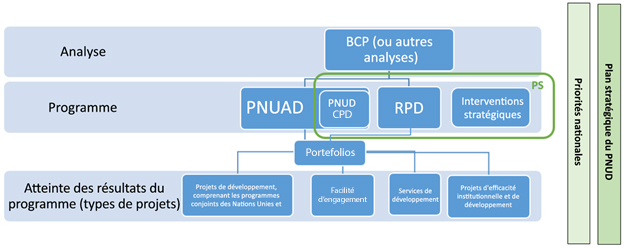
**A1. Formuler des programmes et des projets**

1. **Règlements et règles**

**Architecture de programmation**



**2.0 Politique**

***Principes***

1. La présente politique décrit les exigences en matière de formulation de programmes et de projets de développement. Les exigences en matière de [facilité d’engagement](https://popp.undp.org/fr/node/10706), de [services de développement](https://popp.undp.org/fr/node/10646) et de [projets multi-pays/Sud-Sud](https://popp.undp.org/fr/node/11131) sont décrites dans des politiques distinctes.
2. Pour soutenir efficacement les efforts nationaux déployés pour réaliser les ambitions de transformation portées par l’Agenda 2030 pour le développement durable et les ODD, le système des Nations Unies adopte une approche intégrée de la programmation qui inclut toutes les parties prenantes concernées. Le principe fondamental « ne laisser personne de côté » repose sur trois autres principes de programmation : les droits humains, l’égalité de genre et l’autonomisation des femmes ; la durabilité et la résilience ; et la redevabilité. Ils constituent le fondement de la programmation dans tous les contextes. Pour de plus amples informations, voir les [Principes directeurs du plan cadre pour la coopération](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/UN-Cooperation-Framework-Internal-Guidance-Final-June-2019_1.pdf) .
3. La programmation du PNUD comprend la planification, la mise en œuvre, l’établissement de rapports et l’évaluation des résultats obtenus en matière de développement avec le soutien du PNUD. Un programme du PNUD est un plan visant à contribuer efficacement aux résultats de développement de niveau effets par le biais des modalités de projet du PNUD : les projets de développement, la facilité d’engagement et les services de développement.
4. La programmation du PNUD au niveau des pays est un élément du processus global de programmation du système des Nations Unies. Les [Procédures opérationnelles standard des Nations Unies pour Unis dans l’action](https://unsdg.un.org/fr/resources/lapproche-unis-dans-laction-et-les-procedures-normalisees-dexploitation-du-gnud)(en anglais) doivent être mises en œuvre dans la mesure du possible.
5. Le processus de programmation au niveau pays des Nations Unies est dirigé par le pays et aligné sur les priorités et besoins nationaux. L’appropriation nationale exige l’inclusion des parties prenantes nationales à toutes les étapes du processus, de sorte que les programmes pays soient formulés en étroite consultation avec le gouvernement et les autres parties prenantes nationales, comprenant un échantillon représentatif significatif de la société civile et des acteurs du secteur privé. L’appropriation nationale s’exprime en outre par l’intermédiaire d’une autorité gouvernementale de coordination du développement servant d’agent d’exécution du programme. Les projets qui découlent d’un programme relèvent de l’appropriation nationale, indépendamment de la modalité de mise en œuvre, et nécessitent l’engagement de ressources humaines et financières nationales ainsi que de ressources extérieures.
6. Dans les situations spéciales de développement où il n’existe aucun gouvernement reconnu, ou quand le gouvernement n’est pas en mesure de s’approprier le programme, un effort devrait être fait pour assurer une appropriation nationale en impliquant des représentant(e)s de la société civile ainsi que des groupes vulnérables et marginalisés ciblés à toutes les étapes du programme.
7. Les partenariats avec les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux - y compris les représentant(e)s des parties prenantes, la société civile et les organisations non gouvernementales et le secteur privé – et le plaidoyer politique contribuent également aux résultats du programme. Les principaux financements et partenaires de financement, tels que les donateurs internationaux, les partenaires gouvernementaux participant conjointement aux coûts, les institutions financières internationales et les banques multilatérales de développement, doivent être consultés au début et régulièrement tout au long de la formulation des programme et projet afin que les priorités et approches reflètent les partenariats et engagements financiers pour atteindre les résultats prévus dans les activités de développement.
8. Les problèmes de développement nouveaux et émergents, y compris les crises, sont intégrés dès que possible dans les programmes en cours (voir [Gérer les changements](https://popp.undp.org/fr/node/11026)). Les consultations et considérations précoces sur la sécurité doivent être prises en compte lors de la planification et de la formulation du plan cadre pour la coopération/document de programme pays (CPD) et des projets individuels pour permettre une exécution efficace et efficiente tout au long du cycle de programmation. Cela inclut le dispositif de criticité du programme, le cas échéant. Cela est conforme à la stratégie « pas de programme sans sécurité, pas de sécurité sans ressources » du Cadre de responsabilisation du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

