



GROUPE DES  
NATIONS UNIES  
POUR LE  
DÉVELOPPEMENT



# DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

NOTE D'ORIENTATION COMPLÉMENTAIRE  
RELATIVE AUX PNUAD

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b><u>3</u></b>
2. LE CONCEPT .....	<b><u>5</u></b>
3. PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE .....	<b><u>8</u></b>
3.1 Intégrer le développement des capacités au cycle du PNUAD .....	8
3.2 Mesurer le développement des capacités .....	11
3.3 Principes communs applicables au développement des capacités .....	13
4. ENSEIGNEMENTS, CONSEILS ET BONNES PRATIQUES TIRÉS D'EXEMPLES RÉELS PRIS DANS LES PAYS .....	<b><u>15</u></b>
5. OUTILS ET RESSOURCES .....	<b><u>17</u></b>

# 1. INTRODUCTION

L'objectif de cette note d'orientation complémentaire est double, à savoir soutenir les efforts du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) pour faire de la programmation intégrée sur le développement des capacités un moyen et un objectif primordial de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>1</sup>, et présenter un ensemble de principes communs pour mesurer le développement des capacités, qui s'appliqueront généralement à toutes les interventions pertinentes, même si leur importance, leur niveau d'utilisation et leur personnalisation seront déterminés dans le contexte spécifique de chaque intervention. La note d'orientation devrait être considérée comme venant compléter les Orientations relatives aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement publiées en 2017, et est étroitement liée aux sept autres notes d'orientation complémentaires couvrant les thématiques suivantes : principes de programmation, Bilan commun de pays (BCP), théorie du changement, Vision 2030 des Nations Unies, suivi et évaluation, passage financements individuels aux financements structurants, et communication et plaidoyer.

Comme indiqué dans les Orientations relatives à l'élaboration des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement révisées et publiées en 2017, le GNUM reconnaît le développement des capacités comme l'une des six approches pour une programmation intégrée des Nations Unies au niveau des pays — parallèlement à la programmation axée sur les résultats, la programmation tenant compte des risques, le développement des complémentarités entre l'action humanitaire et les interventions de consolidation de la paix ; l'appui à des politiques cohérentes et les partenariats. Les acteurs qui cherchent à répondre à des besoins en développement durable doivent bien comprendre que des capacités fortes doivent être impulsées et entretenues localement. Ainsi, l'Examen quadriennal complet (QCPR) (2017-2020), adopté par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243, appelle le système de développement des Nations

<sup>1</sup> Dans le droit fil du rapport 2016 du Secrétaire général au Conseil économique et social sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles (QCPR) (2016). Companion to the Secretary General's report on QCPR (A/71/63-E/2016/8), qui a fourni une analyse approfondie de la mise en œuvre de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale.

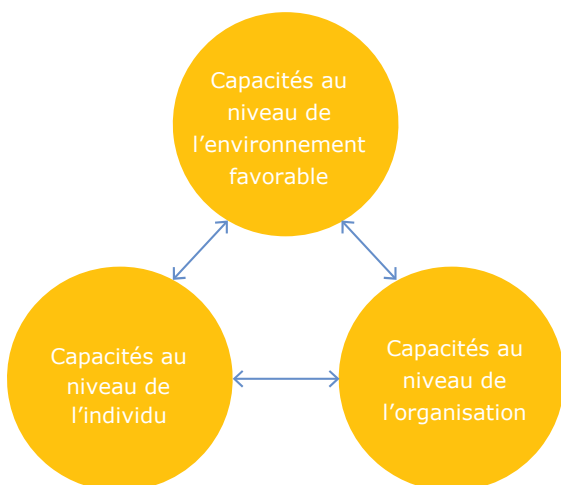
Unies à « *intensifier (...) leur appui à l'établissement de capacités nationales, et au développement et au renforcement des capacités existantes, afin de favoriser l'obtention de résultats en matière de développement au niveau national et de faire en sorte que les pays assument le contrôle et la direction des activités, conformément à leurs politiques, plans et priorités en matière de développement* ». Cela inclut, par exemple, l'appui à l'établissement et/ou la consolidation d'institutions nationales efficaces ; l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de développement durable ; et l'appui au développement des capacités statistiques nationales pour recueillir et analyser des données de haute qualité ventilées par sexe aux fins de la planification, la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques. Cela englobe l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies nationales de développement des capacités ainsi que l'utilisation des systèmes financiers nationaux, des systèmes nationaux de passation des marchés, et les capacités nationales en matière d'évaluation dans la mesure du possible.

La section 2 de la présente note d'orientation explique le concept de capacités, le développement des capacités et leur mesure. La section 3 s'intéresse à la façon d'intégrer le développement des capacités aux différentes étapes du processus du PNUAD et à la manière dont les capacités peuvent être mesurées. Elle présente également des principes communs applicables à l'intégration du développement des capacités dans le cycle du PNUAD, ainsi qu'à la mesure du développement des capacités. On trouvera à la section 4 des enseignements tirés de l'expérience, des conseils et des pratiques de référence provenant de différents organismes et des contextes nationaux. Enfin, la section 5 met en avant les différents outils qui peuvent aider à intégrer le développement des capacités dans le cycle du PNUAD et à mesurer les progrès accomplis.

# 2. LE CONCEPT

Le GNUD définit :

- La **capacité** comme l'aptitude des personnes, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès.
- Le **développement des capacités** comme « le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent les capacités au fil du temps »<sup>2</sup> afin d'obtenir des résultats.
- L'**appui au développement des capacités** comme les « efforts déployés par les personnes ou les organisations pour renforcer, faciliter et catalyser le développement des capacités ».
- L'**évaluation des capacités** comme « l'identification des actifs et besoins en capacités aux niveaux national et local »<sup>3</sup>, équivalent à la mesure des données de référence et l'évolution des indicateurs de développement (des capacités).



**Figure 1 : Trois niveaux interdépendants de capacités**

Les capacités peuvent être regroupées au sein de trois niveaux, à savoir individu, organisation et environnement favorable, qui sont tous interdépendants et se renforcent mutuellement (voir la figure 1).

Les capacités à ces trois niveaux concernent, entre autres :

- L'individu — amélioration des compétences, des connaissances et des performances des personnes grâce à la formation, aux expériences, à la motivation et aux incitations.
- L'organisation — amélioration des performances de l'organisation grâce à des stratégies, des plans, des règles et des règlements, des partenariats, au leadership, aux politiques organisationnelles et aux structures de pouvoir.
- L'environnement favorable — amélioration du cadre des politiques pour prendre en compte les facteurs économiques, politiques, environnementaux et sociaux, y compris la croissance économique, le financement, les marchés du travail, le contexte politique, l'environnement des politiques et des lois, les structures de classe et les aspects culturels, d'une manière cohérente et synergique.

