



**ORIENTATIONS
RELATIVES
AU PLAN-CADRE
DES NATIONS
UNIES POUR
L'AIDE AU
DÉVELOPPEMENT**



UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP

TABLE DES MATIÈRES

2 DÉFINITIONS

2 ACCRONYMES ET ABRÉVIATIONS

3 INTRODUCTION

Quelles sont les nouveautés introduites par ces orientations ?

8 PARTIE 1 : PRINCIPES ET APPROCHES D'UNE PROGRAMMATION INTÉGRÉE

9 PRINCIPES D'UNE PROGRAMMATION INTÉGRÉE

1. Ne laisser personne à la traîne
2. Droits de l'homme, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes
3. Sustainability and resilience
3. Durabilité et résilience
4. Responsabilisation

12 PRINCIPALES APPROCHES D'UNE PROGRAMMATION INTÉGRÉE

1. Programmation axée sur les résultats
2. Développement des capacités
3. Programmation tenant compte des risques
4. Relations entre développement, action humanitaire et consolidation de la paix
5. Soutien à des politiques cohérentes
6. Partenariats

17 PARTIE 2 : COMMENT ÉLABORER ET GÉRER UN PNUAD

20 FEUILLE DE ROUTE DU PNUAD

Élaboration de la feuille de route

21 BILAN COMMUN DE PAYS (BCP)

Qu'est-ce qu'un BCP ?

Élaboration d'un BCP

1. Collecte de données
2. Évaluation et analyse
3. Avantage comparatif

23 VISION 2030 DES NATIONS UNIES

24 ÉLABORATION DU PNUAD

Formulation des priorités stratégiques et de la matrice de résultats du PNUAD

1. Établissement des priorités stratégiques
2. Élaboration de la théorie du changement
3. Matrice de résultats du PNUAD

Examen et validation du PNUAD

Signature et lancement du PNUAD

Alignement des documents de programme des organismes des Nations Unies

Approches régionales de la programmation

27 FINANCEMENT DU PNUAD

28 DISPOSITIFS DE COORDINATION ET DE GESTION

Rôles et responsabilités

Plans de travail conjoints

Programmation conjointe et programmes conjoints : renforcement mutuel

30 SUIVI, ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS

32 ANNEXES

Annexe 1: Critères de qualité du PNUAD

Annexe 2: Modèle pour élaborer la feuille route du PNUAD

Annexe 3: Modèle de matrice de résultats et de ressources du PNUAD

Annexe 4: Modèle de document du PNUAD

Annexe 5: Clause juridique standard du PNUAD

Annexe 6: Assurance de la qualité au niveau régional

DÉFINITIONS

Groupes vulnérables

Catégories de personnes touchées par les inégalités et la discrimination, recouvrant généralement les personnes suivantes : enfants et adolescents, défenseurs des droits de l'homme, peuples autochtones, déplacés internes, réfugiés, migrants, minorités, paysans, personnes privées de liberté, personnes d'ascendance africaine, personnes atteintes d'albinisme, personnes handicapées, personnes vivant avec le VIH/sida, apatrides, personnes pauvres, dirigeants syndicaux, victimes de la traite, femmes, jeunes et d'autres groupes de personnes déterminés dans les normes et principes des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme.

Nations Unies

Toutes les entités du système des Nations Unies qui participent aux activités opérationnelles de développement dans un pays.

ACCRONYMES

BCP	Bilan commun de pays
BOS	Stratégie relative aux activités opérationnelles
CBC	Cadre budgétaire commun
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CSI	Cadre stratégique intégré
EGO	Équipe de gestion des opérations
GAR	Gestion axée sur les résultats
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
MAPS	Mainstreaming, Acceleration and Policy Support <i>(Intégration, accélération et soutien aux politiques)</i>
MAS	Cadre de gestion et de responsabilisation
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PIB	Produit intérieur brut
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PRR	Plan de réponse pour les réfugiés
SOP	Standards Operating Procedures <i>(Procédures opérationnelles standards)</i>
UNCG	Groupe de la communication des Nations Unies
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies
UNDS	Système des Nations Unies pour le développement

INTRODUCTION

Le 25 septembre 2015, les États Membres de l'Organisation des Nations Unies ont adopté le **Programme de développement durable à l'horizon 2030, (Agenda 2030)**, avec les Objectifs de développement durable (ODD) pour élément central. Ce programme engage tous les pays et toutes les parties prenantes¹ à travailler de concert en faveur d'une croissance économique durable qui profite à tous, d'un développement social et d'une protection de l'environnement. Le système de développement des Nations Unies (UNDS) mettra au service des États Membres ses connaissances, ses capacités de rassemblement et ses compétences pour contribuer à la mise en œuvre de ce Programme, grâce à l'obtention de résultats interdépendants et transformateurs que s'approprient chaque pays. Pour ce faire, l'Organisation des Nations Unies est déterminée à s'acquitter de tous les mandats, quels que soient les secteurs et les frontières institutionnelles, et à adopter des modalités de planification stratégique, de mise en œuvre et d'établissement de rapports plus cohérentes et mieux intégrées dans tout le système².

Ce document présente des orientations visant à l'élaboration d'une nouvelle génération de Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), ou de cadres de planification de même nature qui traduisent l'Agenda2030. Le PNUAD donne une vue d'ensemble des principales activités et fonctions du système des Nations Unies dans les pays, pour soutenir les politiques nationales, les priorités et les plans des programmes des pays, tout en assurant la coordination, la cohérence, l'efficacité et l'efficience en vue d'un impact optimal. Plus particulièrement, les processus du PNUAD contribuent à renforcer l'appropriation nationale grâce aux actions suivantes :

- Reconnaître, soutenir et promouvoir des politiques publiques efficaces, en recourant essentiellement aux institutions, systèmes et ressources au niveau national pour atteindre les ODD ;
- Soutenir et exploiter les processus nationaux de planification stratégique et des systèmes de suivi et d'évaluation pour suivre les progrès vers la réalisation des ODD ; mobiliser un soutien en faveur de l'utilisation des indicateurs relatifs aux ODD convenus à l'échelle mondiale ; déterminer les progrès cumulés et ceux obtenus pour les groupes laissés pour compte; et mettre en évidence les mesures correctives à prendre dans le cadre de la coopération pour le développement ;
- Soutenir le renforcement des capacités des gouvernements et d'autres parties prenantes, entre autres, la société civile et les organisations non gouvernementales, à tous les niveaux, dans l'optique d'atteindre les ODD ;
- Promouvoir d'autres partenariats, y compris des partenariats public-privé, dans le but d'atteindre les ODD ;

- Soutenir comme il convient la coopération technique et scientifique, la coopération Nord-Sud, Sud-Sud et triangulaire, régionale et internationale dans les domaines de la science, de la technologie, de l'innovation et du partage des connaissances, et l'accès à ces domaines, afin d'atteindre les ODD ; et

- Encourager l'engagement et la participation des parties prenantes concernées et de la population en général aux actions nationales visant à atteindre les ODD, afin de favoriser l'appropriation et la prise en main de ces initiatives.

Les présentes orientations reconnaissent la primauté de la prévention et l'importance de l'adoption par le système des Nations Unies d'une démarche globale pour maintenir et consolider la paix dans un contexte fragile et marqué par des conflits, conformément aux résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil de sécurité des Nations Unies. C'est pourquoi, ces orientations contribuent aux initiatives visant à promouvoir des modalités de travail plus étroites dans les domaines interdépendants du développement, de l'action humanitaire et de la consolidation de la paix.

1 Les parties prenantes sont les gouvernements, y compris les ministères sectoriels ; les partenaires sociaux, dont les organisations de travailleurs et d'employeurs ; le secteur privé ; la société civile ; les organisations non gouvernementales et d'autres partenaires du développement concernés dans un pays donné.

2 Voir : www.unsceb.org/CEBPublicFiles/Common%20Principles%202030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development-27%20April%202016.pdf.



FIGURE 1
LA RÉPONSE INTÉGRÉE DES NATIONS UNIES AU NIVEAU NATIONAL POUR LA RÉALISATION DES ODD

QUELLES SONT LES NOUVEAUTÉS INTRODUITES PAR CES ORIENTATIONS ?

Les présentes orientations remplacent celles de 2010 relatives au PNUAD et visent à :

- Orienter la programmation du système des Nations Unies à la lumière de l'Agenda 2030, en ayant pour ambition de faire adopter une approche de programmation plus cohérente qui regroupe les programmes liés au développement, à l'action humanitaire, aux droits de l'homme et à la consolidation de la paix.
- Actualiser les principes fondamentaux de programmation qui constituent le fondement normatif du PNUAD et de la programmation intégrée dans tous les contextes nationaux, avec pour principe primordial et unificateur « Ne laisser personne à la traîne », principe reposant sur les droits de l'homme, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes ; la durabilité et la résilience ; et la responsabilisation.
- Faire du bilan commun de pays (BCP) une exigence minimale à respecter, et recommander fortement la formulation d'une vision commune à long terme appelée Vision des Nations Unies à l'horizon 2030. Ces orientations visent ainsi à s'assurer que les interventions prévues dans le PNUAD sont éclairées par une compréhension approfondie des contextes nationaux, et s'inscrivent dans le moyen et le long termes.
- Préconiser une démarche tenant compte des risques dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du PNUAD. Plus particulièrement, ces orientations reconnaissent l'importance d'analyser les conflits dans le cadre du BCP, dans des contextes pertinents.
- Confirmer l'application de la théorie du changement dans la conception du PNUAD afin de mettre au point une chaîne de résultats clairement articulée, et de contribuer à déterminer les situations dans lesquelles on peut ou non établir des liens de causalité.
- Favoriser une meilleure intégration des contributions normatives et opérationnelles des Nations Unies⁴, et un alignement sur les normes internationales, ainsi qu'une relation plus étroite entre les dimensions locale, régionale et mondiale des programmes de développement durable, telles qu'énoncées dans l'Agenda 2030.
- Appliquer la Stratégie d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques (MAPS) convenue conjointement pour aider les pays à adopter l'Agenda 2030 et à poursuivre la réalisation des ODD de manière systématique, fondée sur des données probantes et axée sur les résultats.

- Souligner l'importance fondamentale de renforcer la planification stratégique et l'efficacité de la mise en œuvre, au moyen de la Stratégie relative aux activités opérationnelles (BOS) garantissant que les interventions programmatiques reposent sur des dispositifs opérationnels intégrés de haute qualité, efficaces et rapides.
- Renforcer la mise en œuvre efficace du PNUAD au moyen d'instruments applicables à l'échelle du système des Nations Unies comme les Procédure Opérationnelles Standards (SOPs) à l'intention des pays qui adoptent l'initiative « Unis dans l'action », dont les Groupes de résultats du PNUAD, les plans de travail et les programmes conjoints.
- Actualiser le processus d'examen annuel du PNUAD afin, de mieux éclairer le système des Nations Unies et les parties prenantes sur sa mise en œuvre et d'y apporter des ajustements selon l'évolution de l'environnement extérieur.
- Accroître les possibilités d'innovation et appeler à une plus large participation de divers acteurs afin de renseigner les BCP, la planification stratégique, le suivi et l'évaluation.
- Favoriser une plus grande transparence et une meilleure responsabilisation dans les activités des Nations Unies.
- Souligner le rôle de la collecte et de l'analyse de données désagrégées pour contribuer à la mise en œuvre et au suivi de l'Agenda 2030.
- Introduire l'aspect du financement du PNUAD dans le cadre général du financement du développement au niveau des pays et de l'investissement global dans les ODD.
- Introduire un ensemble de critères de qualité (voir l'**annexe 1**) à partir desquels il sera possible d'assurer la qualité, le suivi et l'évaluation des PNUAD.

Ces orientations se divisent en deux parties. La **partie 1** décrit les principes et les approches d'une programmation intégrée nécessaire à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au niveau national. La **partie 2** expose la façon dont les Nations Unies élaborent et gèrent les PNUAD. Ces orientations présentent aussi des liens vers un ensemble de documents connexes, dont des orientations complémentaires sur les aspects clés de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des PNUAD. Ces orientations complètent les **Procédures Opérationnelles Standards**, qui présentent un ensemble minimal de mesures à mettre en œuvre pour assurer l'efficacité et les retombées des nouveaux PNUAD⁵. Les Procédures Opérationnelles Standards favorisent une approche cohérente et intégrée de la programmation, des finances, de la budgétisation, de la mobilisation des ressources, du leadership, de la communication et du plaidoyer.

³ La Vision 2030 des Nations Unies fait référence à la vision qu'ont les Nations Unies dans le pays jusqu'à la conclusion formelle du Programme de développement durable à l'horizon 2030. (Agenda 2030).

⁴ Voir l'étude commise par le GNUD intitulée [Eight case studies on integrating the UN's normative and operational work](#) (Huit études de cas sur l'intégration des activités normatives et opérationnelles des Nations Unies).

⁵ Voir : <https://undg.org/home/guidance-policies/delivering-as-one/standard-operating-procedures-non-pilots/>.

MAPS (STRATÉGIE D'INTÉGRATION, D'ACCÉLÉRATION ET DE SOUTIEN AUX POLITIQUES)

Une approche commune de la mise en œuvre des ODD

Le PNUAD énonce les responsabilités communes et collectives du système des Nations Unies en faveur d'une approche intégrée du développement durable. Pour répondre à l'appel des États Membres à une meilleure coordination de l'action des Nations Unies, le GNUD a adopté une approche commune visant à un soutien efficace et cohérent de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, appelée Stratégie d'Intégration, d'accélération et de soutien (MAPS).

MAPS : « **Mainstreaming** » (Intégration), « **Acceleration** » (accélération), « **Policy Support** » (soutien aux politiques).

INTÉGRATION

Aider les gouvernements à intégrer et contextualiser le Programme à l'horizon 2030 aux niveaux national et local, afin de le faire apparaître dans les plans, stratégies et budgets nationaux. Cela passe par une cartographie de ce que fait déjà un pays et des secteurs où il conviendrait peut-être de changer de direction. Il s'agit aussi de continuer à sensibiliser les acteurs nationaux au nouveau programme.

ACCÉLÉRATION

Aider les gouvernements et les parties prenantes nationales à orienter les ressources vers les goulets d'étranglement importants qui freinent le développement durable, en accordant une attention particulière aux synergies et à l'équilibre entre les secteurs.

SOUTIEN AUX POLITIQUES

Fournir un soutien coordonné et collectif aux politiques des pays qui le demandent, en faisant fond sur les compétences et l'expérience programmatiques de chaque entité des Nations Unies.

Les éléments transversaux de ces trois composantes sont l'a la promotion de partenariats, la disponibilité de données et d'analyses et l'analyse de données de qualité, et le sens de la responsabilité.

MAPS est une approche commune qui est appliquée en fonction du contexte de développement et des difficultés rencontrées, notamment dans les pays en transition ou se remettant d'une crise.

PARTIE 1 : PRINCIPES ET APPROCHES D'UNE PROGRAMMATION INTÉGRÉE

PRINCIPES D'UNE PROGRAMMATION INTÉGRÉE

L'Agenda 2030 est universel, intégré, transformateur et axé sur l'être humain. Il se fonde sur les droits de l'homme et se concentre sur la réalisation de la promesse de réduire les inégalités et de ne laisser personne à la traîne. Aligné sur la Charte des Nations Unies et la Déclaration universelle des droits de l'homme, il est applicable et adaptable à tous les pays. Les ODD sont des objectifs interdépendants et nécessitent des efforts cohérents à tous les niveaux de la part des gouvernements, des Nations Unies et de toutes autres parties prenantes.

Pour soutenir efficacement les initiatives nationales visant à réaliser les objectifs transformateurs de l'Agenda 2030, le système des Nations Unies doit adopter une approche intégrée de la programmation qui conjugue des actions intersectorielles et associe toutes les parties prenantes concernées. Ce concept reconnaît les liens existant entre les ODD et leurs fondements normatifs. À cette fin, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) a déterminé quatre principes de programmation intégrée relatifs au PNUAD.

Ne laisser personne à la traîne est l'élément central unifiant les efforts de programmation et de plaidoyer dans tous les programmes des Nations Unies. Ce principe est sous-tendu par trois autres principes de programmation : droits de l'homme, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes ; durabilité et résilience ; et responsabilisation. Ces principes reposent sur les normes que les Nations Unies ont pour mission de défendre et de promouvoir, et qui éclairent toutes les phases d'élaboration de programmes du système des Nations Unies au niveau national. Ils constituent les fondements

d'une programmation intégrée répondant aux priorités et plans nationaux. Ils sont valables dans tous les contextes nationaux et s'appliquent d'une manière intégrée. Pour que l'action des Nations Unies sur le terrain soit couronnée de succès, il est essentiel de savoir comment respecter ces normes avec cohérence et efficacité, dans les politiques, les actions de plaidoyer, la programmation ou la collaboration avec les homologues nationaux. Les orientations complémentaires fournissent des informations et des ressources plus détaillées sur les **principes de programmation intégrée**.

1

NE LAISSER PERSONNE À LA TRAÎNE

Ne laisser personne à la traîne et toucher d'abord les plus défavorisés constituent la principale promesse de l'Agenda 2030. Cette promesse exprime l'engagement sans réserve des États Membres à s'attaquer aux causes multidimensionnelles de la pauvreté, des inégalités et de la discrimination, et de réduire les vulnérabilités des personnes les plus marginalisées, notamment les femmes, les réfugiés, les déplacés internes, les migrants, les minorités, les peuples autochtones, les apatrides et les populations touchées par des conflits et des catastrophes naturelles.

Le concept de ne laisser personne à la traîne étant le grand principe de programmation des PNUAD dans tous les contextes nationaux, le système des Nations Unies doit établir ses interventions programmatiques prioritaires, de manière à s'attaquer à la situation des personnes les plus marginalisées, discriminées et exclues, et à leur donner les moyens de devenir des agents actifs du développement. Certaines populations et certains groupes risquent d'être laissés pour compte non seulement à cause de leurs vulnérabilités personnelles, mais aussi parce que les droits et besoins propres à chacun ne sont peut-être pas visibles, reconnus ou privilégiés par leur société, et c'est cela qui les conduit à l'exclusion.

De par son caractère général et unificateur, le principe de ne laisser personne à la traîne est la pierre angulaire de la cohérence entre les programmes de développement, d'action humanitaire, de promotion et de défense des droits de l'homme, et de consolidation de la paix. Dans les situations de crise et de conflit, ce principe appelle à mettre l'accent sur la protection des personnes les plus à risque d'exclusion, notamment les populations déplacées et les personnes les plus susceptibles d'être touchées par les changements

climatiques et les catastrophes naturelles. Ce principe peut être un moteur essentiel pour la paix et souligne l'importance de s'attaquer aux inégalités et aux situations qui alimentent les conflits et empêchent leur retour à la normale. Les PNUAD peuvent aussi prendre en considération les effets disproportionnés des crises humanitaires et autres crises, des chocs et des changements sur les personnes les plus vulnérables.

Le principe de ne laisser personne à la traîne est détaillé à travers les trois autres principes de programmation intégrée :

● **Éliminer les inégalités et la discrimination (principe des droits de l'homme, de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes) :** ce principe reconnaît que la programmation des Nations Unies est orientée par des normes internationales qui constituent les fondements normatifs d'une action visant à s'attaquer à la situation des personnes et groupes laissés pour compte ou risquant de l'être, non seulement du fait de leurs vulnérabilités, mais aussi des inégalités et de la discrimination profondément enracinées qui les empêchent d'accéder aux services et aux ressources. La contribution des Nations Unies à la protection et à la promotion des droits humains est à la fois un devoir normatif et un impératif opérationnel pour garantir l'obtention de résultats plus équitables et durables en matière de développement.