***Analyse***

1. Une analyse solide basée sur une théorie du changement claire, comprenant des références aux données internationales, aux leçons apprises de l’expérience et aux politiques du PNUD, est indispensable à une planification efficace du développement tant pour les programmes nationaux que régionaux. Le PNUD doit contribuer efficacement à l’analyse commune des Nations Unies. Cela inclut notamment le bilan commun de pays (BCP) et/ou d’autres analyses pertinentes entreprises par le système des Nations Unies, telles que l’analyse humanitaire et politique. Dans le cadre du processus du BCP, il devrait y avoir une cartographie du paysage financier, une évaluation de tout déficit de financement, l’élaboration d’une stratégie de financement et la formulation d’une vision commune pour mobiliser collectivement des ressources.
2. Tous ou toutes les gestionnaires de programme/représentant(e)s résident(e)s doivent se référer au Plan stratégique du PNUD et s’en inspirer avant de commencer les travaux d’analyse et de programmation. L’analyse devrait être guidée et aboutir à un examen des problèmes liée à l’état d’avancement des ODD et des effets de développement attendus dans le Plan stratégique. Elle doit apporter la preuve de l’avantage comparatif du PNUD pour relever les défis pertinents du développement avec ses partenaires.
3. Le PNUD s’inspire des directives du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur l’élaboration du BCP. Les normes de qualité minimales du PNUD en matière d’analyse régionale et nationale sont les suivantes :
   1. Participation inclusive et de qualité des groupes de parties prenantes concernés et identification par les partenaires des problèmes de développement prioritaires relevant du mandat du PNUD et de leur impact sur les femmes et les hommes ainsi que sur les groupes marginalisés et vulnérables ciblés ;
   2. Utilisation de données crédibles et pertinentes et d’autres éléments de preuve, cités de façon appropriée, pour guider l’analyse ;
   3. Couverture et analyse approfondie des problèmes pertinents qui permettent au programme de satisfaire aux normes de qualité du PNUD, notamment grâce à l’analyse de la problématique du genre et à l’application du NES ;
   4. Identification et analyse des risques susceptibles d’influer sur l’atteinte des résultats en matière de développement, ainsi que les capacités de gestion des risques ; et
   5. Les mesures visant à assurer la pertinence de l’analyse par rapport à la programmation du PNUD peuvent guider le choix des priorités de développement en incluant des preuves de l’analyse causale utilisée dans la théorie du changement du programme.
4. Le Bureau Régional est le point focal du système d’appui et d’assurance de qualité du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD) et des groupes régionaux d’appui par les pairs. Il devrait être associé dès que possible à la formulation du cadre pour la coopération afin d’assurer un appui de qualité, notamment lorsque les termes de référence et le calendrier du processus seront finalisés.