<sup>2</sup> Voir : [www.un.org/en/ecosoc/qcpr/pdf/sgr2016-deskreview-capdev.pdf](http://www.un.org/en/ecosoc/qcpr/pdf/sgr2016-deskreview-capdev.pdf)

<sup>3</sup> GNUD 2009, Groupe des Nations Unies – Capacity Assessment Methodology.

Les capacités à ces trois niveaux peuvent être regroupées en « capacités tangibles » et « capacités intangibles ». Les capacités tangibles sont les structures, les systèmes, les politiques et les procédures de l'organisation. Les « capacités intangibles » sont des éléments impalpables et invisibles, sociaux et relationnels, tels que le leadership, les valeurs, les comportements, l'engagement et l'éthique de responsabilité. Les capacités peuvent donc être regroupées sous deux types, à savoir les « capacités techniques » et « les capacités fonctionnelles ». Les capacités techniques sont spécifiques à un secteur ou un domaine précis, par exemple, les soins infirmiers, la production végétale et animale, l'enseignement primaire, l'eau et l'assainissement, la foresterie, etc. Les capacités fonctionnelles elles sont relativement communes dans tous les secteurs ou domaines, par exemple la planification, la budgétisation, l'élaboration de politiques, l'analyse financière, la formulation de stratégies et la communication.

L'approche de la programmation intégrée axée sur le développement des capacités vise à renforcer la qualité du PNUAD, de son élaboration à sa mise en œuvre et à faire en sorte qu'il favorise l'obtention de résultats durables grâce au développement des capacités nationales pertinentes. L'ONU fournit généralement un appui au développement des capacités aux administrations centrales et infranationales avec lesquelles elle collabore, ainsi qu'aux institutions et organismes mondiaux, régionaux et nationaux, dont les organismes parapublics, les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile, les groupements patronaux et les syndicats, les milieux universitaires, le secteur privé et les fondations d'entreprises.

L'appui au développement des capacités fourni par l'ONU a pour but de maximiser l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'appropriation par les pays du développement, en faisant en sorte que les parties prenantes au niveau des pays puissent, de manière efficace, efficiente, résiliente<sup>4</sup> et autonome, gérer et fournir à leurs groupes cibles les produits et services souhaités. Dans le même ordre d'idées, les Orientations relatives aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement publiées en 2017 considèrent le développement des capacités comme une variable importante dans plusieurs des critères établis pour évaluer la qualité du PNUAD lors de sa conception et de sa mise en œuvre (encadré 1).

<sup>4</sup> Les Orientations relatives aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement publiées en 2017 reconnaissent que le renforcement des capacités des institutions nationales et des collectivités constitue le fondement de la résilience et de l'assurance de la durabilité des acquis. L'appui des Nations Unies au renforcement des capacités nationales intervient dans le cadre du développement national, faisant fond sur les capacités, les actifs et les systèmes en place, et s'appuyant sur les évaluations et les stratégies nationales concernant les capacités. Pour de plus amples renseignements, voir la section sur les principes de programmation concernant la durabilité et la résilience dans les Orientations relatives aux PNUAD.

## ENCADRÉ 1

### Critères de qualité des PNUAD en ce qui concerne le développement des capacités

8. Droits de l'homme, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes

(a) Le PNUAD contribue à l'exercice des droits humains et à l'utilisation d'une approche fondée sur lesdits droits. Il soutient le développement des capacités tant des titulaires de droits que de ceux qui sont responsables du respect de ces droits.

9. Durabilité et résilience

(c) Le PNUAD vise à renforcer la résilience des sociétés et des systèmes grâce au développement des capacités, tenant compte des mesures de sauvegarde sociales et environnementales.

10. Éthique de responsabilité

(b) Le PNUAD favorise des dispositifs sociaux et politiques qui renforcent le sens de la responsabilité chez toutes les parties prenantes.

20. 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 propose une évaluation systématique des capacités manquantes ou insuffisantes et des ressources requises afin d'étayer les stratégies de développement des capacités.

Source : Annexe 1 aux Orientations relatives aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement publiées en 2017.

## ENCADRÉ 2

### Lien entre le développement des capacités et la résilience

La notion de résilience continue à gagner en importance comme approche et objectif permettant aux parties prenantes de décloisonner les domaines d'intervention que sont l'action humanitaire et le développement dont les acteurs respectifs ont souvent fonctionné en vase clos. Le GNUD et le Comité permanent interorganisations définissent la résilience comme l'aptitude (c.-à-d. la capacité utilisable) des individus, des ménages, des collectivités, des villes, des institutions, des systèmes et des sociétés à prévenir, résister, absorber, s'adapter, réagir et se redresser de manière positive, efficiente et efficace face à un large éventail de risques, tout en continuant à fonctionner à un niveau acceptable, et servant de base pour améliorer les perspectives à long terme concernant le développement durable, la paix et la sécurité, les droits de l'homme et le bien-être pour tous. Partant de là, la résilience devrait être considérée comme une dimension cruciale du développement des capacités dans les situations tant de crise humanitaire, de fragilité que de développement.

En tant qu'objectif de développement, la *résilience* nécessite le développement des capacités comme élément constitutif. Par conséquent, des approches particulières en la matière sont requises dans la programmation du développement des capacités (encadré 2).