● **S'attaquer aux causes profondes de la pauvreté multidimensionnelle et renforcer les capacités de résilience (principe de la durabilité et de la résilience) :** ce principe reconnaît la nécessité de protéger les écosystèmes et la biodiversité en tant que « PIB des personnes pauvres », car c'est sur ces systèmes que reposent les moyens de subsistance et l'emploi d'un grand nombre de personnes pauvres et le plus défavorisées. La durabilité et la résilience sont indispensables si l'on veut comprendre et lutter contre les effets disproportionnés des crises et des catastrophes sur les personnes pauvres et d'autres groupes marginalisés et discriminés. Renforcer les capacités des institutions nationales et des collectivités est à la base de la résilience et de l'assurance de la durabilité des gains.

● **Renforcer les systèmes nationaux et les processus de responsabilisation pour suivre les progrès et fournir des voies de recours (principe de la responsabilité) :** ce principe implique d'améliorer l'efficacité des institutions et des mécanismes de suivi des progrès accomplis dans l'autonomisation des laissés pour compte ou de ceux qui risquent de l'être.

Promouvoir le principe de ne laisser personne à la traîne peut recouvrir des activités de plaidoyer et d'autres interventions programmatiques susceptibles d'être menées conjointement par l'Équipe de pays des Nations Unies (UNCT) ou par certains organismes, selon leurs mandats spécifiques. Ce principe peut s'exprimer, par exemple, au travers d'interventions programmatiques portant sur la protection sociale, l'autonomisation

juridique, les opportunités économiques, le travail décent, la santé environnementale et l'accès aux services essentiels pour les groupes de population les plus défavorisés. On peut déterminer et mobiliser ces groupes à toutes les étapes du processus du PNUAD.

2

DROITS HUMAINS, ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES ET AUTONOMISATION DES FEMMES⁶

L'un des principaux objectifs de l'Agenda 2030 est de « réaliser les droits de l'homme pour tous, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et des filles ». Dans le cadre des PNUAD, ce principe comporte cinq volets :

● **Alignement sur les normes internationales :**⁷ Dans la mesure où ils contribuent à aligner les lois et les politiques nationales sur les normes internationales, les PNUAD sont orientés par les recommandations faites aux pays au travers des mécanismes internationaux relatifs aux droits de l'homme. La mise en œuvre du PNUAD est ainsi liée aux processus d'établissement de rapports et d'examen réalisés dans le cadre des ODD et des mécanismes relatifs aux droits de l'homme.

● **Accent placé sur la lutte contre les inégalités et la discrimination à la lumière du principe de ne laisser personne à la traîne :** Les PNUAD recensent les inégalités et les formes de discrimination existantes, ainsi que d'autres formes de violation des droits de l'homme. Ce processus peut comprendre des données ventilées selon d'autres aspects que ceux liés au sexe, à la situation géographique et à l'âge, de manière à tenir compte d'autres formes de discrimination interdite en vertu de la législation internationale. Les PNUAD indiquent la façon dont ils contribueront à réaliser l'égalité formelle et réelle. Leur objectif peut, entre autre, viser à éliminer les obstacles structurels ; à inverser la tendance en matière de répartition inégale des pouvoirs, des ressources, et des opportunités ; et/ou à remettre en question les lois, les normes sociales et les stéréotypes discriminatoires qui perpétuent les inégalités et les disparités.

● **Participation active et significative de toutes les parties prenantes :** Le PNUAD expose la façon dont le système des Nations Unies garantit la pleine participation des principales parties prenantes, en particulier les gouvernements nationaux, la société civile et le secteur privé, à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de ce PNUAD. Il peut décrire de manière détaillée comment il contribuera à créer un espace et des ressources constants en faveur d'une participation librement consentie, éclairée et autonomisée de la société civile, en particulier les groupes les plus marginalisés, aux processus nationaux de développement qui détermineront leur vie, sans craindre les représailles.

● **Vérification préalable et fourniture de recours efficaces :** Le PNUAD est en faveur de la mise en place de mécanismes nationaux offrant des recours judiciaires et non judiciaires efficaces à des particuliers et à des groupes, et propose une assistance pour y accéder. Il peut également assurer la

⁶ Pour obtenir de plus amples orientations, voir : [UNDG Guidance Note on Human Rights for RCs and UNCTs \(2015\)](#) et [A Resource Book for Mainstreaming Gender in UN Common Country Programming at the Country Level \(2014\)](#).

⁷ Ces mécanismes englobent notamment tous les instruments et conventions internationaux.

vérification préalable et le plein respect des normes juridiques, par exemple, au moyen des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

- **Réduction des inégalités entre les sexes par l'autonomisation de toutes les femmes et les filles :** Le BCP comprend une analyse rigoureuse des disparités entre les sexes, impliquant des données ventilées selon des critères autres que ceux liés à l'âge et le sexe pour en expliquer les causes immédiates, sous-jacentes et profondes, et les effets différenciés (notamment en évaluant les dynamiques sociale, juridique, politique, économique et culturelle à l'origine de l'inégalité entre les sexes). Le PNUAD soutient, et établit une relation avec, la mise en œuvre de cadres de politiques ou de conventions adoptés à l'échelle internationale, notamment le Programme d'action de Beijing et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW). Le PNUAD peut exposer la façon dont le système des Nations Unies traite la question des inégalités entre les sexes et de l'autonomisation et la promotion des femmes et des filles, des hommes et des garçons, en fonction de la situation propre à chaque pays. Les préoccupations concernant l'égalité entre les sexes sont pleinement et systématiquement reflétées dans la raison d'être/la stratégie du programme, et la question des inégalités est convenablement traitée au moyen de résultats et de sortants propres à chaque sexe qui contribuent à la réalisation d'indicateurs et de cibles liés au genre relevant des ODD, le cas échéant.

3

DURABILITÉ ET RÉSILIENCE

L'Agenda 2030 a pour objectif d'assurer une protection durable de la planète et de ses ressources naturelles et culturelles, en favorisant une croissance économique inclusive et soutenue, en mettant fin à la pauvreté dans toutes ses dimensions et en améliorant le bien-être des êtres humains. Il vise à : accroître la résilience des sociétés et des écosystèmes aux risques, chocs et stress d'origine anthropique ou naturelle ; promouvoir des approches multisectorielles et intégrées qui exploitent les possibilités, les atouts et les capacités des institutions et des collectivités à améliorer le bien-être humain et à réduire les risques et les vulnérabilités associés aux dangers naturels, aux changements climatiques, à la violence, aux conflits, à l'instabilité politique et sociale, ou à l'inconstance économique ; et gérer le changement et l'incertitude des tendances à long terme.

Accroître la résilience des sociétés, des économies et de l'environnement naturel peut aider les pays, les collectivités et les personnes pauvres à résister aux chocs, à faire face aux incertitudes et à gérer les risques. Il y a aussi une relation étroite entre durabilité et résilience, et paix et sécurité. Renforcer les capacités des institutions nationales et des collectivités constitue la base de la résilience et de l'assurance de la durabilité des gains. Le soutien du système des Nations Unies au renforcement des capacités nationales

intervient dans le cadre du développement national, en faisant fond sur les capacités, les atouts et les systèmes en place, et sur les évaluations et stratégies nationales concernant les capacités.

Les PNUAD comprennent les six éléments de durabilité et de résilience suivants :

- Mise en évidence des interconnexions, et d'une approche équilibrée, entre les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable ;
- Intégration des questions de durabilité économique, environnementale et sociale et de gestion des risques dans la programmation et renforcement des capacités nationales à s'attaquer à ces questions ;
- Respect des normes sociales et environnementales visant à prévenir les effets néfastes sur les êtres humains, notamment sur les personnes pauvres et sur l'environnement ; gestion des risques lorsque les impacts ne peuvent être évités et renforcement de la résilience ;
- Encouragement à intégrer pleinement les questions environnementales et de protection sociale dans les politiques nationales relatives aux principaux secteurs de développement, et s'assurer de la mise en relation avec les systèmes d'urgence, de crises et d'action humanitaire ;
- Prise en compte des dimensions « durabilité » et « résilience » des problèmes de développement et de l'interconnexion entre les questions liées à l'environnement, les droits de l'homme, les conflits et la vulnérabilité ;
- Assurance d'une cohérence entre les résultats et les objectifs du PNUAD dans les politiques, les budgets et les plans nationaux pour le développement.

Le principe de durabilité et de résilience est intégré à chaque étape du PNUAD. Toutes les interventions du PNUAD visent à réduire les risques et à renforcer la résilience (par le biais du renforcement des capacités nationales et du soutien aux politiques) et à intégrer systématiquement la question de la durabilité et de la résilience dans tous les programmes. Une vision globale de la durabilité garantit un équilibre entre la résilience et les considérations sociales, économiques et environnementales.

Les PNUAD prennent en considération la manière dont l'environnement juridique, politique et institutionnel, ainsi que les modèles économiques et sociaux, influent sur la résilience des communautés, en particulier celle des groupes vulnérables et exclus. Ils précisent et soutiennent les liens avec la mise en œuvre de cadres de politiques adoptés à l'échelle internationale ou de conventions ratifiées par le pays qui peuvent faciliter la mise en œuvre intégrée des ODD. Ces instruments sont l'[Accord de Paris](#), le Programme d'action d'Addis-Abeba, le [Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques](#), le [Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe](#) et la Déclaration de Quito sur les villes et les établissements humains viables pour tous. En termes de mise en œuvre pratique, les PNUAD reconnaissent, par exemple, la valeur des services écosystémiques, promeuvent

l'économie verte/bleue, favorisent des modes de consommation et de production durables, investissent dans l'adaptation aux changements climatiques, la réduction des risques de catastrophe et extension des énergies durables.

4 RESPONSABILISATION

L'Agenda 2030 prévoit des engagements en faveur d'une plus grande responsabilisation aux niveaux mondial, régional et national, et des mécanismes de mise en œuvre et de suivi correspondants. Le système des Nations Unies s'est engagé à soutenir ces actions et à contribuer à la création d'« institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous, à tous les niveaux » (ODD 16). Sur cette base, les PNUAD favorisent des sociétés responsables, notamment par le biais de :

- alignement sur les priorités nationales et les mécanismes nationaux de responsabilisation, ainsi que la fourniture d'un appui prioritaire à l'extension ou au développement de ces mécanismes afin de s'assurer qu'ils incluent tous les groupes de population ;
- renforcement des mécanismes, des institutions et des processus nationaux et locaux pour suivre et rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des ODD pour toutes les composantes de la société, en reliant ces dispositifs aux mécanismes internationaux, notamment les mécanismes relatifs aux droits de l'homme des Nations Unies ;
- mesures pour instaurer et développer une plus grande transparence, et pour évaluer les résultats et en rendre compte de meilleure façon, notamment par le biais d'évaluations conjointes avec les populations cibles ;
- mise en pratique de ce que défend le système des Nations Unies, en reconnaissant la responsabilisation de ce système vis-à-vis des citoyens des pays dans lesquels il mène ses activités ;
- facilitation d'une participation communautaire locale active aux processus décisionnels, en particulier des communautés laissées-pour-compte ou qui risquent de l'être, que ce soit dans le cadre général de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques nationales, ou plus particulièrement dans le cadre du processus du PNUAD ;
- soutien à la collecte et à l'utilisation de données et d'informations transparentes et fiables pour la formulation de politiques, la conception et la mise en œuvre de programmes pour gérer les risques et obtenir des résultats grâce à une prise de décision plus efficace, tant dans le cadre des processus nationaux de formulation de politiques que dans celui des activités systèmes des Nations Unies dans les pays.

PRINCIPALES APPROCHES D'UNE PROGRAMMATION INTÉGRÉE

Dans le cadre des PNUAD, le système Nations Unies applique six approches de programmation qui se renforcent mutuellement, afin de traduire dans les faits le principe unificateur de ne laisser personne à la traîne, et les trois autres principes de programmation intégrée (voir la figure 1). Ces approches de programmation, décrites dans les pages qui suivent, s'appliquent aux PNUAD dans tous les contextes nationaux.

1 PROGRAMMATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Les ODD et leur traduction au niveau des pays constituent le cadre de référence pour la formulation des priorités stratégiques, des résultats, de la théorie du changement et des indicateurs et cibles connexes du PNUAD. En appliquant une gestion axée sur les résultats, le système des Nations Unies garantit que les ressources sont employées pour améliorer les conditions des populations identifiées, en particulier celles laissées pour compte. La programmation axée sur les résultats est une approche par laquelle l'allocation des énergies et des ressources se fonde sur des résultats escomptés clairement définis et mesurables, plutôt que sur des activités planifiées.

Une approche axée sur les résultats nécessite également de déterminer les principales hypothèses concernant l'environnement de la programmation, et de prendre en compte les risques pertinents et les mesures pour les gérer. Il faut alors définir les indicateurs permettant de suivre les progrès et de mesurer les résultats, en tenant compte des données, des éléments de preuve à générer et du soutien aux systèmes statistiques et informatiques nationaux. Les responsabilités sont clairement définies et soutenues par de solides mécanismes d'établissement de rapports.

Conformément au Manuel de gestion axée sur les résultats ([RBM Handbook](#)) du GNUD, les effets du PNUAD sont les changements dans les capacités institutionnelles et comportementales visant au développement. Sur la base du BCP, le programme axé sur les résultats énonce les changements requis dans le contexte national, lesquels sont formulés à partir de la théorie du changement et du cadre de résultats du PNUAD (voir la partie 2). Il conviendra de maintenir l'accent placé sur les résultats tout au long du processus du PNUAD, y compris lors du suivi et de l'évaluation.

2 DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Le GNUD définit la capacité comme étant l'aptitude des personnes, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès. Le développement des capacités est le processus permettant de mobiliser ses capacités, de les renforcer, de les créer, de les adapter et de les entretenir au fil du temps. C'est une fonction essentielle du Système des Nations Unies pour le développement et un élément indispensable à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et faire perdurer les progrès. L'Agenda 2030 et le principe unificateur de ne laisser personne à la traîne exigent une approche renforcée du développement des capacités des gouvernements et des parties prenantes, y compris la société civile et les organisations non gouvernementales.

Le soutien au développement des capacités que fournit le système des Nations Unies vise à optimiser l'appropriation et la conduite des activités au niveau national, et à aborder la question des capacités au niveau des personnes, des organisations et de l'environnement favorable. Le soutien au développement des capacités individuelles consiste à améliorer les compétences, connaissances et performances individuelles grâce à la formation, aux expériences, à la motivation et aux mesures d'incitation. Le soutien au développement des capacités organisationnelles vise à améliorer les performances organisationnelles grâce à des stratégies, plans, règles et règlements, partenariats, un leadership, des politiques organisationnelles et des structures de pouvoir. Le soutien au développement des capacités à instaurer un environnement favorable vise à renforcer les politiques, tout en assurant une cohérence politique prenant en compte des facteurs économiques, environnementaux et sociaux tels que le marché du travail, l'environnement politique et législatif, la structure des classes sociales et les aspects culturels.

Le BCP prévoit une évaluation et une analyse des capacités du gouvernement et des parties prenantes concernées. Il énonce les causes profondes du manque de capacités et examine les approches globales qui permettraient de les développer, par exemple, au moyen de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Le processus de définition des priorités stratégiques du PNUAD permet aux Nations Unies de recenser les domaines de développement des capacités dans lesquels le PNUAD peut avoir l'impact le plus fort, pour ce qui est du soutien à la réalisation des ODD. Les voies conduisant au développement des capacités (c'est-à-dire, les raisons pour lesquelles certains résultats et activités devraient accroître les capacités) sont énoncées dans la théorie du changement, mais les objectifs des actions de développement des capacités (c'est-à-dire, les changements mesurables apportés aux capacités) sont énoncés dans le cadre de résultats du PNUAD (voir la partie 2). [Les orientations complémentaires sur le développement des capacités](#) fournissent de plus amples informations sur l'application de ce principe.

3 PROGRAMMATION TENANT COMPTE DES RISQUES

Investir dans une programmation tenant compte des risques implique de gérer efficacement les risques à chaque étape du processus du PNUAD. Le risque est considéré d'un point de vue commun à l'ensemble du système des Nations Unies plutôt que de celui des institutions prises individuellement. Plus important encore, le développement qui tient compte des risques signifie que les « risques pour » la programmation tout comme les « risques découlant de » la programmation sont pris en considération. Lors de l'évaluation des risques *pour* la programmation, on s'attache aux risques susceptibles d'affecter ou de faciliter la réalisation des objectifs de développement. Le principe de ne pas nuire, porte sur les risques *découlant de* la programmation.

La programmation du développement tenant compte des risques suppose d'adopter une approche multidimensionnelle pour gérer les risques de catastrophe et les incidences climatiques, et pour protéger les acquis en matière de développement. Tout en appliquant le principe de ne pas nuire, cette programmation vise à garantir des avantages connexes dans les domaines sociaux, économiques et environnementaux. Elle reconnaît que la réalisation des ODD dépendra des capacités des pays et des communautés à renforcer leur résilience aux risques face à des menaces multiples, notamment celles liées aux risques naturels, aux changements climatiques, aux conflits, aux crises alimentaires et hydriques, aux pandémies, aux déplacements, aux migrations et aux chocs économiques. Le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, les ODD et l'Accord de Paris donnent aux pays une impulsion pour inverser les tendances actuelles en matière de risques et de niveau d'émissions, et pour aller progressivement vers un développement à faibles émissions de carbone et tenant compte des risques.

L'analyse des conflits est particulièrement importante s'agissant de la programmation tenant compte des risques dans les pays sujets aux catastrophes naturelles, connaissant des situations d'urgence complexes, ou des situations de conflits, ou de post-conflit. Cette analyse contribue à faire des interventions qui s'attachent à relever les défis du développement, humanitaires et de la consolidation de la paix. Cela offre une plateforme pour la participation des bailleurs de fonds et des acteurs du développement, de l'action humanitaire et de la consolidation de la paix, et peut aider à faire apparaître les Nations Unies comme étant le collaborateur utile.

La durabilité des investissements publics et privés dépend de la gestion rationnelle des risques. Les PNUAD devrait chercher à intégrer pleinement la gestion des risques dans le développement et à encourager systématiquement les investissements publics et privés à découler d'une bonne compréhension des risques et des liens entre eux. L'application d'indices de risque (à l'instar de l'indice INFORM) peut aider à identifier les risques et les vulnérabilités dans les situations de crise humanitaire et de catastrophe, et favoriser le renforcement de la capacité de résistance (voir : www.inform-index.org).

Les BCP font ressortir les multiples risques auxquels font face certains pays, tels que les chocs sur les marchés, les risques naturels, les troubles sociaux, les changements climatiques, les épidémies et les pandémies, et le risque de conflit ou les violations graves aux droits de l'homme. Ces risques sont des défis en soi, mais ils peuvent aussi déclencher d'autres risques, tels que les pertes économiques et les tensions politiques, ce qui compromettrait et anéantirait les progrès vers la réalisation des ODD. La programmation tenant compte des risques contribue en outre à envisager les risques à long terme, dans le cadre de l'exercice lié à la vision 2030 des Nations Unies. Elle facilite la définition des priorités stratégiques du PNUAD, l'élaboration de la théorie du changement, la définition des résultats et l'élaboration de plans de travail conjoints. Il conviendrait que les PNUAD cherchent à gérer les risques en évitant de nuire, en renforçant la capacité de résistance et en améliorant l'état de préparation aux niveaux national et local, et en faisant en sorte que les Nations Unies puissent intervenir lorsque les risques se concrétisent.

