cadre, qui devient son document de programme pour le pays. Elle n'élabore pas d'autre document.
- **Option B** : l'entité élabore son propre descriptif de programme de pays, en reprenant textuellement les réalisations (*outcomes*) formulées dans le plan-cadre.
- **Option C** : l'entité élabore son propre descriptif de programme de pays, en reprenant textuellement les réalisations (*outcomes*) formulées dans le plan-cadre et en y ajoutant des réalisations qui n'y figurent pas, à titre exceptionnel et en vue de rendre compte d'activités normatives qui ne sont pas jugées prioritaires dans le plan-cadre.

80. Les entités des Nations Unies dotées d'un programme mondial ou régional ou dépourvues de programmes de pays doivent exécuter toutes les autres activités qui ne sont pas directement liées au plan-cadre, conformément au cadre de gestion et de responsabilité.

81. Quand elles présentent leurs descriptifs de programme de pays à leurs organes directeurs pour approbation, les entités des Nations Unies doivent y faire figurer les priorités stratégiques, les réalisations (*outcomes*) et les produits (*outputs*) du plan-cadre. Une fois qu'un nouveau plan-cadre est approuvé, les entités y conforment leurs descriptifs de programme de pays dans les meilleurs délais et au plus tard lors de l'examen annuel.

82. Conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale et au cadre de contrôle et de responsabilité, le coordonnateur régional coordonne la mise en œuvre du plan-cadre et collabore avec les membres de l'équipe de pays des Nations Unies pour faire en sorte que les programmes de développement de pays des entités des Nations Unies œuvrant au développement aillent dans le sens du plan-cadre et du Programme 2030. **Le coordonnateur résident aura l'occasion d'examiner et de commenter les descriptifs de programmes de pays des diverses entités** avant leur présentation aux organes directeurs, le but étant de vérifier que ces descriptifs sont cohérents avec le plan-cadre, de repérer les synergies et complémentarités éventuelles et d'éviter les doublons et les chevauchements d'activités.

5.2. Mise en œuvre coordonnée du plan-cadre grâce aux groupes de résultats

83. Des groupes de résultats sont créés pour chaque priorité stratégique du plan-cadre. Ils sont composés des entités des Nations Unies (résidentes et non résidentes) participantes et sont présidés ou coprésidés par les chefs de secrétariat des entités. Ils sont chargés d'améliorer la coordination interne et de veiller à ce que l'ensemble du système des Nations Unies applique les priorités stratégiques d'une façon cohérente. Ils permettent au système des Nations Unies pour le développement d'être un partenaire plus efficace tout en œuvrant à la réduction des coûts de transaction pour les parties prenantes. Ils se réunissent au moins une fois tous les deux mois.

84. Lorsque c'est possible, les groupes de résultats se coordonnent avec les équipes de travail constituées sous l'égide du Gouvernement (groupes de travail sectoriels, cellules thématiques) et prennent part à leurs activités, de façon que le système des Nations Unies soit représenté auprès des mécanismes extérieurs et contribue à leurs travaux en toute unité. Quand de tels groupes de travail n'existent pas, les groupes de résultats doivent faire une place aux partenaires nationaux et internationaux concernés et être coprésidés par des représentants étatiques.
85. Sous la houlette du coordonnateur résident, les groupes de résultats élaborent des plans de travail conjoints pour la mise en œuvre du plan-cadre, recensent les moyens de renforcer la collaboration interinstitutions (par exemple grâce à des programmes conjoints), suivent collectivement les progrès accomplis dans la réalisation des produits communs et en rendent compte, et contribuent régulièrement à la mise à jour de l'analyse commune de pays. Les équipes de pays sont invitées à mettre en place des mécanismes (groupes thématiques, instances consultatives) pour faire en sorte que les principes directeurs du plan-cadre soient pris en compte dans les travaux des groupes de résultats.