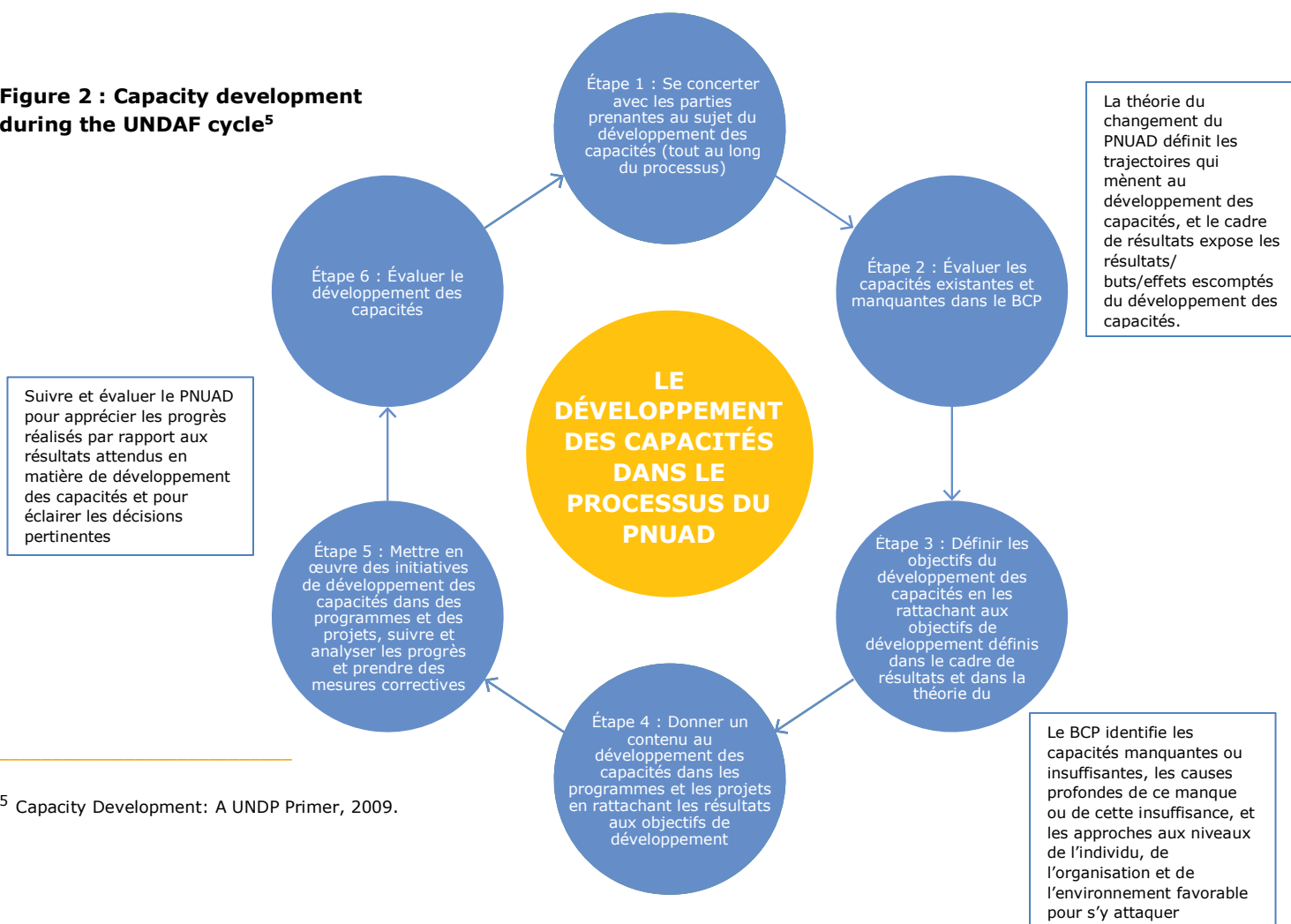
# 3. PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

## 3.1 INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS AU CYCLE DU PNUAD

Cette section s'intéresse à la façon d'intégrer le développement des capacités aux différentes étapes du processus du PNUAD. Les orientations concernant les questions à prendre en considération à chaque stade sont résumées en six étapes où on retrouvera les principaux points où des considérations différentes concernant le développement des capacités rentrent dans le cycle de programmation (figure 2).

Les six mesures s'appliquent toujours, que des programmes ou des projets distincts de développement des capacités soient en cours d'exécution dans le cadre du PNUAD ou que le développement des capacités fasse partie des résultats plus généraux prévus dans des programmes et des projets communs ou individuels. Quels que soient les cadres d'appui dans lesquels les capacités manquantes ou insuffisantes sont pris en compte, l'utilisation de théories du changement ayant pour objectif des progrès en matière de développement par le biais et en direction d'institutions, de professionnels et d'environnements plus forts, représente une approche efficace de la gestion des risques, de l'appropriation par les pays et de l'obtention de résultats durables.

**Figure 2 : Capacity development during the UNDAF cycle<sup>5</sup>**



<sup>5</sup> Capacity Development: A UNDP Primer, 2009.



**Étape 1.** La concertation avec les parties prenantes est essentielle au succès du développement des capacités tout au long du cycle du PNUAD, notamment parce qu'elle jette les bases de la prise en mains par les intéressés, de l'éthique de responsabilité et de la complémentarité. La première étape a pour but d'ouvrir un dialogue dans l'optique d'établir un partenariat entre les parties prenantes, les différents partenaires de développement et les organismes du système de développement des Nations Unies. Compte tenu du principe de ne laisser personne de côté, il est essentiel de se concerter avec toutes les parties prenantes, y compris les groupes dont les organisations chargées de les représenter sont faibles ou inexistantes. Un préalable au succès de la démarche consiste à identifier des partenariats qui peuvent soutenir au mieux le développement des capacités par des interventions complémentaires. Un dialogue et une coordination permanents contribueront à garantir la cohérence et la complémentarité des interventions de développement des capacités menées par divers acteurs et partenaires.

Les principales mesures à prendre à ce stade sont les suivantes : une cartographie exhaustive des parties prenantes réalisée à travers une initiative collégiale impliquant d'entrée de jeu ceux directement concernés ; l'identification des partenariats stratégiques ; et une évaluation préliminaire pour identifier les besoins éventuels en développement des capacités afin de permettre aux parties prenantes de participer plus efficacement au processus du PNUAD.

**Étape 2 :** On retrouve dans le BCP une évaluation des capacités et une analyse des principaux organismes publics et professionnels qui peuvent aider à déterminer les priorités en matière de renforcement des institutions et les possibilités de collaboration entre une pluralité de parties prenantes en fonction des avantages comparatifs des Nations Unies. Il est indispensable de maîtriser le contexte avant d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de pays. Le BCP comprend, entre autres, une évaluation des capacités des responsables à promouvoir et protéger la capacité des détenteurs de droits à les exercer. Il détermine les principales capacités aux niveaux de l'individu, de l'organisation et de l'environnement propice qui ne sont pas encore totalement en place, les causes profondes du manque de capacités, et les approches générales pour développer lesdites capacités. Le BCP établit les bases de référence pour le suivi et l'évaluation et étaye la théorie du changement, qui va plus loin dans l'étude des approches susceptibles de soutenir le développement des capacités par le biais de programmes et de projets et/ou par la coopération Sud-Sud, la coopération triangulaire et d'autres formes de partenariat. La Vision 2030 des Nations inscrit l'évaluation et l'analyse à moyen terme faite dans le BCP des capacités manquantes ou insuffisantes et des besoins en développement des capacités dans une perspective à plus long terme. Le processus du BCP aide par ailleurs à consolider les partenariats déjà identifiés.

Les principales mesures à prendre à ce stade sont les suivantes : une évaluation exhaustive des besoins en capacités aux niveaux de l'individu, de l'organisation et de l'environnement favorable ; un inventaire fondé sur des éléments de preuve des approches de l'appui au développement des capacités ; et l'établissement de bases de

référence liées aux capacités et la consolidation des partenariats stratégiques.

**Étape 3 :** La théorie du changement du PNUAD détermine les mécanismes qui mènent au développement des capacités, c'est-à-dire les explications des raisons pour lesquelles certains résultats et activités conduiraient à des capacités accrues. Le cadre de résultats du PNUAD énonce les objectifs des initiatives de développement des capacités — c'est-à-dire les changements mesurables dans les capacités. Ainsi, en élaborant la théorie du changement et en choisissant le cheminement crucial, le développement des capacités est à la fois un moyen de mise en œuvre du PNUAD et un objectif de développement pour maximiser les résultats et les rendre durables. À ce stade, des partenariats stratégiques seront intégrés dans des engagements concrets.