4

RELATIONS ENTRE DÉVELOPPEMENT, ACTION HUMANITAIRE ET CONSOLIDATION DE LA PAIX⁸

L'Agenda 2030, la poursuite des ODD, l'engagement à ne laisser personne à la traîne, et la nécessité de contribuer au relèvement et à la recherche de solutions durables dans des situations de conflit ou de fragilité exigent une cohérence dans les PNUAD entre les programmes de développement, d'action humanitaire et de consolidation de la paix, à la lumière des droits de l'homme qui constituent la finalité commune de la Charte des Nations Unies. Il conviendrait d'établir une relation plus étroite entre les BCP, les PNUAD et les processus connexes et l'action humanitaire et, selon le cas, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies ou les missions politiques spéciales, de manière à contribuer collectivement aux acquis à plus long terme du développement.⁹

Les résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil de sécurité des Nations Unies adoptées en 2016 portant sur la durabilité de la paix¹⁰ ont souligné l'importance d'une analyse conjointe et d'une planification stratégique efficace à travers l'ensemble du système des Nations Unies. Ces résolutions visent à orienter davantage l'action du système des Nations Unies vers la prévention des conflits, de manière à s'attaquer non seulement aux symptômes, mais aussi aux causes profondes des conflits. Elles appellent les Nations Unies à faire des analyses conjointes multidimensionnelles des conflits et des risques plus spécifiques au contexte. Conformément à ces résolutions, le BCP prend en compte de manière globale les dimensions liées aux risques multiples, aux droits de l'homme, à l'action humanitaire et

à la consolidation de la paix. Il conviendrait que ce BCP examine les capacités d'adaptation et de réponses existantes, ainsi que les systèmes de résilience. L'outil d'analyse des conflits et du développement approuvé par le GNUD devrait faciliter les analyses dans les pays touchés par des conflits. Il conviendrait aussi de considérer l'Aperçu des besoins humanitaires comme une source d'informations sur la vulnérabilité des personnes pour le BCP dans des contextes de crise.

Pour mettre en œuvre une réponse cohérente par le biais des mesures liées au développement, à l'action humanitaire et à la consolidation de la paix dans les contextes de crise et d'après-crise, il faut une vision commune et des résultats communs élaborés par différents partenaires, notamment les acteurs du système des Nations Unies et ceux n'appartenant pas à ce système, sur la base de leurs avantages comparatifs, observés depuis plusieurs années. La planification et la programmation cohérentes sont propres au contexte. Les entités des Nations Unies planifient stratégiquement ensemble les activités, les interventions et les programmes, et déterminent qui fait quoi, où, comment et quand, dans les limites de leurs mandats et de leurs avantages comparatifs, ce processus visant directement à contribuer à réduire les besoins, la vulnérabilité et les risques, et au bout du compte, à la réalisation d'un développement durable, y compris une paix durable.

Au niveau des pays, il conviendrait que le système des Nations Unies examine les dispositifs qu'il est possible de mettre en place pour assurer la cohérence, sur la base d'un ensemble d'options en fonction du contexte national, l'analyse et la planification conjointes étant prises en compte dans un cadre commun de planification d'un côté et, de l'autre, dans des instruments de planification distincts, lorsqu'ils sont nécessaires sur le plan opérationnel. L'action humanitaire peut contribuer au développement et à la paix durables, mais son but principal reste de répondre aux besoins vitaux et de soulager les souffrances, conformément aux principes humanitaires¹¹. L'analyse et la planification devraient intégrer des contributions humanitaires pour assurer la cohérence et la complémentarité.

Dans certaines crises prolongées, tout en respectant la nécessité permanente de la neutralité, de l'impartialité et de l'indépendance de l'action humanitaire, le système des Nations Unies peut conjuguer action de développement et aide humanitaire dans le PNUAD, en élaborant des résultats communs sur la base d'une analyse et d'une planification pluriannuelle conjointes. Il conviendrait également d'appliquer cette démarche aux situations dans lesquelles l'intervention humanitaire se réduit, tandis que le Plan d'action humanitaire et d'autres programmes humanitaires prennent progressivement fin ou ont pris fin, les besoins humanitaires résiduels étant couverts par le PNUAD. Dans les situations de déplacement prolongé, les besoins des personnes déplacées constitueront généralement un volet central du processus de planification, en vue de leur trouver des solutions durables.¹²

Dans certains cas de figure, il y a en même temps des PNUAD et des Plans d'action humanitaire. Par exemple, dans des situations de conflit très intense, où il est nécessaire de garantir un espace humanitaire distinct, l'aide humanitaire ne devrait pas faire partie du PNUAD, et le Plan d'action humanitaire et/ou le Plan de réponse pour les réfugiés devraient demeurer distincts, mais alignés sur le

⁸ Les termes « liens » et « relations » sont utilisés de manière interchangeable.

⁹ Voir : paragraphe 24(a) de la Résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

¹⁰ Voir : résolution 70/262 de l'Assemblée générale et résolution 2282 (2016) du Conseil de sécurité.

¹¹ Voir : résolution 46/182 de l'Assemblée générale.

PNUAD. Dans ces contextes, il faudrait établir des liens directs entre le PNUAD et le Plan d'action humanitaire/Plan de réponse pour les réfugiés, de manière à assurer la complémentarité et la compatibilité des cadres de résultats, et déterminer l'ordre de réalisation des activités de développement et des activités humanitaires. Cette démarche peut permettre, selon le cas, de cibler les mêmes zones géographiques et les personnes touchées par la crise et la fragilité, avec une vision et un plan d'intégration à plus long terme. Ce processus permet de tirer parti des points forts du PNUAD pour obtenir des résultats à long terme, dans l'optique de réduire et d'atténuer les risques ; s'attaquer aux facteurs structurels et sous-jacents des inégalités, de la privation et de la fragilité, y compris dans les zones touchées par des crises humanitaires ; et aider les personnes vulnérables et les personnes touchées par une crise à devenir autonomes et résilientes.

Dans les situations où il y a une présence intégrée du système des Nations Unies¹³, qu'il s'agisse d'une opération de maintien de la paix ou d'une mission politique spéciale, la mission et l'équipe de pays des Nations Unies sont tenues d'élaborer un cadre stratégique intégré. Ce cadre favorise la collaboration, car il reflète les objectifs et les moyens communs grâce auxquels les Nations Unies œuvreront en faveur de la consolidation de la paix. Les PNUAD peuvent être conçus pour servir de cadre stratégique intégré et vice versa. Il n'est pas nécessaire de disposer d'un cadre stratégique intégré et d'un PNUAD si l'un ou l'autre peut satisfaire aux exigences minimales des deux instruments. Conformément à la Politique des Nations Unies relative à l'évaluation et la planification intégrées, la décision de n'avoir qu'un cadre stratégique intégré ou un PNUAD est prise par un haut responsable des Nations Unies au niveau du pays. La mise en œuvre est facilitée par des plans de travail conjoints qui décrivent de manière détaillée la répartition du travail entre la mission et les organismes des Nations Unies.

5 SOUTIEN À DES POLITIQUES COHÉRENTES

L'Agenda 2030 exige une cohérence de politiques et des approches plus intégrées, où différents acteurs travaillent ensemble dans tous les secteurs pour assurer un développement durable¹⁴. L'Organisation des Nations Unies combine ses mandats divers et complémentaires, son expertise et ses contributions techniques afin que le soutien aux politiques qu'elle fournit aux partenaires nationaux soit compréhensible, complet et cohérent¹⁵. Comme l'indiquent les principes du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), le système des Nations Unies a pour ambition de « travailler dans l'unité tout en préservant la diversité ». La diversité du système et la vaste gamme d'expertises spécialisées sont une source de grande force et un atout inestimable lorsqu'elles sont exploitées de manière coordonnée et cohérente.

La cohérence des politiques assure l'homogénéité entre les politiques nationales et les cadres programmatiques, les obligations

légales des États en vertu du droit international, et leur alignement pour appuyer les initiatives de développement. Il s'agit de s'assurer que ce que l'on fait dans un domaine est cohérent avec ce que l'on fait dans les autres domaines. La cohérence des politiques est indispensable à la réalisation des ODD, étant donné leur nature interdépendante et les éléments constitutifs en jeu : social, économique et environnemental, associés à des éléments liés à la paix, à la sécurité, aux droits de l'homme et à l'égalité. Afin d'assurer la cohérence des politiques dans l'ensemble des activités des Nations Unies au niveau national, les PNUAD devront :

- S'aligner sur les priorités et les plans nationaux, les stratégies et les objectifs nationaux en rapport avec les ODD, et les cadres de politiques convenus à l'échelle internationale, qui définissent des approches intégrées du développement durable, ainsi que les normes en la matière. Cela assure une « cohérence verticale des politiques » entre les cadres adoptés à différents niveaux, notamment national et régional. Cela passe par une évaluation constante du paysage national et des politiques du développement, ainsi qu'une participation régulière avec les parties prenantes et les partenaires du développement, dont la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales.
- Renforcer les synergies entre les domaines d'intervention (cohérence horizontale) et leur alignement sur les objectifs nationaux de développement. La « cohérence horizontale » est facilitée par des mécanismes comprenant des Groupes de résultats, des plans de travail conjoints et des instruments de financement communs. Ces approches améliorent la collaboration en vue d'obtenir des résultats communs. Les PNUAD tirent parti aussi bien de l'assistance technique sectorielle spécialisée que des activités intersectorielles.
- Renforcer la cohérence entre les initiatives de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix, et les mécanismes relatifs aux droits de l'homme, afin d'obtenir et de faire perdurer des gains en matière de paix et de développement.

¹² Voir le document du Comité permanent interorganisations sur l'introduction à l'action humanitaire à l'intention des coordonnateurs résidents, intitulé « Introduction to Humanitarian Action: A Brief Guide for Resident Coordinators », 2015, accessible à l'adresse : <http://reliefweb.int/report/world/introduction-humanitarian-action-brief-guide-resident-coordinators> ; et la note du HCR sur le mandat du Haut Commissaire pour les réfugiés et de son bureau, intitulée « Note on the Mandate of the High Commissioner for Refugees and His Office », 2013, accessible à l'adresse : www.unhcr.org/526a22cb6.html.

¹³ Une présence intégrée des Nations Unies signifie qu'il existe sur le terrain une opération multidimensionnelle de maintien de la paix ou une mission politique spéciale déployée aux côtés d'une équipe de pays des Nations Unies.

¹⁴ Voir : l'Agenda 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba et l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement des Nations Unies.

¹⁵ Voir le [référentiel d'outils du GNUD pour le soutien en amont aux politiques par ODD et par cible connexe](#).

6

PARTENARIATS

L'Agenda 2030 souligne l'importance des partenariats pour obtenir des résultats. Des partenariats inclusifs, stratégiques et mutuellement bénéfiques établis aux niveaux mondial, régional, national et local sont une condition préalable à la réalisation des ODD. Les ambitions transformatrices de l'Agenda 2030 supposent un changement dans les rôles et responsabilités, et une évolution connexe dans la façon de concevoir, faciliter et mettre au point les partenariats.

La réalisation des ODD nécessite l'ample participation de tous les acteurs du développement et de l'action humanitaire, y compris les populations en général dans un pays donné et d'autres parties prenantes. Le processus du PNUAD et sa mise en œuvre constituent une plateforme pour le système des Nations Unies, qui lui permet de tirer parti de ses avantages comparatifs mondiaux, afin de mobiliser un large éventail de parties prenantes. Les PNUAD peuvent également définir les moyens par lesquels le système des Nations Unies peut mettre au point des approches novatrices de partenariats avec des parties prenantes multiples, et favoriser de nouvelles collaborations, conformément aux principes et normes des Nations Unies. Dans le rôle d'intermédiaire joué dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire et des partenariats public-privé, il conviendra de mettre l'accent sur le rôle de leadership et la pleine participation de ces acteurs, dans la perspective de réaliser les objectifs nationaux à la lumière des ODD.

Les partenariats multipartites génèrent des points de vue divers, des expériences enrichissantes et un large éventail de capacités et de ressources nécessaires, y compris dans les États touchés par un conflit et en situation de crise prolongée, ainsi que parmi les populations déplacées. En mobilisant et en tirant parti des différents partenaires tout au long du processus du PNUAD, les Nations Unies peuvent promouvoir la prise en main des initiatives par le(s) partenaire(s) le(s) mieux placé(s). Les activités de plaidoyer et normatives peuvent favoriser des partenariats nouveaux et novateurs qui permettront d'exploiter les ressources d'un large éventail de partenaires.

Les partenariats avec des acteurs non gouvernementaux sont essentiels à une réponse efficiente et efficace du système des Nations Unies, fondée sur les principes d'égalité, de transparence, d'optique de résultats, de responsabilité et de complémentarité. Cette approche du partenariat offre des solutions personnalisées qui répondent aux besoins réels contrairement aux approches uniformes. Le système des Nations Unies s'est engagé à accroître ses efforts, et à encourager cette démarche, afin de soutenir les acteurs nationaux et locaux et de leur donner les moyens de communiquer leur expertise et d'appliquer de bonnes pratiques,

et d'améliorer les capacités et les aptitudes. Cela comprend la préparation et la réponse aux situations d'urgence, telles que visées, entre autres, par le [Sommet mondial sur l'action humanitaire](#).

Parallèlement, le système des Nations Unies aborde les partenariats avec la prudence et la diligence nécessaires, de manière à défendre et à protéger les valeurs qui sont les siennes. Une conception nouvelle et élargie des partenariats appelle une démarche tenant compte des risques. La collaboration avec des partenaires qui ne respectent pas les valeurs du système des Nations Unies présente des risques d'atteinte à sa réputation, des risques fiduciaires et d'autre nature. Les stratégies de partenariats du système devraient inclure des mesures de gestion des risques, y compris des mesures de garantie et des procédures de vérification préalable¹⁶.

¹⁶ Pour l'analyse des risques concernant la collaboration entre l'Organisation des Nations Unies et les forces de sécurité, voir la Politique de diligence (ou vérification préalable) voulue en matière de droits de l'homme dans le contexte de la fourniture d'appui par l'ONU à des forces de sécurité non onusiennes (A/67/775-S/2013/110).

PARTIE 2 : COMMENT ÉLABORER ET GÉRER UN PNUAD

Dans le cadre de l'Agenda 2030, les PNUAD ne sont pas qu'une simple compilation de plans propres aux différentes organisations. Ils se fondent sur le principe d'« un pays, un cadre des Nations Unies », et s'appuient sur des effets stratégiques communs en matière de développement, les besoins communs et l'analyse des causes profondes, l'évaluation et la gestion des risques, le suivi, et l'établissement de rapports. Les Nations Unies élaborent les PNUAD de manière inclusive, en collaborant étroitement avec les gouvernements, la société civile et d'autres parties prenantes.

Dans un contexte national donné, le Coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies sont les garants de la mise en œuvre des orientations relatives au PNUAD. Certains éléments constituent des exigences minimales, représentant des aspects essentiels sans lesquels un PNUAD ne peut satisfaire aux normes minimales requises pour l'alignement sur l'Agenda 2030, et l'appui apporté par les Nations Unies aux États Membres en vue de leur réalisation. Lors de l'élaboration de la feuille de route du PNUAD, l'équipe de pays des Nations Unies examine la portée et la profondeur réalistes des exigences minimales qu'il est possible de réaliser en vue d'obtenir un impact optimal, selon le contexte spécifique du pays. Tout au long du processus du PNUAD, les principes et approches de programmation sont appliqués au titre du principe unificateur de ne laisser personne à la traîne.

EXIGENCES MINIMALES DES PNUAD

Les entités des Nations Unies au niveau national doivent au minimum :

- Elaborer une **feuille de route** pour préparer le PNUAD en collaboration avec le gouvernement et les autres parties prenantes concernées, afin de soutenir les priorités et les plans nationaux dans l'optique de réaliser les ODD et l'Agenda 2030.
- Mettre au point un **BCP de bonne qualité sur la base d'éléments probants**.
- **Décider des priorités stratégiques du PNUAD**, en se fondant sur le **BCP et la Vision 2030 des Nations Unies**, et en s'appuyant sur la théorie globale du changement du PNUAD, sur une matrice de résultats correspondante au niveau des effets, et sur le Cadre budgétaire commun (CBC) à moyen terme. Les effets du PNUAD servent de base pour aligner les documents de programmation spécifiques des organisations sur le PNUAD. Les indicateurs liés aux effets, les données de référence et les cibles du PNUAD relèvent d'autres processus de rapport intergouvernementaux, tels que les rapports sur les ODD et les mécanismes relatifs aux droits de l'homme.
- S'assurer que le **PNUAD et son annexe juridique sont signés par tous les organismes des Nations Unies participants et un représentant compétent du gouvernement**.
- Elaborer **des plans de travail conjoints, qui sont signés par les organismes des Nations Unies participants** au sein des Groupes de résultats, afin de traduire dans la réalité les effets prévus dans le PNUAD.
- Elaborer et mettre en œuvre **un plan de suivi et d'évaluation pluriannuel chiffré**, en veillant à ce que a) **les rapports annuels unifiés des Nations Unies sur les résultats dans les pays** intègrent les rapports sur les résultats des programmes, avec les rapports sur les finances, la mobilisation des ressources, les opérations, la communication et le plaidoyer, et le leadership, et b) **une évaluation du PNUAD soit réalisée pendant son cycle de vie, dont les coûts sont partagés entre les membres de l'équipe de pays des Nations Unies**, le cas échéant. L'évaluation du PNUAD devrait avoir lieu de manière à pouvoir éclairer l'élaboration du prochain PNUAD, lorsque cela est possible, et être synchronisée avec les évaluations de la stratégie relative aux activités opérationnelles et de la stratégie relative au plaidoyer et à la communication. **Les procédures et les calendriers des évaluations** des programmes des organismes des Nations Unies devraient être harmonisés avec l'évaluation du PNUAD.