5.3. Mise en œuvre coordonnée du plan-cadre grâce aux plans de travail conjoints

86. **Figurent dans les plans de travail conjoints** : les produits (*outputs*) du plan-cadre ; toutes les activités de développement y relatives menées en commun ou par telle ou telle entité, le but étant d'optimiser les synergies et d'éviter les doublons ; les ressources nécessaires et disponibles et les besoins de financement. Les plans de travail conjoints sont annuels ou pluriannuels, selon ce que commande la situation du pays.

5.4. Programmation conjointe et programmes conjoints du système des Nations Unies pour le développement

87. Dans le cadre de la programmation conjointe, les organismes des Nations Unies et les partenaires nationaux élaborent, exécutent, suivent et évaluent collectivement les activités de développement visant à réaliser le Programme 2030 et les autres engagements internationaux et régionaux.
88. Lors de l'élaboration et de l'examen des plans de travail conjoints, les groupes de résultats peuvent juger utile d'accroître l'exécution conjointe des activités au moyen d'un ou de plusieurs programmes conjoints. Un programme conjoint regroupe un ensemble d'activités figurant dans un plan de travail conjoint et le plan de financement connexe et fait collaborer deux ou plusieurs entités des Nations Unies contribuant aux mêmes produits du plan-cadre. Les fonds de financement communs ou d'autres mécanismes de financement peuvent financer les programmes conjoints. D'autres parties prenantes peuvent jouer un rôle comme partenaires d'exécution.
89. Les missions des Nations Unies et les organismes humanitaires participent également, le cas échéant, aux programmes conjoints. Ces programmes peuvent être attrayants pour les partenaires de financement, dans la mesure où ils sont la garantie d'une action cohérente de l'ONU et permettent de réduire les coûts de transaction.

5.5. UN-Info

90. Outil de planification, de suivi et de communication de l'information, la plateforme en ligne UN-Info contient sous forme numérique chaque plan-cadre de coopération et les plans de travail conjoints y afférents. Elle traduit les efforts déployés par le système des Nations Unies pour le développement en vue de renforcer la cohérence, la transparence et la responsabilisation et de mieux répondre aux besoins et priorités des États Membres de l'ONU. Initialement conçue pour être un outil de suivi au niveau national, elle donne une vue d'ensemble des progrès réalisés au niveau de chaque pays et fournit des informations agrégées aux échelons régional et mondial, tant pour l'ensemble du système œuvrant à l'exécution du plan-cadre que pour telle ou telle entité en particulier. Elle renseigne notamment sur la façon dont le système des Nations Unies oriente, dans chaque pays, les ressources vers les priorités nationales, les questions thématiques (notamment les questions transversales comme le genre, les droits de l'homme et l'action humanitaire) et les objectifs de développement durable. Elle permet un suivi plus régulier des plans de travail conjoint, l'objectif étant que toutes les activités de développement produisent les résultats escomptés. Elle permet en outre aux administrateurs d'ajuster les programmes ou de réaffecter les ressources en temps réel. Le public peut également avoir une vue d'ensemble des activités du système des Nations Unies pour le développement grâce aux tableaux de bord qui renvoient aux sites Web des équipes de pays des Nations Unies.
91. La plateforme UN-Info est un outil à vocation universelle. Aux fins de l'harmonisation des données du système des Nations Unies pour le développement, elle intégrera à terme des données provenant directement des progiciels de gestion intégrée des différentes entités. Avec l'appui du coordonnateur résident et du groupe du suivi et de l'évaluation, les entités doivent contribuer régulièrement à la mise à jour de la plateforme en fournissant des données et analyses les concernant.