***Élaboration d’un programme – Cadre de Coop***ération***/CPD ou programme régional[[1]](#footnote-1)***

1. Tous les documents de programme pays et régionaux doivent être conformes non seulement aux principes, aux orientations et à la portée des travaux du Plan stratégique, mais doivent être aussi alignés avec les priorités nationales ou régionales identifiées. Ils doivent définir clairement leur contribution aux ODD. Les programmes pays doivent être conformes aux plans de développement nationaux. Tous les documents de programme doivent obéir aux normes de qualité relatives à la programmation (voir [Normes de qualité relatives à la programmation](https://popp.undp.org/fr/node/11386) et la section [Examiner et approuver](https://popp.undp.org/fr/node/10441)).
2. En tant que principal instrument à l’échelle du système des Nations Unies pour la programmation au niveau pays, le cadre pour la coopération consacre l’appropriation du programme par le gouvernement. Le PNUD doit participer pleinement à l'élaboration du cadre pour la coopération et contribuer à l'obtention de ses résultats stratégiques par le biais de son propre programme pays. Il est de la responsabilité de la ou du gestionnaire de programme/représentant(e) résident(e) de formuler les contributions du PNUD au cadre pour la coopération de concert avec le gouvernement et d’autres partenaires nationaux.
3. L’ensemble des programmes pays sont exécutés à l’échelle nationale (NEX) à la signature du cadre pour la coopération par les autorités nationales. (Remarque : cela ne doit pas être confondu avec la modalité de mise en œuvre nationale des projets, NIM (*National Implementing Modality*, en anglais). Si un cadre pour la coopération disposant d’une annexe légale n’est pas signé par le gouvernement, alors un plan d’action pour la mise en œuvre du programme pays (PAPP) est élaboré et signé par le gouvernement pour établir l’exécution nationale du programme. S’il n’y a pas de gouvernement reconnu ou si le gouvernement n’a pas la capacité suffisante pour exécuter le programme, il faut demander l’approbation de l’administrateur ou de l’administratrice associé(e) pour que le programme pays soit exécuté directement par le PNUD (c’est-à-dire un programme pays sous DEX). Les programmes régionaux sont exécutés directement par le PNUD par défaut.
4. Le CPD décrit la contribution du PNUD aux résultats nationaux par l’entremise du cadre pour la coopération. Le cadre de résultats et de ressources du CPD définit les résultats que le PNUD contribuera à obtenir au regard des effets du cadre pour la coopération , ainsi que les ressources attendues du PNUD et des autres partenaires financiers pour atteindre ces résultats. Le CPD adopte jusqu’à quatre effets du cadre pour la coopération verbatim auxquels le PNUD contribue, et détaille les priorités du programme du PNUD au moyen de produits indicatifs.
5. Tous les programmes du PNUD doivent reposer sur une théorie du changement qui définit la voie du changement nécessaire pour obtenir les résultats souhaités en matière de développement, en s’appuyant sur une analyse causale basée sur des preuves. La théorie du changement du programme pays repose sur la théorie du changement du cadre pour la coopération. Les hypothèses sous-jacentes doivent être explicitées, de même que la façon dont les groupes ciblés sont affectés différemment, y compris les femmes et les hommes, et les groupes vulnérables ou marginalisés concernés. De même, la manière dont le PNUD compte établir un partenariat avec les entités du système des Nations Unies doit être clairement définie, y compris au moyen du déploiement des Volontaires des Nations Unies, et d’autres partenaires pour atteindre les résultats. Les priorités de programme retenues doivent être basées sur l’examen des avantages comparatifs du PNUD, notamment au sein du système des Nations Unies et à l’égard des autres partenaires de développement, ainsi que des leçons apprises des évaluations et analyses provenant d’autres sources telles que les rapports sur le développement humain.
6. L’ensemble des théories du changement et les hypothèses sous-jacentes doivent être conçues comme des hypothèses à tester, ce qui permet ainsi de contrôler régulièrement l’exactitude et la pertinence continue des voies adoptées. Cela traduit la compréhension selon laquelle, malgré la complexité et l’incertitude des environnements en évolution rapide, les voies causales initiales pourraient changer rapidement au cours du stade de mise en œuvre.
7. Chaque effet et produit indicatif contenu dans le programme doit avoir au moins un indicateur de résultats qui répond aux normes de qualité établies pour mesurer et suivre les progrès accomplis. Les indicateurs d’effets doivent provenir des indicateurs du cadre pour la coopération, mais pas nécessairement se limiter à ceux-ci, et adopter les indicateurs cibles des ODD lorsque cela est possible. Les indicateurs du Cadre intégré de résultats et de ressources (IRRF, Integrated Results and Resources Framework, pour ses sigles en anglais) du PNUD devraient être adoptés le cas échéant. Au niveau des pays, il est recommandé d’harmoniser les indicateurs de produits avec les plans de travail conjoints des groupes axés sur les résultats des équipes de pays des Nations Unies. Chaque indicateur doit avoir des situations de référence et des cibles réalistes pour mesurer et communiquer clairement les résultats escomptés et convenus conjointement avec les partenaires. Le cas échéant, des jalons annuels sont fixés pour suivre les progrès réalisés au niveau du produit et faciliter l’établissement des rapports annuels. Ils peuvent être révisés suite à un suivi et sur base des décisions du comité de pilotage du programme (voir [Gérer le changement](https://popp.undp.org/fr/node/11026)). Les jalons constituent une occasion précieuse de communication pour s’assurer que les parties prenantes, notamment les donateurs, soient informées des progrès et des résultats du PNUD.
8. Les documents des programmes pays et des programmes régionaux doivent être soumis au Conseil d’administration du PNUD pour approbation. Lorsque les circonstances empêchent l’élaboration ou l’approbation d’un programme pays, le Conseil d’administration peut autoriser l’administrateur ou l’administratrice à approuver des projets de développement au cas par cas.