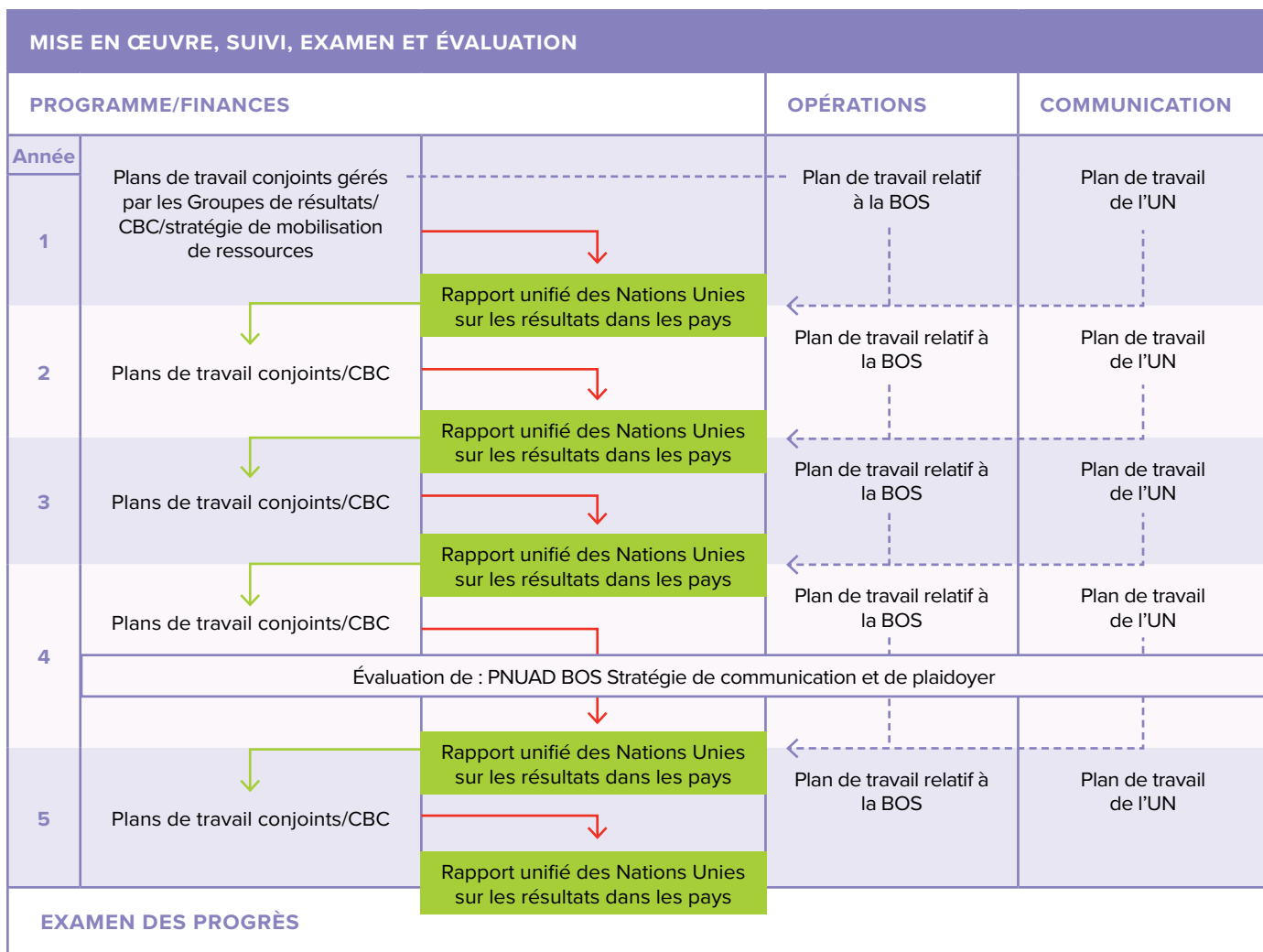
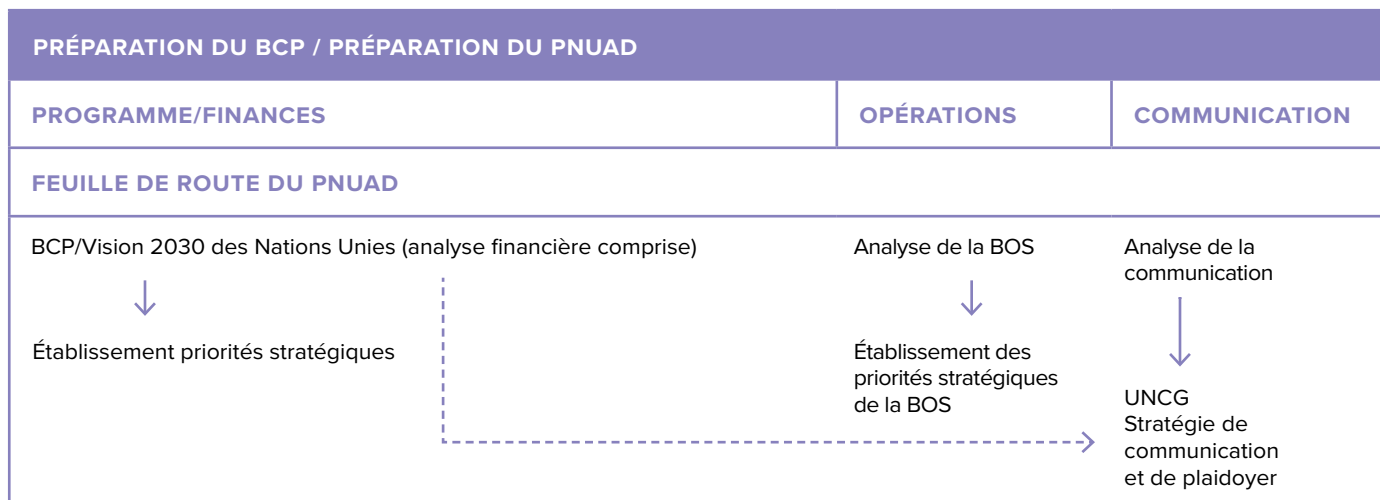
In support of the preparation of quality UNDAFs, the following good practices are recommended for the consideration of UNCTs.

BONNES PRATIQUES RELATIVES À LA PRÉPARATION DU PNUAD

- Établir des liens explicites avec les plans nationaux afin de s'assurer que les résultats du PNUAD répondent aux priorités nationales ;
- Limiter à cinq le nombre de domaines stratégiques prioritaires afin de garantir une démarche ciblée ;
- Procéder à une programmation conjointe (en associant, le cas échéant, les acteurs de l'action humanitaire et de la consolidation de la paix sur la base d'une analyse conjointe), mettre en place des programmes conjoints, et assurer les complémentarités avec la stratégie relative aux activités opérationnelles, parallèlement à l'élaboration du PNUAD ;
- Associer dès le départ les collègues chargés des activités opérationnelles afin de recenser les possibilités de réaliser des économies de coûts ;
- Collaborer avec le Groupe de la communication des Nations Unies (UNCG) afin de trouver des points d'entrée pour les activités de plaidoyer et de **communication** au niveau des effets (pouvant consister en un plaidoyer, une mobilisation sociale et un changement des comportements) ;
- Déterminer les stratégies des partenariats multipartites afin de faire participer un large éventail de partenaires nationaux, régionaux et internationaux, et définir les rôles du système des Nations Unies et des partenaires dans l'obtention de résultats ;
- Décrire la façon dont le PNUAD s'inscrit dans l'environnement général des ressources nationales et mondiales (concernant notamment les investissements dans les ODD), pour assurer la disponibilité de ressources financières réalistes ; l'utilisation de données historiques pour réaliser les projections de ressources pour l'avenir ;
- S'assurer que toutes les exigences minimales sont chiffrées et que les échéanciers sont clairement établis, en précisant notamment le partage des coûts de l'évaluation requise du PNUAD jusqu'à la fin du cycle ; et
- Impliquer le Groupe d'appui des pairs pendant toute la durée du processus et veiller à ce que le PNUAD respecte les critères de qualité (**annexe 1**).
- Connaître et diffuser l'élément central et les calendriers des instruments de programmation des organismes au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, afin de garantir la transparence et l'alignement.

¹⁷ Les évaluations du PNUAD ne sont pas couvertes par les mécanismes de partage des coûts du GNUD. Voir : www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/71/292/Rev.1&referer=/english/&Lang=E.

**FIGURE 2
PROGRAMMATION INTÉGRÉE (À AMÉLIORER PAR LE GRAPHISTE)**



Examen des progrès et contexte



Actualisation et ajustement

FEUILLE DE ROUTE DU PNUAD

La feuille de route du PNUAD énonce le processus de son élaboration, et expose un calendrier et une définition claire des rôles de chacun. La feuille de route :

- promeut le dialogue et un processus de planification transparent et sans heurt au sein de l'équipe de pays des Nations Unies ainsi qu'avec le gouvernement, les partenaires et d'autres parties prenantes dès le départ ;
- énonce les étapes nécessaires et convenues qui conduisent à la signature du PNUAD avec le gouvernement ;
- précise les principales actions et la répartition du travail entre les organismes des Nations Unies ;
- détermine à quel moment et auprès de qui il conviendra d'obtenir un soutien, notamment les Équipes régionales du GNUD, les Groupes d'appui des pairs et le siège ;
- explique comment les ressources seront mobilisées pour la préparation du PNUAD, et notamment les diverses compétences disponibles au sein de l'équipe de pays des Nations Unies.

La feuille de route est élaborée dans le cadre d'un processus participatif au début de l'avant-dernière année du PNUAD en cours. Une prorogation de la durée des PNUAD peut être demandée auprès de l'Équipe régionale du GNUD afin d'assurer un meilleur alignement sur le cycle de planification nationale ou de s'adapter à d'autres circonstances

ÉLABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE

Les Nations Unies préparent un projet de feuille de route à l'aide du formulaire figurant à l'**annexe 2**, dans le cadre d'un processus interorganisations pleinement inclusif. Ce projet est ensuite communiqué au gouvernement national et à d'autres parties prenantes nationales, pour consultation. Une stratégie visant à faire participer les partenaires de financement à ce processus peut contribuer au financement du PNUAD.

Une fois le projet de feuille de route élaboré, le Coordonnateur résident, au nom de l'équipe de pays des Nations Unies, le communique à l'Équipe régionale du GNUD et au Groupe d'appui des pairs pour examen et accord sur le soutien régional nécessaire. Cela peut consister, entre autre, en l'expertise technique dans des domaines thématiques spécifiques ; la formation à n'importe quelle étape de l'élaboration du PNUAD, comprenant l'application des principes de programmation intégrée ; le soutien à l'établissement des priorités stratégiques et l'assistance

pour l'évaluation du PNUAD. Le Groupe d'appui des pairs formule ses observations dans un délai de 15 jours ouvrables. Une fois la feuille de route finalisée, le Coordonnateur résident la communique aux autorités nationales et à d'autres parties prenantes nationales concernées, puis la soumet à l'Équipe régionale du GNUD.

BILAN COMMUN DE PAYS (BCP)

QU'EST-CE QU'UN BCP ?

Le BCP est un élément nécessaire et essentiel à tout processus de PNUAD. C'est le document indépendant que présente le système des Nations Unies, sur la base de son mandat, du contexte national, des opportunités et des défis, recouvrant le développement durable, les droits de l'homme, l'égalité entre les sexes, la paix et la sécurité, et les perspectives humanitaires. Le BCP est établi à la lumière de l'engagement de l'Agenda 2030 de ne laisser personne à la traîne, et des trois autres principes de programmation.

Le BCP est une évaluation objective et impartiale (une description de ce qui se passe) et une analyse (une description des raisons de ce qui se passe) de la situation nationale. Il détermine la position stratégique du système des Nations Unies et sert principalement d'outil de programmation. Il constitue également une source d'informations importante qui aidera le système des Nations Unies à faire participer les parties prenantes nationales, notamment pour plaider en faveur de réformes et soutenir l'élaboration du plan de développement national.

Le BCP fournit les données factuelles essentielles à partir desquelles sera formulée la théorie du changement du PNUAD, ainsi que la base et l'orientation de l'élaboration d'un PNUAD stratégique. Il oriente l'identification des changements nécessaires et réalisables. Il détermine les sources des indicateurs, des cibles et des données de référence du cadre de résultats du PNUAD, et met également en lumière les lacunes en matière de données disponibles et de capacités statistiques nationales.

Les BCP s'inscrivent dans une perspective d'avenir. Ils définissent les tendances à moyen et long termes, en s'appuyant sur un large éventail de sources de données qui constituent la base du document de la Vision 2030 des Nations Unies. Cette vision et le BCP se renforcent mutuellement et devraient être élaborés parallèlement. L'horizon à plus long terme de la Vision 2030 éclaire l'orientation du BCP, et l'évaluation et l'analyse de ce dernier éclairent l'analyse de l'évolution de la Vision. Les Groupes de résultats utilisent par la suite les examens annuels pour mettre à jour l'analyse relative à leurs domaines de résultats, afin que les plans de travail conjoints demeurent pertinents pour la période de mise en œuvre prévue.

Les BCP permettent d'identifier les domaines où il faut renforcer la cohérence des politiques, et reflètent l'interdépendance entre les ODD et les problèmes auxquels doit faire face le pays. Au lieu de s'attaquer à chaque problème individuellement ou de manière compartimentée, les BCP combinent plusieurs démarches de façon complémentaire et cohérente. Ils identifient les insuffisances de capacités nationales (notamment analy-

tiques, institutionnelles et/ou statistiques) que l'on peut combler grâce à un soutien coordonné des Nations Unies, dans la perspective d'améliorer la cohérence des politiques.

L'élaboration du BCP permet au système des Nations Unies de se servir de son pouvoir mobilisateur pour consulter et faire participer le gouvernement et d'autres parties prenantes, dont les populations les plus vulnérables et marginalisées et leurs organisations, afin de tenir compte de différents points de vue. Le BCP est considéré comme une analyse objective des Nations Unies, et n'est pas un document qui nécessite d'être formellement approuvée. Son but est d'apporter une valeur ajoutée aux analyses existantes, y compris celles effectuées par le gouvernement. La préparation du BCP est aussi une occasion de nouer des partenariats avec les principales parties prenantes dans un pays donné, entre autre, les institutions financières internationales, les organisations de la société civile et le secteur privé.

Concernant les pays où sont déployées des missions des Nations Unies, les partenaires du système des Nations Unies s'assurent que les processus et outils d'évaluation et d'analyse qu'ils utilisent sont complémentaires, cohérents et stratégiques. Le Forum des hauts responsables organisé au niveau du pays est chargé de la coordination et de déterminer les analyses nécessaires.

ÉLABORATION D'UN BCP

1. COLLECTE DE DONNÉES

Les BCP consistent en un examen des évaluations et des analyses déjà réalisées par le gouvernement, le système des Nations Unies et d'autres parties prenantes. Les publications, études spécifiques et outils analytiques majeurs existants, en particulier ceux contribuant au suivi mondial des progrès accomplis vers la réalisation des ODD, peuvent être des sources d'informations utiles. On trouvera dans les [orientations complémentaires relatives au BCP](#) des outils et instruments qu'il est possible d'utiliser.

Lorsque cela est possible, les équipes de pays des Nations Unies élaborent des BCP d'une manière qui contribue au renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation et d'analyse, grâce notamment à la production de données de meilleure qualité. Les données et analyses tirées des indicateurs mondiaux des ODD peuvent être utilisées, le cas échéant. Les données doivent être ventilées dans la mesure du possible, afin de mettre en évidence les différences de situations selon le sexe, le revenu, l'âge et d'autres facteurs, selon le cas. Lorsqu'il n'y a pas de données officielles, ou que les données ne sont pas convenablement ventilées, le BCP peut faire fond sur d'autres sources d'information, comme les enquêtes ponctuelles, tout en s'assurant de la fiabilité des données et de la prise en compte des principaux problèmes, comme la situation des groupes marginalisés. Les lacunes concernant la disponibilité et la qualité des données, identifiées lors de la préparation du BCP, peuvent servir d'axe sur lequel orienter ultérieurement l'assistance du système des Nations Unies en matière de développement des capacités statistiques nationales.

Il est possible de collecter les données en partenariat avec les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, de manière

à garantir la rationalité et la fiabilité de la méthodologie. Comme le BCP est mis à jour régulièrement, les données des évaluations futures seront prises en compte à mesure qu'elles seront disponibles. Lorsque c'est le système des Nations Unies qui collecte ses propres données, il conviendra d'œuvrer à la lumière des éléments suivants :

- processus nationaux de collecte de données de référence et des cibles pour suivre les progrès par rapport aux cibles des ODD définies au niveau national et au cadre de suivi mondial des ODD ;
- initiatives de soutien au renforcement des capacités à long terme des systèmes statistiques nationaux ;
- utilisation de différentes sources de données, y compris les sources non traditionnelles comme les volumes importants de données, les enquêtes nationales et les évaluations participatives ;
- identification des besoins en matière de ventilation des données et l'investissement nécessaires à ces besoins ;
- politiques de protection des données ;
- accès libre et gratuit aux données et aux documents dans tout le système des Nations Unies ; et
- examen des données qui existent déjà dans le domaine public et de celles qui doivent être publiquement accessibles pour promouvoir la transparence et la responsabilisation.

2. ÉVALUATION ET ANALYSE

Le volet « évaluation » du BCP porte sur tous les domaines de l'Agenda 2030. Il recouvre la situation matérielle des populations d'un pays donné, y compris les non-ressortissants, ainsi que l'environnement politique, stratégique et législatif dans la perspective de la réalisation des ODD et du respect d'autres obligations et engagements nationaux au titre des conventions internationales ratifiées par le pays. Cela consiste à évaluer les risques auxquels font face les différents groupes et zones géographiques, à identifier les risques, les défis, les possibilités, les compromis éventuels, les capacités et insuffisances de capacités au niveau national, et les facteurs catalyseurs ou limitatifs des politiques, tout cela étant examiné dans le contexte des avantages comparatifs du système des Nations Unies. Les données ventilées sont essentielles pour obtenir une évaluation qui donne une image fidèle de la situation nationale du point de vue du principe de ne laisser personne à la traîne. L'évaluation fait aussi un examen du système financier dans le pays à la lumière de la réalisation des ODD, en s'attachant principalement aux ressources financières intérieures.

Le volet « analyse » du BCP recense les causes immédiates, sous-jacentes et profondes de la pauvreté multidimensionnelle, des inégalités et de la discrimination, et les raisons pour lesquelles des groupes particuliers sont laissés pour compte. Cela consiste aussi à examiner le manque de capacité des responsables pour pouvoir s'acquitter de leurs obligations, et du manque de capacité des déten-

teurs de droits à les faire valoir ; une attention spéciale est accordée à l'analyse de genre et géographique aux niveaux macro, meso et micro . Le cas échéant, il conviendra de réaliser une analyse des conflits, en s'attachant aux causes sous-jacentes et profondes, et en identifiant les déclencheurs potentiels dans le cadre des fonctions d'alerte précoce et de prévention des conflits des Nations Unies. L'initiative Human Rights Up Front du Secrétaire général aide le système des Nations Unies à recenser ces risques. On pourra utiliser à cette fin l'outil d'analyse des conflits et du développement ([The Conflict and Development Analysis Tool](#)) et sa note d'accompagnement [UN Conflict Analysis Practice-Note](#).

3. AVANTAGES COMPARATIFS

Dans le cadre du BCP, l'analyse des avantages comparatifs éclaire le positionnement stratégique des programmes du système des Nations Unies dans un pays donné. Cela permet d'identifier les points forts particuliers dont disposent les membres de l'équipe de pays des Nations Unies individuellement et collectivement par rapport à d'autres partenaires. Cette analyse porte sur les capacités aux niveaux national, régional et du siège.

Les avantages comparatifs consistent en un mandat d'agir, une capacité d'agir et une disposition pour agir. L'analyse des avantages comparatifs ne consiste pas à examiner la situation actuelle, mais consiste plutôt à faire un examen prospectif des capacités et du positionnement au niveau national. L'analyse ne se fonde pas nécessairement sur les activités que le système des Nations Unies maîtrise le mieux ou qui lui siéent le mieux, mais porte plutôt sur celles auxquelles le système peut apporter la plus grande valeur ajoutée. Les principaux avantages comparatifs généralement identifiés sont les suivants :

- renforcement des capacités nationales à tous les niveaux ;
- appui au suivi et à la mise en œuvre des engagements et normes internationaux, notamment l'Agenda 2030, l'Accord de Paris, le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, les accords multilatéraux sur l'environnement, les traités internationaux et régionaux relatifs aux droits de l'homme et les instruments internationaux convenus ;
- assistance aux pays par un soutien normatif, comme il convient ;
- capacité à mobiliser un vaste éventail de partenaires nationaux et internationaux ;
- fourniture d'une expertise technique de haute qualité dans des domaines spécifiques ;
- suivi et évaluation objectifs du cadre de développement national ;
- fourniture impartiale d'avis sur les politiques, sur la base de l'expérience acquise au niveau international, de l'expertise technique et des bonnes pratiques ; et/ou
- création d'un espace neutre dans lequel les questions politiques sensibles peuvent être abordées et réglées, y compris un soutien à la médiation ou aux négociations de paix.