Les principales mesures à prendre : l'identification et la formulation des mécanismes de développement des capacités, à la lumière des éléments de preuve et des approches éprouvées ; l'identification et la formulation des objectifs du développement des capacités dans le cadre de résultats du PNUAD ; et l'intégration de partenariats stratégiques et la mise en place de la répartition des tâches.

**Étape 4 :** Élaborer des programmes et projets (communs ou propres aux organismes) des Nations Unies intégrant le développement des capacités comme facteur qui sous-tend l'obtention de résultats sur le plan du développement. Le cadre de résultats du PNUAD doit présenter les effets attendus des initiatives de développement des capacités, en les reliant ainsi à l'atteinte des objectifs, résultats et cibles de développement national.

Les principales mesures à prendre à ce stade sont les suivantes : la formulation de programmes et projets intégrant des objectifs/résultats en matière de développement des capacités et leur mesure conformément à la liste de contrôle des principes communs présentée à la section 5 ; la définition d'une théorie du changement et le choix de la trajectoire cruciale qui met l'accent sur les progrès accomplis dans le développement des capacités ; l'identification de possibilités d'établir des passerelles entre les connaissances et les solutions d'une manière durable ; la prise en compte de l'innovation, y compris grâce à des partenariats avec le secteur privé, des fondations et des organismes philanthropiques, pour trouver de nouvelles façons de transférer les connaissances et de renforcer les capacités des institutions et les capacités individuelles ; et l'identification de possibilités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire qui peuvent permettre de poursuivre au mieux l'objectif de réaliser des progrès rapides et durables grâce à l'apprentissage mutuel et aux échanges horizontaux de connaissances et d'expériences. Les interventions de développement des capacités devraient avoir des effets durables. À cette fin, un effet multiplicateur, la formation des formateurs ou l'intégration de nouveaux programmes de formation dans des institutions académiques locales ou des établissements d'enseignement locaux sont préférés aux formations ponctuelles.

**Étape 5** : Mettre en œuvre des projets et des activités de développement des capacités, suivre les progrès et prendre des mesures correctives tenant compte des éléments de preuve. Pour obtenir des résultats à long terme plus durables, la mise en œuvre devrait être gérée au moyen des systèmes et processus nationaux plutôt que via les systèmes parallèles des partenaires extérieurs. Le fait même de recourir aux systèmes nationaux peut contribuer à renforcer des capacités essentielles, telles que celles de gestion des projets et de passation des marchés.

Les principales mesures à prendre à ce stade sont les suivantes : la mise en œuvre des programmes et projets en collaboration et/ou en concertation avec les parties prenantes nationales et d'autres organismes et partenaires des Nations Unies ; la collaboration avec un organe national (qui existe déjà de préférence) composé des parties prenantes et organismes des Nations Unies clés pour superviser le suivi et l'évaluation des programmes et projets ; la définition des objectifs et des jalons, et la conduite régulière de processus de suivi des progrès tout au long de la période de mise en œuvre, conformément à la théorie du changement et au cadre de résultats du PNUAD, et sous la houlette de l'instance en charge du suivi et de l'évaluation ; et la révision des stratégies de mise en œuvre le cas échéant, conformément aux résultats des processus de suivi.

**Étape 6** : L'évaluation régulière des programmes et projets en conformité avec le cadre d'évaluation mis en place sur la base des paramètres d'évaluation de la qualité du PNUAD et par rapport aux bases de référence déterminées lors de l'évaluation des capacités. Les principales mesures à prendre à ce stade sont les suivantes : la mise en place, sous la houlette de l'instance en charge du suivi et de l'évaluation, d'un programme d'évaluations régulières, comprenant au moins une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale des projets et programmes et le choix d'auto-évaluations ou d'évaluations indépendantes, comme indiqué plus en détail par les lignes directrices spécifiques des organismes ; l'inclusion de critères d'évaluation spécifiques aux interventions de développement des capacités en application des critères d'évaluation de qualité du PNUAD, et l'examen des recommandations d'évaluation et la prise de mesures nécessaires pour améliorer les interventions de développement des capacités ; et la mise en place d'une stratégie de communication sur les résultats des évaluations.

### 3.2 MESURER LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Partant d'une intégration efficace du développement des capacités à travers le cycle du PNUAD, la présente section avance d'un cran pour s'intéresser aux méthodes à appliquer afin de mesurer les progrès. Il n'existe pas de règles ou dimensions universelles pour mesurer le développement des capacités ; la mesure reste spécifique au contexte. Certaines lignes directrices générales s'appliquent néanmoins.

Tout d'abord, le développement des capacités doit être mesuré dans le contexte de l'objectif de développement (au niveau des résultats) auquel l'initiative de développement des capacités est censée contribuer (c'est-à-dire, des capacités pour quoi faire ?). Un exemple d'objectif de développement au niveau des résultats pourrait être : la disponibilité accrue de services intégrés de santé maternelle et infantile. L'objectif de développement au niveau des résultats est essentiel à l'identification du contenu, des niveaux et des dimensions spécifiques du développement des capacités à prendre en compte. Cela permettrait de formuler et de réaliser l'objectif de développement des capacités, et de le mesurer au niveau des résultats, des extrants et des interventions.

Vient ensuite, et c'est tout aussi important, la mesure de l'objectif de performance au niveau des extrants (capacités pour faire quoi avec quel degré de succès ?). Dans ce cas, la mesure de la performance fournit un indicateur supplétif pour mesurer les capacités, parce que l'on pourrait présumer que des capacités renforcées ont été appliquées afin d'améliorer les performances. Dans la mesure du possible, les capacités devraient être mesurées par rapport à un ensemble de normes de qualité communément adoptées. Un exemple d'objectif de développement au niveau des extrants pourrait être : 500 sages-femmes supplémentaires sont considérées comme qualifiées pour fournir des services intégrés de santé maternelle et infantile à la suite de la formation et de l'examen sur la base des normes établies par la Confédération internationale des sages-femmes.

Tant l'objectif de développement au niveau des effets (capacités pour quoi faire ?) que l'objectif de performance au niveau des extrants (capacités pour quoi faire avec quel degré de succès ?) devrait être pris en compte, étant donné que la mesure du développement des capacités pourrait être incomplète autrement ; il n'est pas acquis que l'amélioration des capacités au niveau des extrants contribuera toujours à la réalisation de l'objectif de développement prévu au niveau des effets. Les mesures des capacités au niveau de la performance jaugent les chances d'être performant, mais ne garantissent pas l'action.

Pour mesurer le développement des capacités, une évaluation initiale des capacités actuelles et du développement des capacités est nécessaire, qui fournira une base de référence par rapport à laquelle les progrès seront mesurés au fil du temps, et qui établira des normes de qualité pour évaluer, entre autres, la pertinence et l'utilité des capacités développées pour atteindre certains objectifs. Le tableau 1 présente des exemples d'objectifs de développement et une sélection d'indicateurs de développement des capacités associés.