CHAPITRE 6 : SUIVI DU PLAN-CADRE, COMMUNICATION DE L'INFORMATION ET ÉVALUATION

6.1. Une programmation évolutive

92. Le développement n'est pas un processus linéaire, la situation du pays et les risques aux niveaux local, national, transfrontalier, régional et mondial évoluant en permanence. Les hypothèses retenues dans le plan-cadre peuvent ne pas se vérifier et les activités des partenaires peuvent se dérouler autrement que prévu. C'est notamment le cas dans les situations précaires et les situations de conflit. La programmation exige donc de savoir s'adapter, en analysant les faits et les éléments nouveaux d'information qui vous sont communiqués. On peut procéder alors aux ajustements voulus pour atteindre les résultats escomptés dans un environnement en constante évolution. Quand bien même aucun changement ne serait apporté aux réalisations (*outcomes*) prévues dans le plan-cadre, il peut être parfois nécessaire de modifier les produits (*outputs*) et les activités, sans pour autant délier les partenaires de leurs obligations. À la fin de chaque cycle, le plan-cadre fait l'objet d'une évaluation, dont les conclusions permettent d'orienter l'élaboration du plan-cadre suivant.
93. Les groupes de résultats et les plans de travail conjoints concourent à une programmation évolutive et doivent bénéficier de l'appui du groupe du suivi et de l'évaluation. Les groupes de résultats examinent ensemble les produits, les activités et les budgets à la lumière des informations nouvelles,

des enseignements et des risques dont ils prennent connaissance à l'issue d'analyses ou au moment du suivi (y compris en temps réel) et de l'évaluation. Grâce à la programmation évolutive, le coordinateur résident et les entités du système des Nations Unies pour le développement prennent des décisions éclairées, favorisent la tolérance au risque et la gestion des risques et développent le goût de l'expérimentation et, dans une mesure raisonnable, la capacité d'accepter l'échec.

94. Aux fins d'une programmation évolutive, le système des Nations Unies pour le développement doit élaborer un **plan pluriannuel chiffré de suivi et d'évaluation pour toute la période couverte par le plan-cadre**. Ce plan conjoint est établi dès le stade de conception du plan-cadre. Il coordonne et intègre les plans de suivi et d'évaluation des différentes entités du système. Ceux-ci doivent être exécutés par étapes et en temps voulu de manière à contribuer, dans la mesure du possible, aux examens annuels du plan-cadre, aux rapports annuels de l'ONU sur les résultats du pays et à l'évaluation finale du plan-cadre.

6.2. Suivi et enseignements

95. **Le suivi et les enseignements qui en sont tirés sont indispensables** pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable, recenser les nouveaux risques et les nouvelles opportunités et apporter des ajustements aux programmes dans le cadre d'une gestion évolutive.
96. Aussi bien à la fin du cycle du plan-cadre qu'au début du cycle suivant, le **rapport initial sur l'analyse commune de pays**⁴⁶ sert de référence pour le suivi et l'évaluation du plan-cadre.
97. En procédant à **un suivi conjoint tout au long du cycle du plan-cadre**, l'on garantit que le système des Nations Unies pour le développement : a) concrétise son engagement de ne laisser personne de côté et obtient des résultats venant mettre en œuvre les principes directeurs du plan-cadre ; b) aide les partenaires nationaux à renforcer leurs capacités ; c) s'emploie à atténuer les facteurs de conflit, les risques de catastrophe, les crises humanitaires et les situations d'urgence complexes, notamment en renforçant la coopération et la complémentarité entre les activités de développement, de réduction des risques de catastrophe, d'aide humanitaire et de pérennisation de la paix ; d) favorise la formation de nouveaux partenariats entre les parties prenantes nationales et les acteurs internationaux, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire ; e) apporte un appui stratégique intégré et cohérent.
98. Pour qu'un plan-cadre puisse s'adapter aux changements de situation, il est indispensable qu'il fasse l'objet d'un suivi et d'un examen réguliers et rigoureux (si possible en temps réel). Les entités du système des Nations Unies pour le développement doivent davantage synchroniser leurs systèmes de suivi des résultats de développement avec le système de suivi et d'évaluation du plan-cadre, quand cela est possible et utile.
99. Plus précisément, les entités du système des Nations Unies pour le développement doivent rendre compte de la bonne mise en œuvre du plan-cadre et examiner : les résultats obtenus ; les nouveaux risques et les nouvelles menaces pesant sur la réalisation des objectifs de développement durable, ainsi que les nouvelles opportunités qui se présentent à cet égard ; les ressources mobilisées aux fins du financement des objectifs du développement durable ; les ressources dégagées et utilisées par le