L'évaluation des avantages comparatifs est parfois éclairée par des enquêtes internes et externes sur la perception, et d'autres outils innovants. Voir les orientations détaillées sur l'élaboration du [BCP](#).

¹⁸ Pour une synthèse comparative des différents cadres d'analyse de genre, voir le [Manuel de référence pour l'intégration du genre dans la programmation conjointe de l'ONU au niveau de pays](#) (tableau 1, p. 21).

VISION 2030 DES NATIONS UNIES

Il est vivement recommandé que les Nations Unies entreprennent un processus de formulation d'une vision parallèlement à l'élaboration du BCP, et que ce processus précède l'établissement des priorités du PNUAD. Cette vision fait fond sur les données probantes tirées du BCP.

La Vision 2030 des Nations Unies permet au système des Nations Unies de répondre à la question suivante : « Comment le PNUAD à moyen terme s'intègre-t-il dans l'Agenda 2030 de durée plus longue ? » La Vision décrit comment les résultats de PNUAD réussis visent à se renforcer mutuellement pour contribuer à réaliser l'Agenda 2030 et les ODD dans un pays donné. Elle fait référence à tout document existant relatif à la Vision 2030 au niveau national.

La Vision 2030 des Nations Unies est un document de deux à trois pages qui expose :

- les hypothèses sur les activités du système des Nations Unies en ce qui concerne la planification à long terme pour toute la durée de l'Agenda 2030 ;
- le rôle et la position en constante évolution du système des Nations Unies (y compris, le cas échéant, la cohérence avec une mission intégrée des Nations Unies) pendant la durée de l'Agenda 2030 ; et
- la façon dont le BCP et la contribution des PNUAD réussis constituent des étapes logiques dans les domaines de résultats à plus long terme, celles-ci définissant les principales contributions du système des Nations Unies pour soutenir la réalisation de l'Agenda 2030 au niveau national.

Certaines tendances à plus long terme pouvant dépasser la période couverte par le PNUAD sont entre autre les inégalités, les opportunités et les risques comme l'évolution démographique, les changements climatiques, les disparités entre hommes et femmes, les conflits régionaux, la vulnérabilité aux catastrophes naturelles, la transition et la croissance économiques, les progrès technologiques et les schémas migratoires.

Le processus de formulation de la Vision 2030 des Nations Unies tient compte également du respect des engagements à long terme et de la présentation des rapports qui en rendent compte. Il prend aussi en considération les conventions et traités internationaux et régionaux ratifiés par le pays, comme l'[Accord de Paris](#), l'[Examen périodique universel](#), le [Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe](#), et les engagements du Sommet mondial sur l'action humanitaire et la [Réunion de haut niveau de 2016 pour gérer les mouvements massifs des réfugiés et des migrants](#). Tout cela peut donner lieu à des activités de plaidoyer et de communication efficaces.

L'élaboration de la Vision 2030 des Nations Unies marque le début d'un processus d'identification des priorités stratégiques qui conduira sans heurts au futur PNUAD. Comme pour le BCP, l'élaboration de la Vision 2030 des Nations Unies se fait de manière collaborative et consultative. Au niveau national, le système des Nations Unies est encouragé à communiquer cette vision au Groupe d'appui des pairs et au GNUD régional en vue d'obtenir l'assurance de la qualité et des avis supplémentaires. L'équipe régionale devra alors formuler ses observations dans un délai de deux semaines. La Vision 2030 des Nations Unies est formellement réexaminée et révisée à chaque cycle du PNUAD, même si le système des Nations Unies peut décider de l'actualiser à tout moment selon l'évolution de la situation dans le pays.

Les orientations complémentaires relatives à la [Vision 2030 des Nations Unies](#) fournissent des conseils et des outils pratiques pour son élaboration, et présentent des exemples dans les pays.



Do you have this to provide to us or do we have to create it ? If yes please provide translations.

ÉLABORATION DU PNUAD

Sur la base des données probantes fournies par le BCP, le système des Nations Unies s'assure que les éléments suivants sont communs à tous les processus d'élaboration du PNUAD.

- Identification d'un nombre limité de priorités stratégiques du PNUAD (parfois dénommées résultats, domaines, piliers ou grappes) déterminées par l'agenda l'Agenda2030 et axées sur des enjeux plutôt que sur les secteurs, et pour lesquelles le système des Nations Unies dispose des capacités et de l'avantage comparatif pour faire la différence à travers des résultats qui peuvent être obtenus à une plus grande échelle et induire un changement profond ;
- Formulation d'une théorie du changement globale qui identifie des mécanismes de développement viables. La théorie du changement sera utilisée pour définir les effets, les produits et les indicateurs collectifs servant à mesurer les changements, et elle définit la logique et les hypothèses qui sous-tendent l'affirmation selon laquelle ces éléments conduiront à des résultats.

FORMULATION DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET DE LA MATRICE DE RÉSULTATS DU PNUAD

1. ÉTABLISSEMENT DÉFINITION DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Les priorités stratégiques du PNUAD devraient principalement être tirées du BCP et de la Vision 2030 des Nations Unies. Les priorités sélectionnées sont celles qui produiront le plus fort impact vers la réalisation des ODD, conformément aux priorités et aux besoins nationaux. La détermination des priorités stratégiques et la théorie du changement connexe (notamment les effets du PNUAD) se fait par un processus transparent et consultatif qui implique les parties prenantes nationales.

Le processus d'établissement des priorités stratégiques tient compte des priorités nationales, des lacunes dans les politiques et les cadres juridiques, et des capacités des institutions étatiques et non étatiques. Il examine également un axe géographique possible, et s'intéresse aux activités des autres partenaires bilatéraux et multilatéraux et à la démarche qu'adopteront les Nations Unies pour travailler avec ces partenaires afin de traduire les priorités nationales dans la réalité. Le processus d'établissement des priorités stratégiques devrait s'appuyer sur une compréhension convenue et partagée des Nations Unies des domaines prioritaires dans le pays, notamment s'agissant des programmes relatifs à l'action humanitaire et au maintien de la paix, là où le système des Nations Unies axera sa contribution, sur la base de ses avantages comparatifs.

Le système des Nations Unies collabore avec le gouvernement (notamment les ministères de tutelle concernés) et les parties prenantes concernées pour définir les effets convenus en matière de développement durable. Dans la mesure du possible, le système des Nations Unies s'efforce d'aligner les effets du PNUAD sur les cibles des ODD définies au niveau national, en particulier là où les progrès sont lents et où le système des Nations Unies a des avantages comparatifs. Les consultations consistent en des réunions de haut niveau avec les parties prenantes concernées, et des événements pendant lesquels sont exposées les grandes orientations stratégiques, parallèlement aux réunions techniques et aux événements qui élaborent la théorie du changement et les effets détaillés.

EFFETS DU PNUAD

Conformément au Manuel de la gestion axée sur les résultats (GAR), les effets sont les changements dans les capacités institutionnelles et comportementales en vue du développement. Les effets doivent :

- apporter une contribution importante et mesurable à la réalisation des priorités convenues du cadre de développement national et d'Agenda u Programme de développement durable à l'horizon 2030 ;
- s'attaquer directement aux principaux problèmes/défis de développement recensés dans l'analyse du pays ;
- être spécifiques, réalisables, durables et mesurables, tout en garantissant la responsabilisation et le suivi ;
- intégrer des mesures particulières pour s'attaquer aux inégalités entre hommes et femmes et autonomiser les femmes, sur la base des conclusions du BCP ; et
- faire apparaître les contributions d'un ou plusieurs organismes, clairement mises en évidence dans la matrice de résultats du PNUAD.

Les extraits représentent les changements dans les compétences ou les aptitudes et les capacités des personnes, ou la disponibilité de nouveaux produits et services découlant de la réalisation d'une intervention de développement. Les extraits figurent dans les plans de travail conjoints annuels, biennaux ou pluriannuels. Les résultats au niveau extraits sont directement attribuables au système des Nations Unies et contribuent aux effets. Les extraits ne sont pas requis pour les PNUAD, toutefois, le système des Nations Unies peut choisir d'élaborer des extraits dans le cadre de la théorie du changement des effets, à l'origine des plans de travail.

2. ÉLABORATION DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

Les PNUAD reposent sur une théorie du changement clairement formulée et fondée sur des données probantes, qui décrit toutes les conditions qui doivent être réunies pour que les changements se produisent en matière de développement. Ainsi, la théorie du changement permet à l'équipe de pays des Nations Unies de comprendre la façon dont les résultats du cadre de résultats du PNUAD sont liés les uns aux autres. Elle explique la relation de causalité existant entre les différents types et niveaux de résultats, et expose de manière explicite les risques et les hypothèses qui définissent cette relation. Cela permet à l'équipe de pays des Nations Unies et à ses partenaires de s'interroger sur ces hypothèses et risques, lors de l'élaboration ultérieure des programmes et des projets.

Elaborer une théorie du changement est indispensable pour mettre au point la stratégie du changement qui sous-tend le PNUAD, et pour mettre explicitement l'accent sur les groupes laissés pour compte ou risquant de l'être. Ce processus de réflexion collective aide le système des Nations Unies et ses partenaires à concevoir les programmes les mieux à même d'obtenir le changement escompté, sur la base de données probantes et d'enseignements tirés. La théorie du changement permet : une stratégie meilleure et plus agile ; une communication plus efficace de celle-ci ; de meilleures options de partenariats pour la mise en œuvre de la stratégie ; et son appropriation plus large, plus approfondie et plus importante.

Les PNUAD présentent une théorie du changement globale qui montre comment les priorités stratégiques du PNUAD sont censées appuyer la réalisation des priorités nationales et des ODD, ainsi que la façon dont les effets soutiennent collectivement la réalisation des priorités convenues tout en se renforçant mutuellement. Les Groupes de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies élaborent une théorie du changement pour chaque effet du PNUAD.

La théorie du changement d'un PNUAD :

- se fonde sur l'analyse et les données fournies dans le BCP ;
- décrit le changement de haut niveau auquel l'équipe de pays des Nations Unies cherche à contribuer dans le cadre de l'Agenda 2030 ;
- précise clairement les raisons pour lesquelles l'équipe de pays des Nations Unies estime que les résultats de niveau inférieur entraîneront nécessairement des résultats de niveau supérieur ;
- décrit les risques et les hypothèses qui définissent les relations entre les différents résultats ;
- est élaborée à travers un processus consultatif, reflétant la compréhension de toutes les parties prenantes concernées ; et
- appuie l'apprentissage et l'amélioration continus, de la conception à la clôture des programmes.

Voir les orientations relatives à l'élaboration de la [théorie du changement du PNUAD](#)

3. MATRICE DE RÉSULTATS DU PNUAD

Les priorités stratégiques et effets du PNUAD sont articulés dans la matrice de résultats du PNUAD ([voir l'annexe 3](#)). La matrice comprend des indicateurs, des données de référence, des cibles, des moyens de vérification, une liste de partenaires, le Cadre budgétaire commun (CBC) à moyen terme et, le cas échéant, les liens vers d'autres plans des Nations Unies. La matrice précise clairement la division du travail au sein du système des Nations Unies, en déterminant les rôles et responsabilités. Dans la mesure du possible, les indicateurs, les cibles, les données de référence et les moyens de vérification sont alignés sur les [indicateurs et cibles pertinents des ODD](#), et sont tirés des données utilisées dans le BCP.

Les effets du PNUAD peuvent être adaptés directement à partir des cibles des ODD qui accusent un retard dans les domaines où le système des Nations Unies a un avantage comparatif. Ils sont adaptés au contexte national et découlent des priorités nationales. La matrice de résultats sert de base pour le suivi et l'évaluation du PNUAD, et un élément clé pour assurer l'évaluabilité.

Le [Cadre budgétaire commun \(CBC\)](#) pluriannuel est traité au niveau de la section Financement du PNUAD.

REVUE ET VALIDATION DU PNUAD

Le PNUAD est élaboré selon un modèle standard (voir l'**annexe 4**), qui contient également une clause juridique standard (**annexe 5**). Avant la finalisation, le Coordonnateur résident, au nom du système des Nations Unies, transmet un projet de PNUAD, avec la matrice de résultats et le Cadre budgétaire commun, au Groupe d'appui des pairs pour revue. Le groupe dispose d'un délai de 15 jours ouvrables pour communiquer ses observations consolidées, et évalue le PNUAD sur la base des critères de qualité qui figurent à l'**annexe 1**. Pour de plus amples renseignements sur l'assurance de la qualité au niveau régional, voir l'**annexe 6**.

L'équipe de pays des Nations Unies examine et intègre les observations qu'elle juge pertinentes au projet final de PNUAD, et explique au Groupe d'appui des pairs pourquoi certaines observations n'ont pas été retenues. Dans les pays accueillant des missions des Nations Unies, le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général/ Coordonnateur résident partage le projet de PNUAD avec le groupe de travail interorganisations pour recueillir les observations dans le même délai. Après l'intégration des observations, le système des Nations Unies transmet un nouveau projet de PNUAD au gouvernement et sollicite des retours d'information auprès des principales parties prenantes et d'autres partenaires au développement.

SIGNATURE ET LANCEMENT DU PNUAD

Une fois que le PNUAD a été validé, il est signé par le gouvernement et toutes les entités des Nations Unies. Lancer le PNUAD en même temps que le plan national de développement, lorsque c'est possible, peut accroître sa visibilité. Le Coordonnateur résident envoie le PNUAD signé à tous les partenaires et au président du GNUD. Les PNUAD finalisés sont postés sur le site internet du GNUD.

ALIGNEMENT DES DOCUMENTS DE PROGRAMME DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Dans la mesure du possible, tous les organismes des Nations Unies qui participent au PNUAD alignent leurs processus de programmation sur le processus du PNUAD. Les priorités stratégiques, les effets et les plans de travail conjoints du PNUAD constituent les fondements de base des instruments de planification de chaque organisme. L'élaboration de ces plans commencera souvent avant la signature finale du PNUAD, toutefois, leurs versions finales doivent s'aligner sur le PNUAD, refléter ses priorités stratégiques et ses effets spécifiques, et faire apparaître clairement leur lien avec le PNUAD.

APPROCHES RÉGIONALES DE LA PROGRAMMATION

Dans certains contextes sous-régionaux, notamment les petits États insulaires en développement, on peut envisager la possibilité d'appliquer une approche régionale à la programmation, notamment par des PNUAD multinationaux qui assureront un appui cohérent, coordonné et, le cas échéant, intégré, de manière à réduire les chevauchements et accroître l'impact. Cette approche a été appliquée avec succès dans la région du Pacifique (Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour le Pacifique pour la période 2013-2017), couvrant 14 pays, et dans les Caraïbes (Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour les Caraïbes pour la période 2017-2021) couvrant 18 pays.

FINANCEMENT DU PNUAD

L'impact du PNUAD sur le plan du développement dépendra en grande partie de la capacité de l'équipe de pays des Nations Unies à le financer de façon optimale. Il est donc vivement recommandé d'élaborer une stratégie de financement du PNUAD, car elle permet de s'assurer que : les activités des Nations Unies sont correctement chiffrées et dotées des ressources appropriées ; les ressources des Nations Unies catalysent des flux financiers plus importants pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 ; et les mesures incitatives intégrées aux mécanismes de financement des Nations Unies favorisent la collaboration et la cohérence interorganisations. (Voir [les orientations complémentaires relatives au PNUAD et concernant le passage de l'apport de fonds au financement](#))

ESTIMATION DES COÛTS DES ACTIVITÉS DES NATIONS UNIES ET AFFECTATION DES RESSOURCES : une sous-estimation ou une surestimation substantielle du budget du PNUAD risque de porter atteinte à sa réputation. L'une ou l'autre peut être interprétée comme étant une faible capacité de l'équipe de pays des Nations Unies en matière de planification ou comme un manque d'engagement en faveur de la transparence et la redevabilité. Cela affectera très probablement la mobilisation de fonds. Une budgétisation précise des activités facilitera la mobilisation des ressources pour les activités directement mises en œuvre par le système des Nations Unies.

EFFET DE LEVIER : En général, les ressources des Nations Unies représentent une part extrêmement faible de l'ensemble des ressources requises et disponibles pour la réalisation des ODD. Elles sont utilisées comme levier pour mobiliser des flux financiers publics et privés plus importants en faveur du développement durable. Cette vision exige un changement de paradigme : passer de l'apport de fonds au financement dans le cadre du PNUAD. Si la première vision est axée sur la mobilisation des ressources afin de combler les déficits de financement des Nations Unies pour les activités directement mises en œuvre par les agences des Nations Unies, la seconde vise à mettre à contribution tous les flux et instruments financiers existants pour financer les résultats globaux du développement auxquels le système des Nations Unies contribue. L'efficacité des ressources des Nations Unies à catalyser des flux financiers plus importants en faveur du développement durable peut être mesurée au moyen des ratios de levier financier¹⁹.

Stimuler la collaboration : les fonds peuvent constituer un élément unificateur ou séparateur. Les mécanismes de financement collectifs encouragent généralement l'action collective, alors que les financements ponctuels peuvent favoriser la concurrence. Les incitations intégrées dans les différents mécanismes et stratégies de financement devraient être évaluées et alignées sur l'objectif du PNUAD de promouvoir la cohérence et la collaboration au sein des Nations Unies, en vue de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au niveau national.

Par conséquent, la stratégie de financement du PNUAD s'articule autour de quatre éléments²⁰ :

ÉTAPE 1 :

Cartographier le paysage financier, y compris les sources de financement privées et publiques, nationales et internationales.

Cette première étape s'appuie sur l'évaluation des flux et mécanismes financiers existants pour le développement, conduite dans le cadre BCP. Elle permet à l'équipe de pays des Nations Unies d'évaluer ses avantages comparatifs en matière de financement, et d'identifier les domaines dans lesquels le PNUAD pourrait jouer un rôle stratégique afin de mobiliser des flux financiers plus importants.

ÉTAPE 2 :

Préparer le cadre budgétaire commun

Le Cadre budgétaire commun pluriannuel constitue le cadre financier consolidé qui reflète les résultats chiffrés et convenus du PNUAD. Il expose les déficits de financement du PNUAD et fait partie de son cadre de résultats. Il présente les meilleures estimations financières pour la réalisation des produits, les contributions financières prévues et les déficits de financement sur l'ensemble de la période couverte par le PNUAD. Il peut être appliqué par le biais de cadres annuels chiffrés et plus détaillés. La colonne des ressources estimées dans la matrice de résultats du PNUAD représente une estimation des ressources financières, y compris les ressources humaines, auxquelles chaque organisme des Nations Unies contribuera ou qu'il mobilisera à partir des ressources de base et autres que de base (autres ressources).