## TABLEAU 1 : EXEMPLES DE MESURE D'INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DES RÉSULTATS

INDICATEURS POTENTIELS DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS (QUI POURRAIENT ÊTRE UTILISÉS LORS DE L'ÉLABORATION DE LA MATRICE DE RÉSULTATS DU PNUAD)

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT (AU NIVEAU DES RÉSULTATS)	INDIVIDU	ORGANISATION	ENVIRONNEMENT FAVORABLE
<p>Compétences professionnelles au sein de la population active nationale et application des compétences accrues au cours des 20 prochaines années</p> <p>Indicateur possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de personnes dont l'achèvement des études est sanctionné par un diplôme de formation professionnelle</li> <li>Pourcentage de personnes ayant obtenu leur diplôme qui intègrent la population active</li> <li>Nombre d'enseignants certifiés dans les catégories professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'établissements nationaux de formation délivrant des diplômes professionnels</li> <li>Taux d'obtention de diplômes professionnels sur quatre ans délivrés par des établissements nationaux de formation</li> <li>Taux de départs des enseignants certifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau du budget national consacré au développement des compétences professionnelles</li> <li>Politiques nationales de financement des établissements de formation professionnelle</li> <li>Mesures incitatives nationales en faveur des entreprises embauchant des diplômés professionnels</li> </ul>
<p>D'ici à 2021, un système judiciaire responsable, transparent et efficace centré sur les personnes, le Parlement, l'administration publique et des institutions indépendantes assurent la sécurité, l'égalité d'accès à la justice et à des services de qualité pour tous</p> <p>Indicateur possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de la population ayant accès aux services publics</li> <li>Proportion de la population satisfaite de sa dernière expérience des services publics</li> </ul> <p>Proportion de la population qui estime que la prise de décision est inclusive et à l'écoute, par sexe, âge, handicap et groupe de population</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de membres du Parlement formés au dialogue stratégique national</li> <li>Pourcentage de fonctionnaires spécialisés dans le cadre international sur la lutte contre la corruption, la transparence et la responsabilité</li> <li>Nombre de femmes formées au suivi des crédits publics affectés à la promotion de l'égalité des sexes et de la participation des femmes à l'élaboration des politiques publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de consultations annuelles et d'audiences publiques organisées par le Parlement</li> <li>Nombre d'organisations de la société civile participant régulièrement à des processus participatifs d'établissement des priorités et de suivi des budgets publics à l'échelle nationale</li> <li>Nombre d'institutions gouvernementales publiant et diffusant de données financières selon les normes de l'Open Government Partnership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratification de lois relatives à la lutte contre la corruption, la transparence et la responsabilité</li> <li>Classement dans l'Indice de perception de la corruption selon Transparency International</li> </ul>

### 3.3 PRINCIPES COMMUNS APPLICABLES AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Malgré la nécessité d'une pertinence et d'une spécificité contextuelles, l'identification des indicateurs pour mesurer les capacités, le développement des capacités et le processus de développement des capacités peut suivre des principes communs cohérents. Cette sous-section porte sur l'identification et la codification d'un terrain d'entente entre les acteurs du développement des Nations Unies, qui visera à accroître l'importance du cadrage autour des capacités plus complexes et difficiles pour l'élaboration de politiques intégrées, la planification et la mise en œuvre fondées sur des éléments de preuve qui seront essentiels au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

La liste ci-après donne un aperçu d'une première série de principes communs suggérés pour les interventions de développement des capacités dans le cadre du PNUAD et pour mesurer le développement des capacités :

#### 1. Veiller à la cohérence des initiatives de développement des capacités

Veiller à ce que les activités de développement des capacités assurent la cohérence nationale entre les acteurs et les processus nationaux, infranationaux et locaux ; éviter de répéter inutilement des initiatives ou de prendre des initiatives inutiles entre le gouvernement, les partenaires nationaux, les agences des Nations Unies et d'autres acteurs du développement ; et promouvoir la durabilité des acquis au-delà de la durée d'un programme ou d'un projet.

Suivre les engagements mondiaux et de l'ONU pour soutenir le renforcement des capacités nationales en mesurant efficacement les capacités, le développement des capacités et l'amélioration des performances.

#### 2. Établir et appliquer des normes de qualité pour le développement des capacités

Les interventions de développement des capacités doivent être guidées par des normes de qualité particulières qui permettent de mesurer la *qualité* des progrès accomplis et des résultats obtenus à tous les points de décision.

Exemples de normes de qualité :

NORMES DE QUALITÉ	EXPLICATION
<b>PERTINENCE ET ORIENTATION STRATÉGIQUE</b>	Correspondance avec les besoins des bénéficiaires  Résultats suivant logiquement la conception
<b>EFFICACITÉ</b>	Réalisation d'objectifs immédiats  Mesure dans laquelle les modalités de gestion contribuent à l'obtention efficace de résultats
<b>EFFICIENCE</b>	Mode de conversion des ressources économiques/intrants en résultats Mesure dans laquelle les interventions de développement des capacités donnent des résultats en temps voulu
<b>DURABILITÉ</b>	Qualité de la participation et de l'institutionnalisation des parties prenantes

#### 3. Mettre au point des indicateurs pour mesurer le développement des capacités

- Utiliser des objectifs de développement spécifiques auxquels s'associer et identifier des objectifs, des cibles et des indicateurs adaptés de développement des capacités pour mesurer l'*objet* des capacités (par exemple, des capacités pour entretenir des installations d'eau potable).
- Associer les indicateurs de performance aux objectifs de développement des capacités pour mesurer les capacités pour *quoi faire avec quel degré de succès* ? (Par exemple, eau potable disponible dans toutes les installations cibles, avec moins de 40 heures d'interruption par an). Ces indicateurs s'appuieront sur les normes communes de qualité pour les interventions de développement des capacités.
- Veiller à ce que les indicateurs de développement des capacités prennent en compte et mesurent les aspects des droits de l'homme, de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, et de la durabilité environnementale. Introduire la mesure des capacités

pour l'élaboration de politiques intégrées, qui est à l'origine de l'accomplissement de progrès satisfaisants sur les ODD.

géographique ainsi que les différentes typologies/problèmes<sup>6</sup> des capacités à prendre en compte.

#### **4. Mettre en place des systèmes de données et réaliser des évaluations de base et de suivi**

- a) Mettre en place des systèmes de données pour recueillir systématiquement des données pertinentes au regard d'indicateurs spécifiques, générer des séries chronologiques et analyser les tendances pour prendre des décisions fondées sur des éléments de preuve, en gardant à l'esprit que le développement des capacités sous toutes ses formes est un objectif à long terme.
- b) Effectuer des évaluations de base et programmer régulièrement des évaluations des capacités sectorielles pour mesurer les progrès vers les objectifs de développement des capacités par rapport aux indicateurs de développement des capacités, en se fondant autant que possible sur les systèmes/indicateurs supplétifs de suivi et d'évaluation en place. Communiquer l'analyse et les informations aux parties prenantes, aux partenaires et au public.