⁴⁶ Le premier rapport sur l'analyse commune de pays, sur la base duquel est élaboré le plan-cadre.

système des Nations Unies pour le développement, dans le respect des principes d'équité et d'une utilisation optimale des ressources ; la pertinence de la théorie du changement compte tenu de l'évolution de la situation ; les innovations.

100. Les systèmes, ressources et activités de suivi conjoint du système des Nations Unies pour le développement, ainsi que les activités collectives de planification et d'investissement dans les services et technologies de suivi, doivent œuvrer au renforcement des systèmes nationaux de données et d'information.
101. Les groupes de résultats et les groupes de suivi et d'évaluation doivent se réunir au moins deux fois par an pour examiner les rapports de suivi et en tirer des enseignements, s'agissant notamment des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable, des questions connexes et des synergies entre domaines prioritaires.

6.3. Communication de l'information et rapports

102. Les entités du système des Nations Unies pour le développement rendent compte périodiquement au coordonnateur résident des progrès accomplis dans l'accomplissement des réalisations et produits du plan-cadre au moyen d'UN-Info. Elles doivent également faire le point sur les réalisations qui ne figurent pas dans le plan-cadre (voir l'option C présentée au paragraphe 79 ci-dessus). Le coordonnateur résident présente un rapport sur les résultats du pays (*One UN Country Results Report*) au Gouvernement du pays hôte et des principaux partenaires au moins une fois par an. Ce rapport peut venir alimenter les rapports thématiques ou sectoriels établis par le Gouvernement ou les examens nationaux volontaires entrepris dans le cadre du Forum politique de haut niveau.

6.4. Évaluation

103. L'évaluation du plan-cadre – une évaluation indépendante de l'ensemble du système des Nations Unies au niveau du pays – permet d'assurer un contrôle à l'échelle du système et favorise la transparence, la responsabilisation et l'apprentissage collectif⁴⁷. Elle permet une plus grande transparence des résultats obtenus, promeut le travail en commun et les gains d'efficacité et produit des connaissances qui viennent façonner et améliorer les programmes de développement.
104. En prenant comme référence le rapport sur l'analyse commune de pays, l'évaluation du plan-cadre vise à évaluer si les résultats escomptés ont été atteints, si d'autres résultats (non voulus) ont été observés et si une contribution utile, cohérente et durable a été apportée à moindre coût aux réalisations collectives du système des Nations Unies et aux activités nationales de développement entreprises aux fins de la réalisation du Programme 2030. Elle doit permettre à l'équipe de pays de déterminer si elle s'est conformée aux principes directeurs du plan-cadre, aussi bien au niveau des activités que des résultats. En recensant les synergies, les lacunes, les chevauchements d'activités et les occasions manquées, elle fournit la base d'une réflexion critique, l'objectif étant d'améliorer en permanence la performance et les résultats. Elle contribue également à assurer la bonne mise en

⁴⁷ Une évaluation indépendante à l'échelle du système s'entend d'une évaluation systématique et impartiale de la contribution totale des organismes des Nations Unies à la réalisation des objectifs collectifs de développement. Le rapport du Secrétaire général de décembre 2017 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (A/72/684-E/2018/7), la résolution 72/729 de l'Assemblée générale et les évaluations indépendantes à l'échelle du système du Pacte de financement sont des instruments permettant d'assurer un contrôle à l'échelle du système et qui favorisent la transparence, la responsabilisation et l'apprentissage collectif.