Le chiffrage budgétaire peut être un exercice complexe et les méthodologies peuvent varier. Afin de s'assurer que les estimations sont réalistes, les insuffisances de financement du PNUAD font référence aux statistiques des financements. Il est vivement recommandé de ne pas budgétiser un PNUAD à plus de 130 % des dépenses du PNUAD précédent²¹, à moins que cette augmentation ne puisse être justifiée précisément. Dans la mesure du possible, les différents membres du système des Nations Unies utiliseront des méthodes harmonisées d'estimation des financements disponibles. Il faut donc assurer une cohérence entre les insuffisances de financement du PNUAD et les chiffres utilisés dans les documents de planification respectifs des organismes. L'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et les données provenant du CCS peuvent être utilisées pour recouper les informations. Dans les plans de travail conjoints, les extraits sont assortis de coûts et les insuffisances de financement sont identifiées sur la base des ressources disponibles.

¹⁹ Le ratio de levier s'impose de plus en plus comme un indicateur clé de performance pour une intervention du secteur public, tout comme le bénéfice net pour le secteur privé. Dans le monde des affaires, le ratio de levier renvoie généralement au ratio dette/fonds propres. Toutefois, ce terme n'a pas de définition universellement admise lorsqu'il s'applique à une gamme d'instruments de politique publique utilisés par un organisme national ou international de développement pour catalyser d'autres investissements publics et privés. Les orientations complémentaires relatives au passage de l'apport de fonds au financement distinguent différents types de financements à effet de levier.

²⁰ Les deux premiers éléments sont recommandés pour promouvoir le changement de paradigme, passage de l'apport de fonds au financement, et renforcer la contribution et la pertinence du système des Nations Unies à la mise en œuvre d'Agenda 2030. Les troisième et quatrième éléments sont des exigences minimales pour hiérarchiser, aligner, coordonner et faire rapport sur les initiatives de mobilisation des ressources prises par les Nations Unies.

²¹ Etant donné que le prochain PNUAD sera planifié pendant que le PNUAD actuel est en cours, il ne sera pas possible d'avoir des chiffres définitifs concernant le taux d'exécution. Ces chiffres devront être estimés en combinant les chiffres concernant l'exécution jusqu'ici et ceux prévus pour le cycle en cours.

ÉTAPE 3 :

Élaborer une stratégie de financement pour combler le déficit de financement du PNUAD

Conformément aux objectifs du PNUAD, la troisième étape consiste à évaluer les possibilités pour le système des Nations Unies :

- d'accéder à des ressources supplémentaires pour les activités directement exécutées par le système des Nations Unies. Ces ressources autres que les ressources de base qui doivent être acheminées à travers le système des Nations Unies peuvent être à la fois traditionnelles et non traditionnelles, provenant notamment de fondations, d'acteurs du secteur privé, de nouveaux bailleurs de fonds, et de financements innovants.
- d'organiser/combiner ses ressources de base et les autres ressources avec les financements publics concessionnels/non concessionnels internationaux/nationaux (banques multilatérales de développement (BMD), banques nationales de développement (BND), banques commerciales, investisseurs à impact social, etc.)
- de mobiliser des ressources plus importantes, y compris tous les flux financiers publics, privés, nationaux et internationaux. La mobilisation de ressources ne met pas l'accent sur l'apport de ressources autres que celles de base dans le système des Nations Unies ou sur leur combinaison avec des ressources des Nations Unies, mais sur la stimulation d'investissements publics et privés plus importants pour atteindre l'objectif de développement du PNUAD.

ÉTAPE 4 :

Concevoir la stratégie conjointe de mobilisation des ressources

Les nouvelles lignes directrices relatives au PNUAD exigent que les plans de travail conjoints soient mis en œuvre par le biais des Groupes de résultats. Au sein de chaque Groupe de résultats, il conviendra que les équipes de pays des Nations Unies explore les possibilités d'une mobilisation conjointe des ressources. La stratégie de mobilisation conjointe des ressources fournira par ailleurs un narratif commun et répartira les responsabilités concernant les initiatives de mobilisation de financements. Elle vise à promouvoir des synergies et à éviter la duplication inutile des efforts, une concurrence contre-productive entre les organismes, et des déficits de financement. Un examen périodique permet d'effectuer des ajustements afin de tirer parti des nouvelles ou émergentes opportunités de mobilisation des ressources. Dans la mesure du possible, la coordination et les revues périodiques devraient se faire au travers des mécanismes existants.

Ce processus étudiera également la possibilité de recourir à des mécanismes de financement commun pour encourager une action collective et la cohérence dans l'ensemble du système. Le système des Nations Unies a recours à des mécanismes de financement collectifs (fonds communs), tels que les programmes conjoints, les fonds d'affectation spéciale ou les financements thématiques, pour réduire la fragmentation de l'aide, accroître la qualité (prévisibilité, ponctualité et flexibilité) des ressources autres que celles de base, et encourager les actions de plaidoyer, la cohérence des politiques, le développement des capacités et la cohérence opérationnelle. En 2014, le Bureau des fonds d'affectation spéciale multidonateurs a reconnu que les mécanismes de financement commun n'ont

besoin de mobiliser que 15 à 20 % de l'ensemble du portefeuille des financements autres que de base pour tirer parti de ces avantages comparatifs. Pour obtenir des orientations sur les instruments de financement commun, veuillez consulter l'adresse : <http://mptf.undp.org/document/templates>.

DISPOSITIFS DE COORDINATION ET DE GESTION

Pour mettre en œuvre le PNUAD, le système des Nations Unies définit et précise les rôles, les responsabilités et les processus nécessaires pour la supervision, la coordination, la gestion, les accords de partenariats, la planification, le suivi et l'évaluation. Conformément à l'engagement pris par les Nations Unies d'encourager l'appropriation nationale par le renforcement des capacités nationales, ces dispositifs permettent d'exploiter au maximum les systèmes nationaux, les compétences et ressources disponibles au sein du système des Nations Unies, et sont fondés sur les normes internationales défendus par le système des Nations Unies.

Une mise en œuvre efficace du PNUAD exige que tous les membres du système des Nations Unies œuvrent de manière à promouvoir la cohérence, tout en veillant à ce que les approches et principes de programmation fondamentaux soient entièrement pris en compte et appliqués à la lumière du principe unificateur de ne laisser personne à la traîne. À cette fin, le système des Nations Unies engage des ressources suffisantes en faveur des dispositifs de gestion du PNUAD. Les organismes doivent mettre en place des mesures d'incitation afin d'encourager leur personnel à contribuer régulièrement aux mécanismes inter-agences pour la mise en œuvre le PNUAD, par exemple en intégrant cet élément dans leurs plans de performance.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le Système de gestion et de redevabilité (MAS) du GNUD, y compris le cloisonnement des fonctions des Coordonnateurs résidents, donne un aperçu des responsabilités et redevabilités des principaux acteurs, notamment dans le contexte de l'élaboration et de la mise en œuvre du PNUAD. Les principaux rôles du Coordonnateur résident et des membres de l'équipe de pays des Nations Unies sont définis ([Système de gestion et de redevabilité du GNUD](#)).

Le Coordonnateur résident facilite et supervise le BCP, et la conception et la mise en œuvre du PNUAD. Lorsque cela est nécessaire, il peut également proposer des modifications à apporter au PNUAD et aux plans de travail conjoints, si certaines activités ne sont plus alignées sur la stratégie globale du Système des Nations Unies pour le développement visant à répondre aux besoins et priorités du pays.

De plus amples informations sur les rôles, les responsabilités et les redevabilités spécifiques sont disponibles dans les [orientations intégrées relatives aux procédures](#) [Procédures standards](#). Lorsque cela est possible, les dispositifs de conception et de mise en œuvre

du PNUAD doivent être alignés sur l'ensemble des mécanismes nationaux de coordination existants, afin d'éviter les doublons et de réduire au minimum les coûts de transaction, tout en veillant à l'appropriation et au leadership national. La figure 3 présente un dispositif type de mise en œuvre, celui-ci pouvant être différent dans les pays accueillant des missions des Nations Unies.

Le Comité de pilotage conjoint pays/Nations Unies, coprésidé par l'entité de coordination gouvernementale et le Coordonnateur résident, examine le PNUAD et les plans de travail conjoints et leur donne une orientation stratégique, assurant ainsi une supervision et un soutien de haut niveau. Le mandat générique de ce Comité ([One-Programme Tools & Materials](#)) reflète l'esprit d'appropriation nationale, bien que ce soit le Coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies qui finalisent le PNUAD en fonction du contexte local et en concertation avec le gouvernement. Le comité permanent se réunit au moins une fois par an à l'occasion de la revue annuelle du PNUAD, afin de discuter des données et évidences collectées au cours le suivi, en vue d'évaluer les progrès accomplis par rapport aux indicateurs, d'effectuer une analyse prospective, de mettre à jour l'analyse des risques, et d'évaluer les performances en matière d'établissement de partenariats, de mobilisation des ressources et de mise en œuvre.

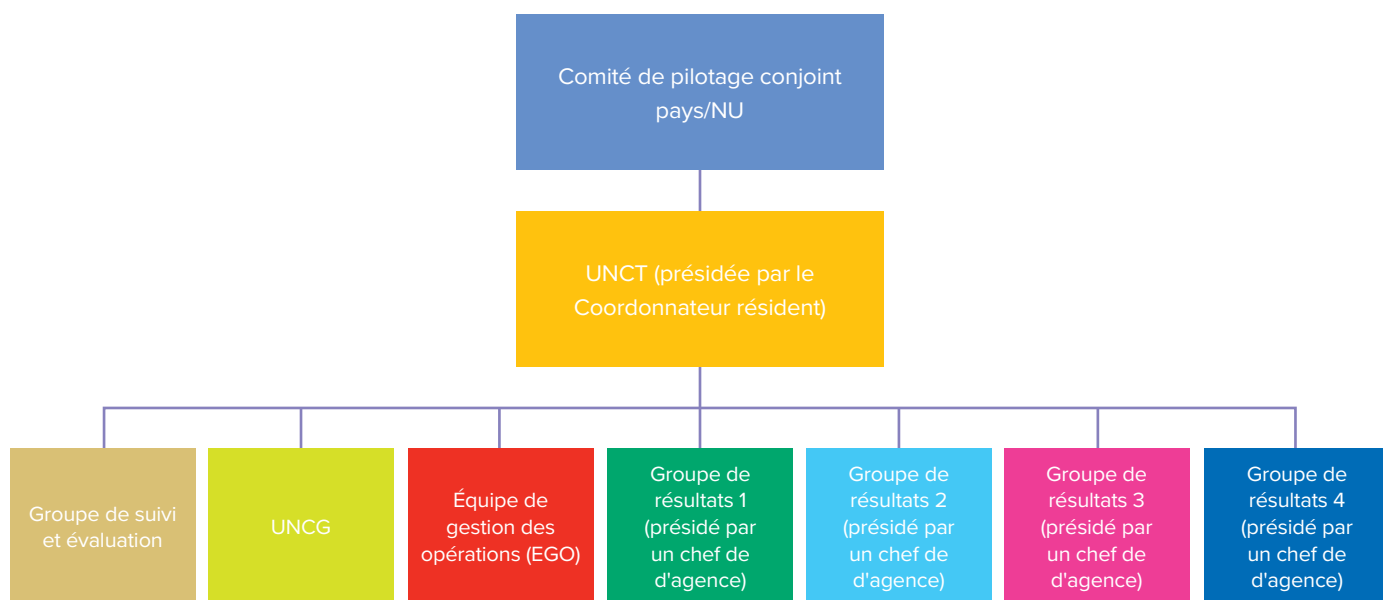
Les Groupes de résultats du PNUAD²² constituent un dispositif de mise en œuvre d'une ou plusieurs priorités stratégiques du PNUAD. Ce sont généralement des mécanismes de travail internes au système des Nations Unies, qui veillent à la cohérence de l'approche du système des Nations Unies. Chaque fois que cela est possible, les Groupes de résultats devraient s'aligner sur les mécanismes existants nationaux de coordination. En l'absence de tels mécanismes, le système des Nations Unies peut encourager leur création. Selon le contexte national, les parties prenantes nationales et internationales peuvent être intégrées dans les Groupes de résultats ([One-Programme Tools & Materials](#))

PLANS DE TRAVAIL CONJOINTS

Les plans de travail conjoints sont gérés par les Groupes de résultats et définissent les résultats au niveau des produits, les activités et un cadre budgétaire commun annuel. Ils permettent au système des Nations Unies de promouvoir la cohérence, de coordonner les activités autour des effets du PNUAD, et de favoriser la transparence et la redevabilité. Les plans de travail spécifiques aux organismes complètent les plans de travail conjoints du PNUAD, le cas échéant. Lors de la formulation et la mise en œuvre des plans de travail conjoints, le Groupe des résultats mène les activités suivantes :

- identifier les produits pour lesquels les efforts de deux organismes au moins peuvent se compléter, notamment par une programmation conjointe, et définir les rôles des différents membres pour obtenir des résultats communs.
- coordonner et gérer de façon cohérente la mise en œuvre des interventions, afin de parvenir à des résultats communs ;
- identifier les possibilités communes de communication et de plaider afin d'obtenir des résultats communs ;
- s'assurer que les outputs sont chiffrés, les ressources disponibles identifiées et les déficits de financement calculés et communiqués ;
- élaborer et signer des plans de travail conjoints avec les organismes des Nations Unies concernés et, si possible, avec le gouvernement ;

FIGURE 3
DISPOSITIF TYPE DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DU PNUAD



- examiner et réviser périodiquement les plans de travail conjoints lorsque nécessaire;
- préparer les éléments de contributions au Rapport annuel des Nations Unies sur les résultats dans le pays.

Dans les pays accueillant des missions des Nations Unies, la mise en œuvre peut être facilitée au moyen de plans de travail conjoints supervisés par les Groupes de résultats ayant des membres issus aussi bien de la mission des Nations Unies, que des organismes du système des Nations Unies. Les plans de travail donnent un aperçu transparent des activités menées par les acteurs des Nations Unies qui travaillent dans le pays, et permettent une meilleure répartition des tâches. Les activités peuvent être exécutées par la mission uniquement ou conjointement avec un ou plusieurs organismes des Nations Unies. Dans les pays où il y a des opérations humanitaires, les acteurs humanitaires peuvent contribuer aux plans de travail conjoints, et des efforts peuvent être déployés pour assurer la cohérence et la complémentarité entre les interventions humanitaires et les actions de développement. Pour obtenir de plus amples informations, voir les Procédures Opérationnelles Standards à l'intention des pays qui adoptent l'initiative « Unis dans l'action », et le document complémentaire intitulé *One Programme Tools and Materials: Tips and Template for Joint Work Plans* ([One-Programme Tools & Materials](#))

PROGRAMMATION CONJOINTE ET PROGRAMMES CONJOINTS : RENFORCEMENT MUTUEL

La programmation conjointe est l'effort collectif par lequel les organismes des Nations Unies et les partenaires nationaux travaillent ensemble pour élaborer, exécuter, suivre et évaluer les activités visant à réaliser de façon efficace et efficiente les ODD et d'autres engagements internationaux, dans le cadre du PNUAD et des plans de travail conjoints.

Dans le cadre des plans de travail conjoints, le système des Nations Unies peut déterminer qu'il est nécessaire de renforcer la mise en œuvre conjointe, au moyen de l'élaboration d'un ou de plusieurs programmes conjoints. Un programme conjoint est un ensemble d'activités contenues dans un plan de travail conjoint et le cadre budgétaire connexe, auquel participent au moins deux organismes des Nations Unies, avec pour objectif d'obtenir des résultats alignés sur les priorités nationales, telles que prévues dans le PNUAD. Les programmes conjoints peuvent être financés par des fonds communs. Le programme conjoint est un mécanisme interne du système des Nations Unies, mais d'autres parties prenantes peuvent y participer en tant que partenaires de mise en œuvre. Les missions et les acteurs humanitaires des Nations Unies sont également invités à participer aux programmes conjoints, le cas échéant, en fonction du contexte du pays. Les programmes conjoints peuvent susciter l'intérêt des partenaires de financement, dans la mesure où ce dispositif garantit une meilleure cohérence du système des Nations Unies vers l'obtention de résultats.

SUIVI, ETABLISSEMENT DE RAPPORTS ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont essentiels à la redevabilité et aux enseignements à tirer du PNUAD. C'est à partir de ceux-ci que le système des Nations Unies évalue et rend transparente sa contribution à la réalisation des priorités nationales et des ODD. Cela permet au système de s'assurer qu'il respecte son engagement de ne laisser personne à la traîne, et que son soutien bénéficie avant tout aux personnes les plus défavorisées. Les activités de suivi et d'évaluation prévues dans le cycle du PNUAD sont exposées dans un plan de suivi et d'évaluation chiffré.

Le suivi s'effectue en permanence pour évaluer les progrès accomplis vers l'obtention des résultats escomptés, et vérifier si la théorie du changement formulée au stade de la conception demeure valide ou s'il y a lieu de la revoir. Sur la base des besoins en données recensées et des données de référence établies pendant l'élaboration du BCP, le suivi permet au système des Nations Unies et à ses partenaires de définir les priorités, de tirer des enseignements, d'apporter des modifications en cours de mise en œuvre, et d'en informer les parties prenantes. Le suivi met l'accent sur les goulets d'étranglement programmatiques et opérationnels²³.

Le PNUAD doit faire l'objet d'un suivi régulier à la lumière des principes et approches de programmation à chaque étape du cycle de programmation. Dans le cadre du processus de revue annuel, le document intitulé Rapport annuel des Nations Unies sur les résultats Pays, qui se fonde sur des éléments probants existants, montre comment le PNUAD :

- contribue à la mise en œuvre de l'agenda de l'Agenda 2030, des ODD et des recommandations formulées par les mécanismes du système des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme ;
- accorde la priorité aux personnes les plus défavorisées, et contribue à réduire les inégalités et la discrimination ;
- est inclusif, participatif et transparent, et permet aux parties prenantes d'exiger du système des Nations Unies de rendre compte des résultats ;
- prend en compte les risques et la résilience ;

²² Les Groupes de résultats contribuent aux effets spécifiques du PNUAD, grâce à une planification, une mise en œuvre, un suivi et une évaluation coordonnés et concertés.

²³ Ces goulets d'étranglement sont des blocages pouvant être liés à l'offre ou à la demande (par exemple, la connaissance des services, les facteurs comportementaux qui influent sur la capacité des personnes à accéder aux services disponibles), à la qualité des services, aux valeurs sociales, aux cadres législatifs, aux finances ou à la gestion qui influent sur un secteur ou un domaine. Pour obtenir de plus amples informations, voir les orientations du GNUD relatives au suivi régulier de l'équité.

- se fonde sur une théorie du changement valide, en vertu de laquelle les hypothèses sur l'impact des programmes des Nations Unies influent sur le changement en matière de développement sont confirmées et révisées selon l'évolution du contexte ;
- contribue à renforcer les capacités des obligataires à s'acquitter de leurs obligations et les capacités des ayant-droits à les exercer ;
- renforce la cohérence entre les programmes relatifs au développement, à l'action humanitaire, aux droits l'homme, à la paix et la sécurité, et à l'environnement ;
- contribue à promouvoir de nouveaux partenariats efficaces entre les parties prenantes nationales et les acteurs internationaux, y compris dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire ;
- favorise la fourniture d'un appui stratégique intégré et cohérent aux partenaires ;
- contribue à renforcer les capacités nationales de collecte et d'analyse de données aux fins de l'élaboration de politiques et d'établissement de rapports.