#### **5. Utiliser des éléments de preuve pour éclairer les décisions de programmation**

En mesurant les capacités, considérer que la durabilité et l'autosuffisance ne peuvent pas être mesurées définitivement jusqu'à ce que prenne fin l'appui au développement des capacités, mais un suivi régulier peut accroître la probabilité de la durabilité et améliorer cette dernière.

Utiliser des examens réguliers et critiques des objectifs aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre et au cours des évaluations, afin d'assurer la qualité et l'exhaustivité des indicateurs de mesure du développement des capacités, des processus et de l'obtention de résultats, et de prendre, à l'égard des programmes et des projets, des décisions fondées sur des éléments de preuve.

L'exemple fourni à la section 5 qui porte sur le développement des capacités pour la cohérence des politiques, illustre l'utilisation des indicateurs à différents niveaux de capacités, intégrant des aspects tels que le type de capacités, le type d'intervention et la situation

---

<sup>6</sup> Les problèmes des capacités à prendre en compte et à mesurer ont été classés par le PNUD dans les catégories performance, stabilité et adaptabilité (PNUD, 2010, Measuring Capacity). Ces typologies peuvent être utiles pour aborder les différents types de problèmes de capacités. Au niveau de l'organisation, ces typologies sont les suivantes : la performance — l'aptitude de l'institution à réaliser l'objet( le « quoi ») (de manière efficiente, efficace et durable) afin d'atteindre les objectifs, avec des composantes d'efficacité et d'efficience ; la stabilité — l'aptitude de l'institution à résoudre les problèmes et à surmonter les obstacles, avec des composantes d'institutionnalisation et d'atténuation des risques ; et l'adaptabilité — l'aptitude de l'institution à s'adapter à l'évolution des réalités et des exigences, avec des composantes d'investissement dans l'innovation et l'amélioration constante.

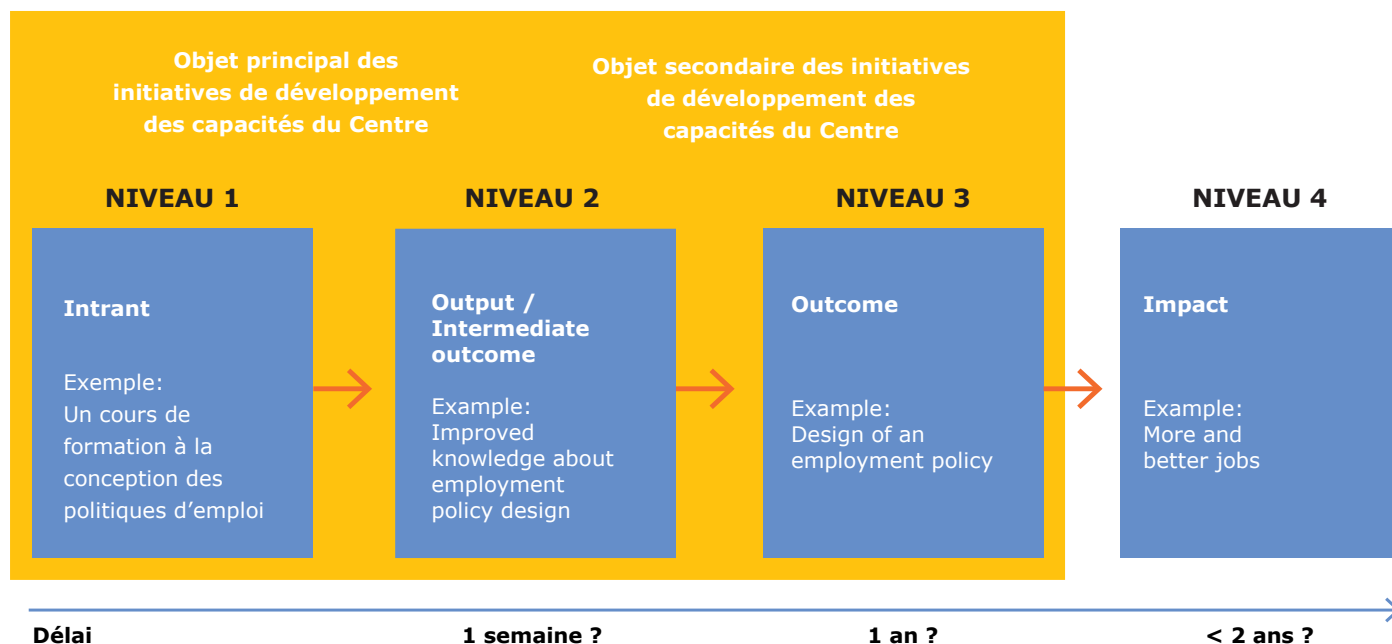
# 4. ENSEIGNEMENTS, CONSEILS ET BONNES PRATIQUES TIRÉS D'EXEMPLES RÉELS PRIS DANS LES PAYS

This section presents two examples illustrating, first, the measurement of capacity development in a training centre attached to a UN specialized agency, and second, a UN-led capacity development approach utilizing South-South and triangular cooperation. The examples showcase capacity development approaches and measurement in practice.

## Exemple 1 : Mesurer le développement des capacités au Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail

La mission du Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIFOIT) est de renforcer les capacités des mandants de l'OIT et d'autres parties prenantes de cette organisation à promouvoir le travail décent pour tous. Ce renforcement des capacités passe par le transfert de connaissances sur les politiques et programmes de promotion du travail décent, dans le but d'avoir un impact à long terme sur le développement (voir la figure 3). Le développement des capacités du centre prend la forme d'un large éventail d'activités d'apprentissage à distance et de formation en présentiel<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Pour en savoir plus, visitez [www.itcilo.org](http://www.itcilo.org).



La chaîne d'impact qui sous-tend le travail du CIFOIT sur le développement des capacités

Le centre mesure le développement des capacités aux quatre niveaux du processus. Au niveau 1 de la chaîne d'impact, l'accent principalement mis sur l'effort de suivi et d'évaluation concerne la vérification de la satisfaction des clients grâce à une activité donnée portant sur un ensemble de critères de performance, en utilisant une échelle de 1 à 5 (où 1 représente une faible satisfaction et 5 une grande satisfaction) pour qualifier la performance. L'enquête est menée en ligne, tout juste à l'issue de l'activité. Au niveau 2 de la chaîne d'impact, l'accent est mis sur la vérification des nouvelles connaissances acquises par les participants au cours de formation. Pour vérifier l'apprentissage, un test de connaissances est administré dès le début de l'activité et juste après la fin du traitement. Les résultats des évaluations aux niveaux 1 et 2 sont regroupés et contrôlés au niveau central.

Aux niveaux 3 et 4 de la chaîne d'impact, le centre s'appuie sur des évaluations annuelles externes et indépendantes administrées au moins six mois après le traitement afin de valider les taux d'application des connaissances et de qualifier la contribution à des emplois de meilleure qualité et plus nombreux. Les évaluations obéissent aux lignes directrices de LOIT relatives aux évaluations.