œuvre des garanties sociales et environnementales. Enfin, elle permet de façonner la vision de l'avenir qui devra servir d'assise au prochain plan-cadre, ainsi que la théorie du changement et les priorités stratégiques qui seront définies à cette occasion.

105. Les évaluations de plan-cadres ont fait et font l'objet d'examen indépendants. Il en ressort que ces évaluations ne suivent pas toutes les normes, règles et principes de base de l'évaluation, qu'elles ne sont pas menées en toute indépendance, que le système ne s'y implique pas suffisamment, que les partenaires n'y ont pas facilement accès, qu'elles n'influencent pas assez les choix ultérieurs en matière de planification et de programmation et que trop peu de ressources leur sont allouées. Leur qualité et crédibilité doivent être renforcées, de façon qu'elles puissent être agrégées et synthétisées lors des évaluations régionales et mondiales entreprises à l'échelle du système et qu'elles puissent notamment nourrir les méta-analyses.
106. Compte tenu de l'importance que revêt un régime rigoureux de responsabilité, l'évaluation doit se conformer aux meilleures pratiques internationales en matière d'évaluation et aux normes et règles établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)⁴⁸. Elle doit également prendre en compte les critères d'évaluation retenus dans le Pacte de financement, les plans d'action à l'échelle des Nations Unies et la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Les activités d'évaluation, dont l'achat de services et la conception, doivent s'appuyer sur les capacités nationales et régionales d'évaluation et, dans la mesure du possible, les renforcer, en partenariat avec les organisations bénévoles œuvrant à la professionnalisation de l'activité d'évaluation.
107. Les directives intérimaires relatives à l'évaluation à l'échelle du système⁴⁹ et les directives du GNUE viendront compléter la note d'orientation complémentaire consacrée à l'évaluation du plan-cadre⁵⁰. La note présentera des mesures concrètes et précises en ce qui concerne la conception, la conduite, le contenu et l'utilisation de l'évaluation. Elle précisera les procédures de pilotage et de gestion, les politiques de divulgation et de communication de l'information, ainsi que les obligations et attributions de chacun.
108. Une évaluation indépendante du plan-cadre devra être réalisée au cours de l'avant-dernière année de la période couverte par le plan-cadre. Des évaluations communes plan-cadre/descriptifs de programme de pays sont encouragées, de façon à tirer parti de leurs liens intrinsèques et à réduire les coûts de transaction pour l'équipe de pays des Nations Unies et ses partenaires. Lorsque cela n'est pas possible, l'équipe de pays cherchera à recenser les éléments communs aux deux types d'évaluation. À cette fin, le plan conjoint chiffré de suivi et d'évaluation du plan-cadre englobera à la fois les évaluations de chaque entité et l'évaluation du plan-cadre.
109. Le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies jouent un rôle central dans l'évaluation. Le coordonnateur résident veille à ce que le plan-cadre fasse l'objet d'une évaluation finale utile et indépendante et à ce que le pays s'approprie cette évaluation, en favorisant et en encourageant la participation des partenaires nationaux à toutes les étapes du processus et en faisant en sorte que les conclusions, recommandations et enseignements soient pris en compte en temps voulu lors de l'analyse commune de pays et l'élaboration du plan-cadre suivant, ainsi que dans l'élaboration des programmes de développement des différentes entités du système des Nations

⁴⁸ Le GNUE entend établir des orientations techniques et des normes de qualité s'appliquant spécialement à l'évaluation des plans-cadres.

⁴⁹ Ces directives intérimaires, élaborées en mars 2019 en collaboration avec le GNUE, doivent encore être définitivement adoptées.

⁵⁰ En cours d'élaboration.