Les évaluations du PNUAD constituent un exercice externe et une exigence minimale d'un processus PNUAD de qualité. Les évaluations ont lieu une fois au cours du cycle de vie du PNUAD, le moment étant choisi de façon concertée entre les entités des Nations Unies afin que les évaluations organisationnelles ou programmatiques puissent y contribuer. Les évaluations du PNUAD permettent de déterminer si les résultats escomptés du PNUAD ont été obtenus, s'ils ont apporté une contribution utile et durable aux processus de développement du pays, et ont tenu l'engagement de ne laisser personne à la traîne, si cela s'est fait d'une manière efficace par rapport aux coûts et si les résultats ont tiré profit de l'avantage comparatif collectif du système des Nations Unies (plutôt que de ses organismes pris individuellement) d'une manière cohérente. Les évaluations du PNUAD déterminent également la mesure dans laquelle les interventions du système des Nations Unies contribuent aux quatre principes de programmation du PNUAD.

Une évaluation du PNUAD contribue à l'apprentissage institutionnel concernant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, où, quand et pourquoi, et fournit des informations qui enrichissent plus largement les éléments probants relatifs aux approches adoptées par les pouvoirs publics et soutenues par le système des Nations Unies. C'est à partir de l'évaluation que reposeront les processus ultérieurs de planification des PNUAD. Les évaluations du PNUAD et les réponses managériales fournies par l'équipe de pays des Nations Unies sont élaborées conformément aux [normes de l'UNEG relatives à l'évaluation](#).

Au niveau national, un groupe interorganisations chargé du suivi et de l'évaluation soutient la planification et la coordination des activités conjointes de suivi et d'évaluation, notamment la coordination de la collecte de données, la fourniture d'avis cohérents sur le suivi et l'évaluation, le renforcement des capacités, et le partage d'informations sur le suivi et l'évaluation. Ce processus repose sur l'expertise de l'ensemble du système des Nations Unies, en reconnaissant que les méthodes de suivi

et d'évaluation propres à chaque organisme compléteront les activités de suivi et d'évaluation du PNUAD. Le groupe d'appui au suivi et à l'évaluation travaille en étroite collaboration avec les Groupes de résultats et, dans certains cas, en fait partie intégrante. Dans le cadre de mission des Nations Unies, les groupes chargés du suivi et de l'évaluation collaborent avec le personnel de la mission pour assurer la cohérence. Dans le contexte d'interventions humanitaires, ces groupes établissent des liens autant que possible avec les cadres et systèmes de suivi de l'intervention humanitaire.

Le suivi et l'évaluation du PNUAD contribuent au renforcement des systèmes nationaux de collecte de données, notamment en aidant à améliorer la qualité, l'analyse et l'utilisation des données en ce qui concerne le suivi des progrès accomplis par rapport aux cibles nationales liées aux ODD, et la cohésion avec le suivi des ODD au niveau mondial. Bâti sur et renforcer les systèmes nationaux de données et d'information permet de garantir l'appropriation nationale et la durabilité.

Le système des Nations Unies entreprend de plus en plus des activités conjointes de suivi en temps réel afin de soutenir la collecte de données, de jauger la perception des parties prenantes nationales concernant les effets du PNUAD, de surveiller les risques et d'évaluer en permanence la pertinence de la théorie du changement. Une plateforme de suivi comme [DevInfo/ \(UNINFO\)](#) peut favoriser la transparence des données et fournir des informations pour l'établissement de rapports. Le guide complémentaire relatif au suivi et à l'évaluation énoncent de manière détaillée les différentes étapes à suivre.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CRITÈRES DE QUALITÉ DU PNUAD

Cinq critères sont utilisés pour assurer la qualité du PNUAD lors de sa conception et de sa mise en œuvre : a) pertinence et orientation stratégique ; b) prise en compte de principes ; c) efficacité ; d) efficience ; et e) durabilité. Ces critères définissent les points à observer lors de la programmation, et constituent des normes communes d'évaluation de la qualité de la mise en œuvre du PNUAD, fondées sur les données probantes dégagées du suivi. Les évaluations doivent appliquer les mêmes critères que ceux utilisés pour évaluer de façon indépendante la qualité et la performance du PNUAD.

Chacun des critères de qualité, présenté ci-dessous est évalué sur une échelle de 1 à 5 : un score de « 5 » signifie que le critère de qualité a été totalement rempli ; un score de « 1 » signifie que ce critère n'a pas du tout été rempli. Cette évaluation de la qualité est une auto-évaluation qui doit s'effectuer lors de l'élaboration du PNUAD, ainsi que pendant l'évaluation faite par le Groupe d'appui des pairs pour s'assurer que les critères sont remplis.

CRITÈRES DE QUALITÉ	DESCRIPTION DÉTAILLÉE	EVALUATION (1-5)
Pertinence et orientation stratégique	1 Le PNUAD soutient les priorités nationales en matière de développement durable, ainsi que l'application locale, la mise en œuvre et le suivi des ODD.	
	2 Le PNUAD contribue aux objectifs de développement durable convenus sur le plan international et aux priorités régionales de développement durable.	
	3 Les priorités du PNUAD sont sous-tendues par une théorie du changement fondée sur les évidences et les données désagrégées disponibles, y compris les évaluations effectuées dans le cadre de cycles de programmation antérieurs.	
	4 Le PNUAD prend en compte les causes immédiates, sous-jacentes et profondes de la pauvreté et des inégalités, favorise l'inclusion et aide à réduire les inégalités et la discrimination, afin de veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte.	
	5 Le PNUAD se s'appuie sur une évaluation globale et objective de la situation qui prévaut dans le pays, sur les évidences démontrant l'avantage comparatif du système des Nations Unies, sur les approches basées sur des évidences et les risques futurs potentiels.	
	6 Le PNUAD prend suffisamment en compte la probabilité d'une crise, de l'instabilité, de conflits, de violations graves des droits de l'homme et du droit humanitaire, et des populations susceptibles d'être touchées.	

CRITÈRES DE QUALITÉ	DESCRIPTION DÉTAILLÉE	EVALUATION (1-5)
Prise en compte des principes	<p>7 Ne laisser personne à la traîne</p> <p>(a) Le PNUAD prend en considération la promesse de ne laisser personne à la traîne et rend adéquatement compte de la situation des groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés, notamment par des mesures visant à réduire les inégalités.</p> <p>(b) Le PNUAD prend en compte les besoins des groupes touchés par les inégalités et la discrimination.</p> <p>(c) Les groupes/zones cibles sont clairement identifiés sur la base de données probantes, en accordant la priorité aux groupes marginalisés et vulnérables, et à ceux considérés comme étant laissés pour compte.</p> <p>(d) La théorie du changement explique clairement pourquoi ces groupes seront ciblés.</p>	
	<p>8 Droits de l'homme, égalité de genre et autonomisation des femmes</p> <p>(a) Le PNUAD contribue à l'exercice des droits de l'homme et à l'utilisation d'une approche fondée sur lesdits droits. Il soutient le renforcement des capacités tant des ayant droits que de ceux des obligataires.</p> <p>(b) Le PNUAD aide le pays à respecter et promouvoir les obligations et engagements qui lui incombent en vertu du droit international et à s'en acquitter, y compris les instruments de promotion et de protection des droits de l'homme, les normes internationales du travail, les accords sur l'environnement ou le climat, et les recommandations de l'Examen périodique universel, les organismes en charge des traités et autres organes de surveillance.</p> <p>(c) Le PNUAD s'attaque aux inégalités et à la discrimination.</p> <p>(d) Le PNUAD intègre des dimensions liées au genre, telles que la violence et la discrimination basées sur le genre, et favorise l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes et des filles.</p>	
	<p>9 Durabilité et résilience</p> <p>(a) Le PNUAD est destiné à faire progresser la durabilité sociale, économique et environnementale ; à atténuer les risques de conflit et catastrophe ; et renforcer la résilience.</p> <p>(b) Le PNUAD tient compte des risques politiques, sécuritaires et liés aux droits de l'homme, et propose des mesures préventives.</p> <p>(c) Le PNUAD vise à renforcer la résilience des sociétés et des systèmes grâce au développement des capacités, en prenant en compte les mesures de sauvegarde sociales et environnementales.</p> <p>(d) Le PNUAD fait valoir les dimensions écologiques du développement durable, prend en considération l'impact des changements climatiques et d'autres enjeux émergents aux niveaux national et international, et met en évidence les groupes les plus susceptibles d'être touchés, notamment selon une perspective de genre.</p>	
	<p>10 Redevabilité</p> <p>(a) Le PNUAD suppose des consultations inclusives et participatives avec les parties prenantes concernées (notamment les acteurs non gouvernementaux, y compris les groupes touchés par les inégalités et la discrimination) afin de favoriser une appropriation nationale du programme de pays et une participation significative.</p> <p>(b) Le PNUAD promeut des dispositifs sociaux et politiques qui renforcent la redevabilité de toutes les parties prenantes.</p> <p>(c) Le PNUAD comporte des résultats clairement énoncés (au niveau des effets), des indicateurs pour mesurer les progrès, et des ressources budgétaires qui reflètent la contribution du système des Nations Unies sur la base de son avantage comparatif dans le pays.</p>	

CRITÈRES DE QUALITÉ	DESCRIPTION DÉTAILLÉE	EVALUATION (1-5)
Efficacité	<p>11 Programmation axée sur les résultats</p> <p>(a) Le PNUAD encourage l'utilisation d'évidences et de données désagrégées, y compris la collecte et l'analyse de données par des institutions nationales, des partenaires, des organisations de la société civile et des groupes marginalisés.</p> <p>(b) Le PNUAD applique une approche de la gestion axée sur les résultats, à travers entre autre de chaînes de résultats claires, et dispose d'un plan de suivi et d'évaluation.</p>	
	<p>12 Programmation tenant compte des risques</p> <p>(a) Le PNUAD recense les risques et définit un mode de gestion des risques afin de garantir une mise en œuvre programmatique efficace et dans les délais.</p> <p>(b) Le PNUAD évalue rigoureusement les impacts sociaux et environnementaux et les atténue, de manière à ce que le programme de pays n'entraîne pas de dommage pour les populations et l'environnement.</p>	
	<p>13 Relations entre les domaines du développement, de l'action humanitaire et de la consolidation de la paix</p> <p>Le PNUAD présente une réponse cohérente entre les programmes relatifs au développement, à l'action humanitaire ou à la consolidation de la paix, fondée sur les droits de l'homme, dans les situations de crise ou d'après crise.</p> <p>(a) Une analyse conjointe et multidimensionnelle des risques et des conflits a été entreprise, le cas échéant.</p> <p>(b) Le BCP prend en considération de façon globale les risques multiformes liés aux droits de l'homme, à l'action humanitaire et à la consolidation de la paix, ainsi que les capacités d'adaptation et de réponse existantes, et les systèmes de résilience.</p> <p>(c) Lorsque c'est faisable compte tenu du contexte, le PNUAD comporte des effets collectifs formulés à partir d'une analyse et d'une planification pluriannuelle conjointes sur la base des avantages comparatifs d'un groupe diversifié de partenaires.</p> <p>(d) Lorsque les PNUAD et les plans de réponse humanitaire (HRP) coexistent, des liens directs sont établis entre le PNUAD et les plans de réponse humanitaire/ plan de réponse pour les réfugiés (PRR) pour assurer la complémentarité, un bon ordre d'exécution des activités de développement et des interventions humanitaires, et la compatibilité des cadres de résultats.</p>	
	<p>14 Soutien à des politiques cohérentes</p> <p>(a) Le PNUAD renforce la cohérence des politiques aux niveaux national, régional et multilatéral, entraînant ainsi des actions (politiques et programmatiques) qui s'appuient et se renforcent mutuellement.</p> <p>(b) Le PNUAD encourage des approches axées sur les enjeux pour soutenir la programmation conjointe ou interorganisations.</p>	
	<p>15 Partenariat</p> <p>(a) Le PNUAD examine la situation en matière de partenariats dans le domaine du développement au sein du pays afin d'exploiter tout le potentiel des partenariats, notamment avec le secteur privé.</p> <p>(b) Le PNUAD envisage la mise en place de partenariats nationaux transfrontaliers aux niveaux sous-régional, régional et mondial, notamment en promouvant la coopération Sud-Sud et triangulaire.</p>	

CRITÈRES DE QUALITÉ	DESCRIPTION DÉTAILLÉE	EVALUATION (1-5)
Efficience	16 Le PNUAD renforce la transparence et la redevabilité du système des Nations Unies vis-à-vis des bénéficiaires, notamment à travers des mécanismes clairs de redevabilité.	
	17 Le PNUAD examine les ressources disponibles et les objectifs de mobilisation réalistes, et s'accompagne d'un plan d'action ou d'une stratégie de mobilisation des ressources.	
	18 Le PNUAD présente une démarche complémentaire et concertée adoptée par le système des Nations Unies pour le développement (UNDS), et notamment la prise en compte de la programmation conjointe et des positions communes sur les situations préoccupantes.	
	19 Les activités de programmation proposées ou prévues dans le PNUAD sont d'un bon rapport coûts-efficacité, et permettent d'optimiser les ressources.	
	20 Le PNUAD explore convenablement les possibilités d'harmoniser la communication et les activités opérationnelles conjointes pour soutenir la programmation.	
Durabilité	21 Développement des capacités (a) Le PNUAD favorise le développement des capacités des institutions nationales et locales, des organisations de la société civile et d'autres parties prenantes, notamment les organismes et organes en charge des statistiques et de l'utilisation des données. (b) Le PNUAD prévoit une évaluation systématique des besoins en capacités et des ressources requises pour renseigner les stratégies de développement des capacités.	
	22 Des liens sont clairement établis avec les plans nationaux afin de s'assurer que les résultats du PNUAD répondent aux priorités nationales.	
	23 Le PNUAD reconnaît l'existence de contextes de programmation différents et d'équipes de pays des Nations Unies diversifiées, et il explore en conséquence diverses modalités opérationnelles.	
	24 Le PNUAD soutient et encourage l'innovation, l'apprentissage et la collecte et le transfert de connaissances.	

ANNEXE 2 : MODÈLE POUR ÉLABORER LA FEUILLE ROUTE DU PNUAD

Remarque : Le présent document doit être envoyé aux Équipes régionales du GNUD, aux Groupes d'appui des pairs et au Bureau de coordination des opérations de développement du GNUD, après sa finalisation et lorsque des modifications importantes sont proposées.

PAYS	
DATE	

INTRODUCTION

Donner un bref aperçu du contexte dans lequel le nouveau PNUAD sera élaboré, en soulignant les derniers développements survenus au niveau national, les évaluations et examens du PNUAD qui ont été réalisés et les enseignements tirés d'analyses/examens précédents. Indiquer de manière détaillée comment les éléments de base hors programme seront intégrés, en particulier la stratégie relative aux activités opérationnelles (BOS) et la communication. [Longueur recommandée : 2 à 3 paragraphes.]

ALIGNEMENT

(a) ALIGNEMENT SUR LES PRIORITÉS ET/OU PROCESSUS NATIONAUX, RÉGIONAUX ET MONDIAUX

Indiquer comment le processus de formulation du PNUAD sera aligné sur le processus national de planification et/ou sur les priorités nationales de développement, ainsi que sur d'autres priorités et/ou processus nationaux, régionaux et mondiaux, notamment l'Agenda 2030. [Longueur recommandée : 1 à 2 paragraphes.]

(b) ALIGNEMENT SUR D'AUTRES PILIERS DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES, DONT L'ACTION HUMANITAIRE, LES DROITS DE L'HOMME, LES OPÉRATIONS DE MAINTIEN ET DE CONSOLIDATION DE LA PAIX

Indiquer de manière détaillée comment le BCP/PNUAD sera lié aux autres cadres de planification du système des Nations Unies, notamment l'identification d'approches conjointes potentielles à travers les différents piliers du système qui peuvent soutenir/renforcer l'action et accroître la cohérence au niveau national. [Longueur recommandée : 1 à 2 paragraphes.]

(c) ALIGNEMENT SUR LES PROCESSUS DE PLANIFICATION DES ORGANISMES DE L'ONU

Indiquer comment le processus du BCP/PNUAD est aligné sur les autres processus de planification des organismes des Nations Unies, notamment l'élaboration de documents de programme de pays ou de documents équivalents, et la date à laquelle ils seront soumis aux conseils d'administration, le cas échéant. [Longueur recommandée : 1 à 2 lignes au maximum par organisme.]

ANALYSES EXISTANTES ET IDENTIFICATION DES INSUFFISANCES D'ANALYSES

Identifier les gaps d'analyses/de données que le BCP devra combler, et indiquer en détails les sources d'information. [Longueur recommandée : 1 à 2 paragraphes.]

DISPOSITIFS DE GESTION

Indiquer qui sera responsable de la conduite/gestion et de la coordination du processus, ainsi que de la supervision. Indiquer à quel moment d'autres groupes concernés, tels que l'Équipe de gestion des opérations (EGO), l'UNCG, entre autres, seront consultés et impliqués. [Longueur recommandée : 2 à 3 paragraphes.]

PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES ET STRATÉGIE DE PARTENARIAT

Donner un bref aperçu des parties prenantes et partenaires concernés qu'il conviendrait de faire participer tout au long de l'élaboration du PNUAD, en indiquant notamment quand et comment ils participeront. Il peut être utile de joindre une annexe comportant la liste de tous les partenaires qui seront consultés, notamment les types d'organismes et leurs groupes constitutifs. [Longueur recommandée : 1 à 2 paragraphes.]

COMMUNICATION

Donner un bref aperçu de votre stratégie de communication au cours de l'élaboration du PNUAD, dont un plan médiatique pour promouvoir la transparence, la responsabilisation et une appropriation et une mobilisation globales. [Longueur recommandée : 2 à 3 paragraphes.]

BESOINS EN CAPACITÉS ET SOUTIEN

Donner un aperçu des besoins en formation et en développement des capacités, et du soutien demandé par des organismes non-résidents, et préciser s'il est prévu de recourir à des consultants et quels seront leur rôle et leurs missions. [Longueur recommandée : 2 à 3 paragraphes.]

GESTION DES RISQUES

Identifier et gérer les risques éventuels qui pourraient perturber le déroulement de la feuille de route, et énumérer les stratégies d'atténuation appropriées. [Longueur recommandée : 1 à 2 paragraphes.]

BUDGET RÉSUMÉ

Donner un aperçu global du budget indiqué dans le calendrier ci-dessous, et préciser comment l'équipe de pays des Nations Unies prévoit de financer et de partager les coûts liés à l'élaboration du BCP et du PNUAD. [Longueur recommandée : 1 à 2 paragraphes.]

PLAN D'ACTIVITÉS DU PNUAD

(a) PRINCIPAUX PRODUITS ATTENDUS

Donner une description initiale du processus d'élaboration du BCP/PNUAD proposé, en indiquant de manière détaillée les principaux accords convenus au sujet du processus d'élaboration du PNUAD, et le type de document qui sera élaboré, y compris les implications du processus, le cas échéant. [Longueur recommandée : 1 à 2 paragraphes.]