### **Exemple 2: Capacity development through South-South and triangular cooperation supported by the Global Development Solution Exchange, "SSMART for SDGs"**

Pour faciliter la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et accélérer les progrès dans les pays où des programmes sont menés, le PNUD a mis en place un système baptisé « SSMART for SDGs » (*système SSMART au service des ODD*). Il s'agit d'un système qui favorise la fourniture de connaissances et l'accès à des solutions de développement grâce à la communication en temps réel entre les gouvernements et les acteurs non étatiques en quête de compétences, de pratiques et d'approches éprouvées pour relever les défis du développement. Ce système fournit de bout en bout des services aux institutions gouvernementales et non gouvernementales qui font connaître leurs besoins et solutions et ont pour but de s'engager dans un dialogue et des échanges dans des domaines thématiques pertinents pour leurs progrès en matière de développement. Qu'il s'agisse du développement communautaire, de la sécurité alimentaire, de la consolidation de la paix, ou des changements climatiques, les pays bénéficient d'un soutien pour l'utilisation de SSMART comme source de solutions innovantes et d'apprentissage par les pairs.

## **ENCADRÉ 3 :**

### **SSMART for SDGs » (*le système SSMART au service des ODD*) : Avantages pour les partenaires**

- Possibilités de travail en réseau, aussi bien en ligne que hors ligne, en prenant les devants pour porter des solutions à l'attention des partenaires, et en élargissant et en entretenant ainsi un réseau de relations et de partenariats pérennes ;
- Aide à la formulation et à l'évaluation des demandes ;
- Aide apportée aux partenaires pour recueillir et mettre en valeur les connaissances, les solutions et technologies éprouvées, et pour faire correspondre la demande et l'offre ;
- Service consultatif sur l'adaptation des solutions, le choix des modalités opérationnelles, l'évaluation des risques, le suivi et l'évaluation, ainsi que l'étude d'impact ;
- Cadres d'établissement de rapports et d'évaluation préalable avec l'accès aux données, permettant aux experts indépendants/institutions d'évaluer l'efficacité, l'impact et la durabilité ;
- Possibilité d'améliorer la gestion des initiatives de coopération Sud-Sud grâce à l'appui au développement des capacités ; et
- Possibilité de se mettre en rapport avec une communauté d'investisseurs passionnés avec



# 5. OUTILS ET RESSOURCES

D'ici 2021, des politiques cohérentes dans les domaines économique, sociale et environnemental sont élaborées et mises en œuvre par des institutions de gouvernance inclusives et efficaces

NIVEAU DES CAPACITÉS	TYPE DE CAPACITÉ	TYPE D'INTERVENTION, SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES BÉNÉFICIAIRES	OBJECTIF DE L'INTERVENTION	PROBLÈMES DE CAPACITÉS À PRENDRE EN COMPTE ET À MESURER	INDICATEURS*	OUTILS DE MESURE/MOYENS DE VÉRIFICATION
Individu	Tangible, technique	Formation en analyse de la cohérence des politiques pour le développement durable/gouvernement central et parties prenantes (entités)	Développer les capacités pour identifier les liens d'interdépendance entre les domaines économique, social et environnemental des politiques	Performance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre d'agents formés bénéficiant effectivement de la formation, atteignant des cibles d'apprentissage particulières (quoi ?)</li> <li>2. Analyse des politiques par les pairs produite à des fins de publication (avec quel degré de succès ?)</li> <li>3. Plans d'apprentissage individuels élaborés (processus)</li> <li>4. Droits de l'homme intégrés dans la formation (<i>droits de l'homme transversaux</i>)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tests de compétences avant et après intervention</li> <li>● Examens par les pairs</li> <li>● Outil des ressources humaines</li> <li>● Matériels de formation</li> </ul>
NIVEAU DES CAPACITÉS	TYPE DE CAPACITÉ	TYPE D'INTERVENTION, SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES BÉNÉFICIAIRES	OBJECTIF DE L'INTERVENTION	PROBLÈMES DE CAPACITÉS À PRENDRE EN COMPTE ET À MESURER	INDICATEURS*	OUTILS DE MESURE/MOYENS DE VÉRIFICATION
Organisation	Intangible, fonctionnelle	Conseils sur la gestion efficace des approches/administration de niveau régional et parties prenantes (entités)	Maintenir et déployer à une plus grande échelle les pratiques efficaces de promotion de la cohérence des politiques	Stabilité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existence de procédures opérationnelles normalisées pour des consultations efficaces avec les parties prenantes au sujet des politiques publiques (<i>quoi ?</i>)</li> <li>2. Taux de roulement/satisfaction des membres du personnel (<i>avec quel degré de succès ?</i>)</li> <li>3. Dispositif de procédures de recrutement équitables basées sur les compétences (<i>processus</i>)</li> <li>4. Plan de durabilité environnementale de l'organisation élaboré et mis en œuvre (environnement)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rapports annuels/rapports sur l'état d'avancement des projets des parties prenantes</li> <li>● Enquêtes sur les taux de roulement/satisfaction des membres du personnel</li> <li>● Rapports sur les</li> </ul>



NIVEAU DES CAPACITÉS	TYPE DE CAPACITÉ	TYPE D'INTERVENTION, SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES BÉNÉFICIAIRES	OBJECTIF DE L'INTERVENTION	PROBLÈMES DE CAPACITÉS À PRENDRE EN COMPTE ET À MESURER	INDICATEURS*	OUTILS DE MESURE/MOYENS DE VÉRIFICATION
Environnement favorable	Tangible, fonctionnelle	Formation aux modalités et techniques de négociation/ organisations de parties prenantes au niveau local	Développer les capacités des parties prenantes à participer efficacement à des processus politiques	Adaptabilité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existence de procédures et d'institutions pour des consultations entre les parties prenantes au sujet des politiques publiques (quoi ?)</li> <li>2. (Nombre de) politiques nationales associant les parties prenantes (avec quel degré de succès ?)</li> <li>3. Niveau du budget national consacré aux consultations avec les parties prenantes non gouvernementales (processus)</li> <li>4. Les participants aux processus de consultation concernant les politiques publiques ventilés par sexe (<i>dimension transversale du genre</i>)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rapports annuels des parties prenantes</li> <li>● Analyse et suivi réguliers des objectifs et résultats des négociations</li> <li>● Enquêtes auprès des institutions en charge des politiques</li> </ul>

L'UNCT peut aussi juger utile d'utiliser l'[Outil d'évaluation des capacités en matière d'égalité des sexes \(Gender Equality Capacity Assessment Tool\)](#) pour s'assurer que les évaluations de capacité prennent en compte la dynamique de l'égalité des sexes.