Unies pour le développement. Le coordonnateur résident et l'équipe de pays mettent en place une équipe d'évaluation indépendante, dotée de toutes les informations nécessaires et ayant accès aux parties prenantes nationales, et coordonnent les évaluations de chaque entité et leur calendrier, de façon que celles-ci puissent être utilisées dans l'évaluation du plan-cadre. À la suite de l'évaluation, le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies publient une réponse de l'administration et un plan d'action, qui constituent les principaux outils de responsabilisation. Il leur incombe de rendre publique l'évaluation finale au niveau du pays, dans le cadre d'une stratégie globale de communication et de diffusion de l'information. Les attributions et obligations du coordonnateur résident et de l'équipe de pays seront précisément définies dans la prochaine note d'orientation complémentaire relative au suivi et à l'évaluation ; le coordonnateur résident et l'équipe de pays seront évalués en fonction d'elles.

CHAPITRE 7 : MÉCANISMES DE GOUVERNANCE DU PLAN-CADRE À L'APPUI DE L'APPROPRIATION NATIONALE

110. Le pays s'approprié la gouvernance du plan-cadre. Les mécanismes suivants peuvent être mis en place.
111. **Comité directeur mixte Pays-ONU** : le Comité directeur mixte est coprésidé par le coordonnateur résident et, en sa qualité de représentant de l'État, le plus haut placé parmi les interlocuteurs du système des Nations Unies. Il compte parmi ses membres les principaux partenaires mentionnés dans le plan-cadre, qui contribuent conjointement à la mise en œuvre des priorités nationales et du Programme 2030. Il assure la direction et le contrôle stratégiques du plan-cadre, veille à ce que celui-ci aille dans le sens des processus, mécanismes et objectifs nationaux, régionaux et internationaux en matière de développement et entretient des contacts avec d'autres mécanismes comme les Examens nationaux volontaires. Il examine les progrès accomplis, les difficultés à surmonter et les occasions à saisir, donne des orientations de mise en œuvre, étudie le rapport sur les résultats de pays (One UN Country Results Report), apporte son appui à la mobilisation de ressources en faveur du plan-cadre et participe à l'examen des possibilités de financement du développement.
112. **Le Comité directeur mixte procède à un examen au moins une fois par an.** Le coordonnateur résident présente le rapport sur les résultats du pays, les rapports d'évaluation et les réponses et le plan d'action de l'administration. C'est à cette occasion que le plan-cadre peut être modifié, de façon qu'il conserve toute sa pertinence face à l'évolution de la situation nationale. Il peut s'agir d'une crise humanitaire, économique ou politique ou d'une situation d'urgence d'une ampleur telle qu'elle exige une réaction ou des mesures immédiates de la part de système des Nations Unies pour le développement et de ses partenaires, par exemple une réaffectation des ressources humaines et financières. Lors de l'examen, les coprésidents du Comité déterminent s'il convient de procéder à une révision officielle du plan-cadre ou si les changements peuvent simplement être consignés dans le rapport d'examen annuel et les plans de travail conjoints ultérieurs. La plateforme UN-Info est mise à jour compte tenu des modifications.
113. Le système des Nations Unies pour le développement ou le Comité directeur mixte peuvent décider de se doter de comités consultatifs chargés d'appuyer leurs travaux, par exemple un comité de la société civile, un comité des jeunes ou un comité du secteur privé.

ANNEXES

ANNEXE 1 : FEUILLE DE ROUTE DU PLAN-CADRE DE COOPÉRATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

ANNEXE 2 : RAPPORT SUR L'ANALYSE COMMUNE DE PAYS POUR LE PLAN-CADRE DE COOPÉRATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

ANNEXE 3 : PLAN GÉNÉRAL DU PLAN-CADRE DE COOPÉRATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

ANNEXE 4 : INSTRUCTIONS CONCERNANT L'ANNEXE JURIDIQUE DU PLAN-CADRE DE COOPÉRATION

ANNEXE 5 : INSTRUCTIONS CONCERNANT LES CLAUSES RELATIVES À LA GESTION DE PROGRAMME ET À LA GESTION DES RISQUES À FAIRE FIGURER DANS LE PLAN-CADRE DE COOPÉRATION