***Instruments du programme***

***A screenshot of a cell phone

Description automatically generated***

*\*Ce diagramme illustre les documents qui, ensemble, constituent un programme pays. Les programmes régionaux n’utilisent que le document relatif au programme régional (****DPR****).*

***Réaliser les résultats du programme***

1. Selon le contexte, notamment celui des résultats escomptés et la nature de l’engagement du PNUD, il existe plusieurs options pour réaliser les résultats du programme : à travers des projets de développement, la facilité d’engagement et des services de développement. Les projets ayant une efficacité institutionnelle (autrefois appelés projets de management) et les projets d’efficacité en matière de développement sont utilisés pour gérer les intrants et les activités qui établissent une plateforme habilitante permettant au PNUD d’entreprendre des activités et des services programmatiques pour appuyer les résultats en matière de développement. L’utilisation de chaque instrument est décrite ci-dessous :

**Normes relatives aux instruments de mise en œuvre**

|  |  |
| --- | --- |
| **Instrument** | **Description** |
| Projet de développement | Réalise les produits pour lesquels le PNUD est responsable de la conception, de la supervision et de l’assurance qualité de l’ensemble du projet. Les plans d’initiation peuvent permettre d’accélérer les choses concernant la conception du projet. |
| Facilité d’engagement | Réalise rapidement les activités conçues et supervisées par le PNUD pour appuyer les résultats de politiques en amont, pour tester les innovations ayant une possibilité de passage à l’échelle, et pour réagir immédiatement à la crise. La facilité d’engagement devrait être utilisée pour de petites et simples interventions, car les exigences sont moins lourdes. |
| Services de développement | Réalise des produits, des activités et/ou des intrants permettant d’obtenir un résultat pour lequel un partenaire est responsable de la stratégie, de la conception et de l’assurance qualité du projet. Le PNUD n’est responsable que de la qualité des services de développement fournis, et non de l’ensemble de l’initiative. |
| Projet d’efficacité du développement | Réalise les produits que le PNUD conçoit et supervise pour contribuer à la qualité, à l’efficacité et à l’efficience des résultats dans de multiples projets de développement. Ces projets devraient être utilisés pour des interventions transversales qui fixent des normes, génèrent et partagent des connaissances et des enseignements, élaborent et mettent en œuvre des politiques de développement. |
| Projet d’efficacité institutionnelle | Gère les intrants (le personnel, les Volontaires des Nations Unies, les installations, etc.) et les activités qui permettent au PNUD de contribuer aux résultats en matière de développement. |

**Instruments de *projet* propres à chaque partenaire/financement avec des modèles et directives spécialisés :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Partenaire** | **Instrument** |
| Programme (projet) et fonds d’affectation spéciale conjoints des Nations Unies | [Directives du Programme conjoint](http://mptf.undp.org/document/download/13433), annexe B ; projet du PNUD financé par un fonds d’affectation spéciale multi-donateurs, comprenant les fonds de l’initiative « Unis dans l’action » : [Le document directif du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUD) sur la constitution, la gestion et la liquidation des fonds d’affectation spéciale multi-donateurs](https://popp.undp.org/node/631). |
| Projets du Fonds pour l'environnement et fonds verticaux (y compris les projets du Fonds mondial pour l'environnement (FEM), du Fonds vert et du Fonds pour l'environnement mondial), Fonds pour l'environnement mondial (FEM), Fonds vert pour le climat (FVC), Fonds d'adaptation, etc.) | [Modèle de plan d'initiation pour préparer une subvention de préparation de projet (PPG)](https://popp.undp.org/document/guidance-map-environmental-vertical-fund-gef-and-gcf-templates-procedures-and-policies) (en anglais) ;  [Modèle de document de projet pour les projets financés par le FEM](https://popp.undp.org/document/guidance-map-environmental-vertical-fund-gef-and-gcf-templates-procedures-and-policies) (en anglais) ;  [Modèle de document de projet pour les projets financés par le GCF](https://popp.undp.org/document/guidance-map-environmental-vertical-fund-gef-and-gcf-templates-procedures-and-policies) (en anglais) ;  [Directives du FEM sur la politique relative au cycle des projets et des programmes](https://popp.undp.org/node/951/) (en anglais) ;  [Modèles de formulaires d'identification de projet (PIF) et d'approbation du directeur général (GEF-7)](https://popp.undp.org/node/951/) (en anglais) ;  [Modèles de préparation de projet pour le GCF](https://www.greenclimate.fund/projects/access-funding) (en anglais) |
| Financé par l’Union européenne (UE) | [Modèle de document de projet du PNUD](https://popp.undp.org/fr/node/1131). D’autres exigences spécifiques de l’UE peuvent s’appliquer. Veuillez contacter [ecsupport@undp.org](mailto:ecsupport@undp.org) pour des conseils spécifiques. |
| Projets de coopération multi-pays et de coopération Sud-Sud | Pour réaliser des projets dans plus d’un pays, avec un partenaire de mise en œuvre par pays ; [modèle de projet multi-pays et de coopération Sud-Sud](https://popp.undp.org/fr/node/116) |