## OUVRAGES DE RÉFÉRENCE RECOMMANDÉS

### Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC)

Examen quadriennal complet (QCPR) (2017-2020) (2017-2020) [A/C.2/71/L.37](#)

« ECOSOC Dialogue on the Longer-term Positioning of the UN Development System Background Paper on Capacity, Impact and Partnerships » (2015, projet révisé, 13 mai)

« ECOSOC Dialogue on the Longer-term Positioning of the UN Development System in the Context of the Post-2015 Development Agenda – Workshop 4 – Capacity and impact & partnership approaches » (25 mai 2015)

### Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

*Capacity Development Now – FAO's Approach to Sustainability*

Stratégie institutionnelle de développement des capacités

Corporate Strategy on Capacity Development (2010, PC 104/3/E, Comité des programmes, cent quatrième session, 25-29 octobre)

*Evaluation of FAO's Activities on Capacity Development in Africa* (2010, PC 104/5/E, Comité des programmes, cent quatrième session, 25-29 octobre)

FAO Learning Module 3 on Good Learning Practices for Effective Capacity Development (2012)

Capacity Development for Climate Smart Agriculture in Climate Smart Agriculture Sourcebook (2013)

Capacity Development for Climate Smart Agriculture in Climate Smart Agriculture Sourcebook (2013)

Food Security Commitment and Capacity Profile (2014)

FAO's Approaches to Capacity Development in Programming: Processes and Tools (2015)

FAO Learning Module 1 Enhancing FAO's Practices for Supporting Capacity Development of Member Countries (2015)

Estimating the Contribution of FAO's Capacity Development Interventions at Country Level

#### **Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD)**

- *UNDG Capacity Assessment Methodology – User Guide for National Capacity Development* (2008)
- *Groupe des Nations Unies pour le développement – Capacity Assessment Methodology* (2009)
- *United Nations Development System – A Collective Approach to Supporting Capacity Development* (2009)
- *Technical Brief on Programming Principles* (2009)
- *UNDG Perspectives on Capacity, Impact and Partnership Approaches* » (2015, Dialogue de l'ECOSOC sur le positionnement stratégique à long terme du système de développement des Nations Unies)

#### **Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)**

- *Capacity Development* (1997, Technical Advisory Paper No. 2, Division du développement de la gestion de la gouvernance, Bureau de l'élaboration des politiques)
- *Capacity Assessment and Development in a Systems and Strategic Management Context* (1998, Technical Advisory Paper No. 3, Bureau des politiques de développement)
- *Capacity Assessment Practice Note* (2008)
- *Capacity Development Practice Note* (2008)
- *Supporting Capacity Development – The UNDP Approach* (2009, Bureau des politiques de développement)
- *Capacity Development : A UNDP Primer* (2009)
- *Measuring Capacity* (2010, Groupe en charge du développement des capacités, Bureau des politiques de développement)
- *Evaluation of UNDP Contribution to Strengthening National Capacities* (2010)

#### **Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA)**

- *Capacity Development Strategy* (2014)

#### **Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)**

- *Towards Effective Capacity Development – Capacity Assessment Needs Methodology (CAPNAM) for Planning and Managing Education* (2013)

#### **Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)**

- *Capacity Development Matters – A Practical Guide* (2011)

#### **Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)**

- *The Approach of UNICEF to Capacity Development* (2010, E/ICEF/2010/CRP.20, Deuxième session ordinaire du Conseil d'administration de l'UNICEF, 3 août)

- *The Approach of UNICEF to Capacity Development* (2010, session informelle du Conseil d'administration de l'UNICEF, 21 octobre)

### **Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)**

- *Capacity Development for Promoting Gender Equality in the Aid Effectiveness Agenda – Lessons from Sub-Regional Consultations in Africa* (2007, document de synthèse de l'UNIFEM)

### **Programme alimentaire mondial (PAM)**

- *Evaluation of WFP's Capacity Development Policy and Operations* (2008, OEDE/2008/3, Bureau d'évaluation)
- *WFP Policy on Capacity Development – An Update on Implementation* (2009, WFP/EB.2/2009/4-B, WFP, 5 octobre)
- *Capacity Gaps and Needs Assessment in Support of Projects to Strengthen National Capacity to End Hunger* (2014, Complementary Guidelines: Series #1)
- *National Capacity Index (NCI) – Measuring Change in Capacity for Hunger Governance in Support of Projects to Strengthen National Capacity to End Hunger* (2014, Complementary Guidelines: Series #2)

### **Organisation mondiale de la Santé (OMS)**

- *Everybody business: strengthening health systems to improve health outcomes: WHO's framework for action* (2007)

### **Autres sources**

- J. Armstrong, 2013, *Improving International Capacity Development – Bright Spots*, Palgrave MacMillan.
- Bester, 2015, « QPCR2016 – Study on Capacity Development. »
- N. Boesen et O. Therkildsen, 2004, *Between Naivety and Cynicism: A Pragmatic Approach to Donor Support for Public-Sector Capacity Development*. Ministère des Affaires étrangères, Danida (Agence danoise de développement international).
- ECDPM (European Centre for Development Policy Management), 2011, *Bringing the invisible into perspective – reference document for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes*, ECDPM Maastricht, Pays-Bas.
- H. Greijn, V. Hauck, T. Land et J. Ubels, éd., 2015, *Capacity Development Beyond Aid*, Organisation néerlandaise de développement (SNV), ECDPM.
- M. S. Grindle et M. E. Hilderbrand, 1995, « Building sustainable capacity in the public sector: what can be done? » *Public Administration and Development* 15, pp. 441-463.
- Y. Mizrahi, 2003, *Capacity Enhancement Indicators: Review of the Literature*, WBI Evaluation Studies No. EG03-72, Institut de la Banque mondiale.
- P. Morgan, 1997, *The Design and Use of Capacity Development Indicators*, ACIDI (Agence canadienne de développement international).
- N. Simister et R. Smith, 2010, *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is It Really That Difficult?* Praxis Paper 23, INTRAC (International NGO Training and Research Centre).
- J. Ubels, N. Acquaye-Baddoo et A. Fowler, 2010, *Capacity Development in Practice*, Agence néerlandaise de développement (SNV), Earthscan.
- D. Watson, 2006, *Monitoring and evaluation of capacity and capacity development*. ECDPM (European Centre for Development Policy Management).



---

**GROUPE DES  
NATIONS UNIES  
POUR LE  
DÉVELOPPEMENT**

---

The United Nations Development Group (UNDG) unites the 31 UN funds, programmes, specialized agencies, departments, and offices that play a role in development. Since 2008, the UNDG has been one of the three pillars of the UN System Chief Executives Board for Coordination, the highest-level coordination forum of the United Nations system.

At the regional level, six Regional UNDG Teams play a critical role in driving UNDG priorities by supporting UN Country Teams with strategic priority setting, analysis and advice.

At the country level, 131 UN Country Teams serving 165 countries and territories work together to increase the synergies and joint impact of the UN system.

The Development Operations Coordination Office (DOCO) is the secretariat of the UNDG, bringing together the UN development system to promote change and innovation to deliver together on sustainable development.