(b) CALENDRIER²⁴

PRINCIPAL PRODUIT ATTENDU	ACTIVITÉ/ÉCHÉANCE	20XX												RESPONSABLE	BUDGET	SOUTIEN REQUIS ²⁵							
		20XX						20XX															
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				J	F	M	A	M	J	J
<p>FEUILLE DE ROUTE : Comment la feuille de route sera-t-elle élaborée ? Grâce à un processus consultatif et inclusif, l'équipe de pays des Nations Unies et les parties prenantes nationales devraient élaborer et convenir d'une feuille de route alignée sur le processus national de planification du développement, avec les étapes et les échéances concernant la contribution de l'équipe de pays des Nations Unies à la formulation du BCP et du PNUAD.</p>																							
<p>ÉVALUATION : L'évaluation du PNUAD en cours peut être considérée comme la première étape vers la formulation du nouveau PNUAD. Les évaluations du PNUAD sont une exigence minimale du processus du PNUAD.</p>																							
<p>BCP ET VISION 2030 DES NATIONS UNIES : Un BCP solide, intégré et basé sur les droits est exigé pour chaque processus de formulation de PNUAD. Le BCP devrait indiquer le soutien que le système des Nations Unies apporte à la réalisation de l'Agenda 2030 au niveau national, et offrir la possibilité de mener des discussions générales au niveau national au sujet de la vision nationale à l'horizon 2030. Le BCP devrait déterminer l'avantage comparatif du système des Nations Unies. Un bon point de départ consiste à recenser toute analyse effectuée par le gouvernement et les organismes des Nations Unies (notamment les mécanismes du système des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme).</p>																							

24 Les formations, les ateliers et les séminaires de réflexion devraient être ajoutés sous chacune des sections concernées (ou là où c'est le plus indiqué, étant donné que certains pourraient être pertinents à des étapes différentes).

25 Les Équipes régionales du GNUD et les Groupes d'appui des pairs sont disposés à fournir un appui et des avis techniques tout au long du processus. Les Groupes d'appui des pairs examineront chaque document clé (feuille de route, BCP et cadre stratégique) et formuleront des observations de façon formelle, et cela doit figurer dans ce document. Tout soutien extérieur qui pourrait être nécessaire devrait également être mentionné.

(b) CALENDRIER (cont.)

PRINCIPAL PRODUIT ATTENDU	ACTIVITÉ/ÉCHÉANCE	20XX												RESPONSABLE	BUDGET	SOUTIEN REQUIS ⁵
		20XX						20XX								
		J	F	M	A	M	J	J	A	M	J	J	A			
<p>PRIORISATION ET PLANIFICATION STRATÉGIQUES : Sur la base du BCP, la planification stratégique est destinée à identifier un nombre limité de domaines d'intervention prioritaires stratégiques dans lesquels le système des Nations Unies dispose de capacités et d'avantages comparatifs de faire la différence dans le pays. Le système des Nations Unies devrait : 1) identifier et s'accorder sur les domaines d'intervention prioritaires stratégiques ; 2) élaborer une théorie du changement ; 3) convenir des effets et des produits du PNUAD ; 4) élaborer une matrice de résultats (comprenant notamment un CBC à moyen terme) ; 5) élaborer une section narrative ; 6) élaborer un plan de suivi et d'évaluation chiffré ; et 7) définir une stratégie de financement. Cette étape devrait également indiquer la date à laquelle le PNUAD sera signé par les organismes des Nations Unies et le gouvernement.</p>																
<p>DOCUMENTS DE PROGRAMME SPÉCIFIQUES À CHAQUE ORGANISME : Tous les organismes sont tenus d'aligner leurs processus de programmation sur le PNUAD. Les priorités stratégiques/effets du PNUAD constituent la base de l'élaboration des documents de programme des organismes, selon le ca. Les organismes peuvent commencer à élaborer ces documents dès lors que les effets du PNUAD sont connus, afin de s'assurer que les délais de soumission leur organisme sont respectés.</p>																
<p>PLANS DE TRAVAIL CONJOINTS ET SUIVI ET ÉVALUATION : Les plans de travail conjoints permettent de mettre en œuvre le PNUAD en traduisant ses effets en activités clés et produits concrets, mesurables et assortis de délais (y compris un cadre budgétaire annuel). Les plans de travail propres à chaque organisme complètent les plans de travail conjoints du PNUAD, le cas échéant.</p>																

ANNEXE 3 MODÈLE DE MATRICE DE RÉSULTATS ET DE RESSOURCES DU PNUAD

RÉSULTATS	INDICATEURS	PARTENAIRES DES NATIONS UNIES	CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN À MOYEN TERME		
			Total (C)	Prévisions des ressources devant être disponibles (A)	Ressources à mobiliser (B)
PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1					
Priorité ou objectif de développement national connexe					
ODD connexe(s)					
Effet 1.1	Indicateur : Donnée de référence : Cible : Source des données :				
Effet 1.2	Indicateur : Donnée de référence : Cible : Source des données :				
PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2					
Priorité ou objectif de développement national connexe					
ODD connexe(s)					
Effet 2.1	Indicateur : Donnée de référence : Cible : Source des données :				

REMARQUES :

Prévisions des ressources devant être disponibles (A) :²⁶

Il s'agit des fonds disponibles provenant de toutes les sources de financement déjà garantis (notamment en vertu d'un contrat) au moment de l'élaboration du CBC. Ces fonds recouvrent les financements budgétaires de base/évalués et les contributions autres que de base/autres contributions reçues dans le pays, affectées depuis le siège ou au niveau régional, et/ou reçues à travers des fonds communs interorganisations des Nations Unies, des fonds thématiques spécifiques aux organismes ou des fonds verticaux mondiaux. Ils recouvrent les ressources autres que de base/autres ressources, plus tous les fonds faisant encore l'objet de négociation entre les organismes des Nations Unies et des contributeurs potentiels.

Ressources à mobiliser (déficit de financement) (B) : Il s'agit de l'écart entre les ressources déjà obtenues et résolument disponibles et celles requises pour la mise en œuvre du PNUAD.

Cet écart devrait être basé sur les besoins et les prévisions réalistes de ressources supplémentaires pouvant être mobilisées.

Total (C) : Il s'agit du coût estimatif total de la mise en œuvre du PNUAD. C'est la somme des ressources disponibles (A) et des ressources à mobiliser (B). Ce montant total ne devrait pas dépasser 130 % des dépenses du PNUAD précédent, à moins que cette augmentation ne puisse être justifiée précisément.

²⁶ Dans les cas (A) et (B), le système des Nations Unies devrait prendre en compte les éléments suivants dans la planification. Les fonds non réservés/réservés à des fins génériques sont les fonds budgétaires de base/évalués, les fonds communs du système des Nations Unies, les fonds thématiques d'organismes ou tous fonds pouvant être affectés par le système des Nations Unies ou un organisme particulier avec une certaine marge de manœuvre. Les fonds strictement réservés sont destinés à soutenir un projet/extrant spécifique ; le système des Nations Unies ou un organisme individuel ne peut les réaffecter à d'autres priorités/extrants.

ANNEXE 4 : MODÈLE DE DOCUMENT DU PNUAD

UN DOCUMENT TYPE DU PNUAD COMPORTE LES PARTIES SUIVANTES :

1	Page de signature
2	Résumé analytique
3	Résumé narratif des domaines prioritaires stratégiques du PNUAD
4	Risques et hypothèses
5	Initiatives en dehors de la matrice de résultats ²⁷
6	Stratégie globale de financement et estimations des ressources requises (Il s'agit d'un résumé du CBC à moyen terme, dans lequel les ressources sont fournies par domaine stratégique et par effet du PNUAD, en précisant comment ces ressources sont réparties entre les organismes des Nations Unies, et en les ventilant entre ressources disponibles et ressources à mobiliser). (Lien vers le guide complémentaire relatif à l'apport de fond et financement)
7	Mécanismes de mise en œuvre (Ces mécanismes comprennent un organigramme et des rôles, responsabilités et redevabilités spécifiques du Comité de pilotage conjoint ONU/pays, des Groupes de résultats, du groupe de travail chargé du suivi et de l'évaluation, de l'EGO, de l'UNCG, et de tout autre acteur concerné ; par exemple, les groupes thématiques sur le genre. Il conviendrait d'inclure des liens vers des axes de travail non programmatiques). (Liens vers les Procédures Procédure Opérationnelles Standardset la section des orientations relatives au PNUAD concernant les dispositifs de coordination et de gestion)
8	Dispositions relatives au suivi et à l'évaluation (Lien vers le guide complémentaire relatif au suivi en temps réel)
9	Communication des résultats (Informations relatives aux modalités de communication sur les progrès et de promotion de la transparence, en mentionnant une stratégie conjointe de communication.) (Lien vers le guide complémentaire relatif à la communication et au plaidoyer)
10	Matrice de résultats du PNUAD
11	Clauses juridiques (Lien vers l'annexe juridique)

²⁷ La matrice de résultats du PNUAD devrait contenir la majorité des interventions du système des Nations Unies dans un pays, lesquelles devraient toutes contribuer à la réalisation des priorités stratégiques du PNUAD pour appuyer les objectifs nationaux de développement durable. Lorsqu'une organisation entreprend des activités spécifiques qui ne correspondent à aucune priorité stratégique, lesdites activités ne devraient être présentées en détail dans ce document que dans des circonstances exceptionnelles. C'est le cas par exemple des activités sur la résistance aux antimicrobiens effectué par l'Organisation mondiale de la Santé, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et l'Organisation mondiale de la santé animale, qu'il n'est pas toujours possible d'intégrer dans un effet particulier.

ANNEXE 5 : CLAUSE JURIDIQUE STANDARD DU PNUAD

Voir :

<https://undg.org/document/undaf-legal-annex/>

<https://undg.org/document/undaf-legal-annex-faq/>

ANNEXE 6 : ASSURANCE DE LA QUALITÉ AU NIVEAU RÉGIONAL

Le rôle premier des équipes régionales du GNUD est d'assurer le leadership, de donner l'orientation stratégique et de soutenir les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, en vue d'obtenir des résultats au niveau national. Comme indiqué dans le cadre de gestion et de redevabilité (MAS), les quatre principales fonctions des équipes régionales du GNUD sont les suivantes :

- Donner appui technique/programmatique aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies ;
- appui à l'assurance de la qualité et fournir des avis sur la programmation conjointe de pays (par exemple, le PNUAD, l'initiative « Unis dans l'action ») ;
- gestion des performances et supervision des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies ; et
- « résolution de problèmes » dans des situations complexes, règlement de différends, etc.

Conformément aux modalités institutionnelles en cours, les principaux acteurs qui participent à l'appui et aux conseils en matière de qualité au niveau de la région sont les suivants :

- L'**Équipe régionale du GNUD**, composée des directeurs des bureaux régionaux des organismes membres du GNUD, qui fournit aux équipes de pays des Nations Unies des conseils sur les politiques et les stratégies. En outre, les membres de cette équipe sont les agents de liaison ou les points focaux qui peuvent aider les équipes de pays des Nations Unies à résoudre les problèmes de plus haut niveau qui se posent.
- Le **Groupe d'appui des pairs** interorganisations, qui est composé d'agents expérimentés des Nations Unies, délégués par les bureaux régionaux/bureaux des organismes membres du GNUD. Bien que la composition des groupes varie d'une région à l'autre, ils fournissent en général un appui stratégique et technique aux processus du PNUAD.
- Les **organismes convocateurs**, qui sont les membres du Groupe d'appui des pairs jouant le rôle de point focal pour un ou plusieurs pays de mise en œuvre d'un PNUAD.

- Le **président du Groupe d'appui des pairs**, qui coordonne les activités du groupe et de ses membres.

Les **services d'assurance de la qualité au niveau du pays**, qui sont liés aux principales étapes du processus du PNUAD, font office de points d'entrée. La qualité est évaluée par rapport aux critères de qualité du PNUAD (voir l'annexe 1). L'expérience a montré que la qualité des documents du PNUAD dépend de la qualité des feuilles de route du PNUAD et des processus de formulation du BCP, de l'analyse rigoureuse des avantages comparatifs des organismes membres de l'équipe de pays des Nations Unies, de la bonne planification et de la bonne organisation des retraites de planification stratégique, et d'un appui synchronisé fourni par le siège et l'équipe régionale aux équipes de pays des Nations Unies. Tous ces aspects nécessitent une participation précoce et soutenue du Groupe d'appui des pairs.

Pour toutes les étapes du processus du PNUAD, le Groupe d'appui des pairs interviendra au nom des équipes régionales du PNUAD pour :

- **fournir des avis**, en s'appuyant sur les lignes directrices du GNUD et les priorités stratégiques mondiales et régionales, les enseignements tirés de l'expérience et les bonnes pratiques, sur **les voies et moyens pour renforcer les processus et les produits du PNUAD**, en mettant l'accent en particulier sur le dialogue concernant les politiques et l'établissement de priorités ;
- **consolider et synthétiser les analyses régionales** afin d'étayer l'analyse de la situation du pays, la planification stratégique et un environnement de politiques dynamique au niveau du pays ;
- soutenir le renforcement des capacités en matière de données, l'élaboration d'indicateurs et les services de conseil sur l'évaluation en rapport avec les initiatives relatives aux données en cours dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris au niveau national ;
- **formuler par écrit des retours d'information à l'intention des équipes de pays des Nations Unies** sur les principaux documents de programmation, tels que les projets de BCP et de PNUAD, concernant l'orientation stratégique et le contenu de la préparation des PNUAD ;

- **aider les équipes de pays des Nations Unies à améliorer la continuité dans le processus du PNUAD** en aidant à relier les constats et conclusions majeurs d'une étape à l'autre (par exemple, aider les UNCT à examiner des études ou des résultats découlant de processus d'analyse au cours de l'élaboration du BCP et des étapes de planification stratégique) ;
- **fournir et/ou faciliter l'assistance technique** par le biais de missions consultatives ou de la formation, notamment sur les trois principes fondamentaux de programmation ;
- **tenir un inventaire des compétences techniques disponibles dans la région**, en mettant l'accent sur les principes de programmation et d'autres questions thématiques ;
- **documenter et diffuser les bons exemples** et les enseignements tirés, partager des PNUAD de haute qualité élaborés par les pays en programmation, et aider l'Équipe régionale du GNUD à jauger l'efficacité des outils et mécanismes de réforme des Nations Unies ;

- sur demande, **soutenir les équipes de pays des Nations Unies au moyen d'une assistance technique pour les revues annuels du PNUAD** et au cours de la mise en œuvre du PNUAD ;

- sur demande, fournir des avis ou de l'assistance technique sur la **conception des évaluations du PNUAD**, y compris à travers l'identification de consultants, l'examen des termes de référence et des projets d'évaluations en vue de veiller à l'application des lignes directrices du Groupe d'évaluation des Nations Unies ; et

- formuler des retours d'information/avis sur le Rapport unifié des Nations Unies sur les résultats dans les pays.

Le tableau ci-dessous décrit les activités spécifiques d'assurance de la qualité menées au niveau du pays par les membres du Groupe d'appui des pairs, pour chacune des quatre principales étapes du PNUAD. Cette liste n'est pas exhaustive, et les activités effectivement exécutées dans chaque région seront adaptées aux situations et aux besoins particuliers du pays.

ACTIVITÉS D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ PAR LE GROUPE D'APPUI DES PAIRS

1	<p>FEUILLE DE ROUTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Soutenir l'organisation d'ateliers régionaux sur le PNUAD et y participer ; participer aux ateliers sur la feuille de route pour le pays ; fournir des avis en application des lignes directrices relatives au PNUAD et sur la base des enseignements tirés et des bonnes pratiques ; ● Aider les équipes de pays des Nations Unies à évaluer et hiérarchiser leurs besoins en capacités pour la mise en œuvre du processus du PNUAD, en particulier pour la définition des priorités stratégiques et les principes de programmation ; ● Souligner l'importance d'un processus objectif d'identification des avantages comparatifs des équipes de pays des Nations Unies, en incluant l'ensemble du système des Nations Unies, et plaider en faveur de ce processus ; et ● Examiner la feuille de route et formuler des retours d'information à l'intention de l'équipe de pays des Nations Unies.
2	<p>BCP</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fournir, à la demande et lorsque nécessaire, une expertise spécialisée/technique provenant d'organismes membres du GNUD ; ● Examiner l'orientation stratégique du BCP en tant que base pour fournir des orientations stratégiques à l'équipe de pays des Nations Unies concernant les questions de fond et de méthodologie, et pour identifier les avantages comparatifs et la valeur ajoutée de l'équipe ; ● Assurer le suivi et, sur demande, participer aux processus d'analyse de la situation du pays comme indiqué dans les feuilles de route des PNUAD ; ● Soutenir les ateliers organisés dans le pays sur les trois principes fondamentaux de la programmation du PNUAD et y participer ; ● Formuler des observations sur le BCP ; et ● Soutenir les processus de détermination des avantages comparatifs.

3	<p>PLANIFICATION STRATÉGIQUE</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Fournir, à la demande et lorsque nécessaire, une expertise technique du Groupe d'appui des pairs ou des organismes du GNUD/d'experts pour la mise en œuvre des processus d'établissement des priorités du PNUAD ; <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Aider à régler les divergences dans la hiérarchisation des priorités au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, et entre l'équipe et le gouvernement ; <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Transmettre, coordonner et consolider les contributions des Équipes régionales du GNUD et formuler des observations concises sur les projets de matrices de résultats et de PNUAD, notamment par un examen de l'application des principes de programmation ; et <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluer le PNUAD en utilisant les critères de qualité précisés à l'annexe 1.
4	<p>SUIVI ET ÉVALUATION</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Assurer le suivi de la mise en œuvre des plans de suivi et d'évaluation du PNUAD par les mécanismes et processus interorganisations ; <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Participer aux revues annuels ; <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Formuler des observations au sujet des rapports sur l'état d'avancement du PNUAD ; et <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Participer aux évaluations du PNUAD.

Conformément aux bonnes pratiques déjà appliquées, les Groupes d'appui des pairs devraient fournir des retours d'information concis aux équipes de pays des Nations Unies sur l'orientation stratégique de l'élaboration de leur PNUAD et sur le contenu stratégique de leurs documents, y compris des enseignements et des conseils sur les méthodes d'identification et de positionnement des avantages comparatifs de l'équipe de pays des Nations Unies. Il s'agit notamment d'orientations techniques ou axées sur les politiques visant à garantir la cohérence et la cohésion analytiques. Chaque pays présente une situation différente, et **des retours d'information réguliers des équipes de pays des Nations Unies sont indispensables** pour soutenir le dialogue sur les progrès accomplis, les problèmes et les obstacles éventuels, et pour adapter les activités d'assurance de la qualité aux situations et besoins spécifiques.

Les régions bénéficient d'une **souplesse** pour organiser et structurer les ressources financières et humaines dont elles disposent, afin de fournir au mieux des services d'assurance de la qualité aux pays en programmation. L'organisation, la recherche de ressources et les cahiers des charges pour les activités et les acteurs de l'assurance de la qualité seront variables selon les situations régionales et nationales particulières. Les sièges des organismes devraient faire ressortir leur engagement à l'égard de l'assurance de la qualité des PNUAD dans les descriptifs de postes et dans **les évaluations des performances** comme convenu dans le MAS.



**UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP**

Le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) regroupe les 32 fonds, programmes, institutions spécialisées, départements et bureaux du système des Nations unies qui jouent un rôle dans le développement. Depuis 2008, le GNUD est l'un des trois piliers du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, l'instance de coordination de plus niveau du système des Nations Unies.

Au niveau régional, six équipes régionales du GNUD jouent un rôle essentiel pour mener à bien les priorités du GNUD, grâce au soutien apporté aux équipes de pays des Nations Unies dans l'établissement de priorités stratégiques, l'analyse et les conseils.

Au niveau national, 131 équipes de pays des Nations Unies dans 165 pays et territoires œuvrent ensemble pour accroître les synergies et l'impact commun du système des Nations Unies.

Le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies (DOCO) est le secrétariat du GNUD, et regroupe les organismes du système des Nations Unies pour le développement, afin de promouvoir le changement et l'innovation qui permettront d'assurer ensemble le développement durable.