**Instruments relatifs aux *services de développement* et spécifiques aux partenaires**

|  |  |
| --- | --- |
| **Partenaire** | **Instrument** |
| Gouvernement | L’accord standard relatif aux services de développement, disponible sur demande auprès du Centre régional compétent/ Direction du bureau de la politique et de l’appui aux programmes pendant la période pilote |
| Fonds de financement commun au niveau des pays lorsque le PNUD est l’agent de gestion | [Manuel opérationnel du CBPF](https://www.unocha.org/attachments/ec10e703-1f67-4521-b285-941c0a82fcdc/CBPF%20Global%20Guidelines%20French.pdf) |
| Agences des Nations Unies | Accord entre deux agences des Nations Unies, avec l’annexe sur les services de développement (à paraître) |
| Secteur privé et société civile | Accord type de services de développement, disponible sur demande auprès du Centre régional compétent/Direction du bureau de la politique et de l’appui aux programmes pendant la période pilote |

1. Les projets de développement qui ne relèvent pas d’un cadre au niveau du programme sont appelés interventions stratégiques autonomes et sont considérés comme exceptionnels.[[2]](#footnote-2) Les ressources régulières du PNUD ne doivent pas être utilisées pour ces interventions car elles ne contribuent pas à un programme approuvé par le Conseil d’administration. Outre le document de projet, les clauses juridiques pertinentes du cadre pour la coopération doivent être signées par le gouvernement du pays de programme, dans le cadre de l’approbation d’une intervention stratégique autonome. Une approche harmonisée des transferts de fonds (HACT, *Harmonized approach to cash transfers*, pour ses sigles en anglais) doit être suivie lorsqu’il faut avancer les fonds aux partenaires nationaux, y compris la macro-évaluation. Les interventions stratégiques autonomes doivent être approuvées par le directeur ou la directrice du bureau régional compétent et les résultats doivent être alignés à ceux du plan stratégique. Les procédures de planification, de suivi, d’établissement de rapports et d’évaluation destinées aux interventions stratégiques autonomes sont les mêmes que pour les autres projets de développement.

***Concevoir un projet de développement***

1. Un projet de développement est un instrument limité dans le temps qui permet de réaliser des produits contribuant au niveau effet du changement en matière de développement reflété dans le programme. Ceci est atteint ensemble avec les résultats obtenus par d’autres projets et instruments.
2. Les cadres de résultats de projets et les plans de travail des groupes pour des résultats communs portant sur le programme des Nations Unies « Unis dans l’action », doivent être étroitement liés aux cadres de résultats du cadre pour la coopération/CPD. Dans la mesure du possible, les résultats du projet sont directement tirés des produits du programme, car les projets réalisent des produits qui contribuent aux effets du programme. Les projets devraient adopter des indicateurs de produits du programme pertinents pour faciliter le suivi du programme et préciser comment le projet contribue aux résultats de niveau effets.
3. Un document de projet conforme aux normes de qualité du PNUD doit être élaboré pour tous les projets et contenir les éléments suivants :
   1. Un lien clair avec la théorie du changement relative au programme[[3]](#footnote-3) qui s’articule ainsi :
      1. La chaîne causale liée au défi de développement et ses hypothèses sous-jacentes ;
      2. Comment elle affecte différemment les groupes (y compris les femmes et les hommes, et en mettant l’accent sur les groupes exclus et marginalisés) ;
      3. Comment le projet testera la précision de la chaîne causale proposée au cours de la mise en œuvre, afin de permettre une correction de trajectoire ;
      4. Des partenariats et l’engagement des parties prenantes nécessaires pour atteindre les résultats escomptés ; et
      5. Comment le projet contribuera aux changements à un niveau supérieur ou aux contributions attendues des ODD.

L’analyse du BCP, les évaluations, les leçons apprises, les innovations et les autres connaissances et preuves doivent être utilisées, lorsqu’elles sont disponibles, pour corroborer la logique sur le fait que l’approche du projet soit la plus susceptible de conduire au changement souhaité en matière de développement, compte tenu de l’avantage comparatif du PNUD en tant que partenaire de développement. Des hypothèses et des risques propres au projet doivent être clairement détaillés.

* 1. Des résultats SMART - spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps - et élaborés dans un cadre de résultats de qualité et un plan de travail pluriannuel.
  2. Des groupes cibles clairement identifiés et d’autres groupes susceptibles d’être touchés et des stratégies sur la façon dont ils pourront participer en tant que partenaires actifs tout au long du cycle du projet. Les perceptions des groupes cibles sur les défis du développement et les solutions nécessaires doivent être intégrées dans la démarche suivie pour le projet.
  3. Les ressources du PNUD et des autres partenaires de financement nécessaires pour obtenir des résultats, et la façon dont les résultats seront maintenus et/ou passés à l’échelle, y compris en identifiant des partenaires techniques.
  4. L’identification des partenaires de mise en œuvre et des parties responsables afin d’exécuter les produits et les activités du projet. Le coût de toutes les évaluations des capacités programmatiques et financières (HACT) requises doit être déterminé dans le budget et ces évaluations doivent être conduites. Les coûts annuels relatifs aux activités d’assurance de la HACT doivent aussi être budgétisés et complétés. Voir [Choisir un partenaire de mise en œuvre](https://popp.undp.org/fr/node/11526) et [Choisir les parties responsables et les bénéficiaires de subventions](https://popp.undp.org/fr/node/11531).
  5. Des dispositions en matière de gestion et de gouvernance qui précisent les rôles, les responsabilités et les obligations de redevabilité du projet et qui assurent une séparation fonctionnelle et des lignes de reddition de compte adéquates entre les fonctions de supervision et de mise en œuvre/exécution. Se reporter aux politiques sur les [Partenaires de mise en œuvre](https://popp.undp.org/fr/node/1866), les [Parties responsables](https://popp.undp.org/fr/node/1441), et la [Supervision](https://popp.undp.org/fr/node/1856).
  6. Une analyse initiale des risques à l’aide de la Procédure d’examen préalable social et environnementale, PEPSE et de l’inventaire des risques.
  7. Un plan de suivi initial ainsi qu’un plan d’évaluation, le cas échéant.
  8. Une liste de produits sur les connaissances à produire, le cas échéant.

1. Les projets du PNUD devraient envisager le recours aux Volontaires des Nations Unies (au niveau national, international ou en ligne). Il peut s’agir notamment de recourir aux Volontaires des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, comme mécanisme pour promouvoir la durabilité et les dispositions transitoires, comme un moyen de faire participer les parties prenantes locales et les groupes vulnérables ou marginalisés, et/ou comme ressource plus rentable pour l’exécution du projet, incluant le suivi, l’évaluation et l’établissement de rapports.
2. Si un projet doit être élaboré conjointement avec d’autres agences des Nations Unies (appelé programme conjoint), il faut suivre les [Directives du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUD) sur les programmes conjoints](https://unsdg.un.org/resources/guidance-note-new-generation-joint-programmes). Si le PNUD est choisi comme agent administratif dans le cadre d’une option de gestion canalisée des fonds, il faut contacter le Bureau des fonds d’affectation spéciale pluri-partenaire pour obtenir des instructions complémentaires ([executivecoordinator.mptfo@undp.org](mailto:executivecoordinator.mptfo@undp.org)). Dans les situations où le bureau n’appuie pas le programme conjoint, notamment lorsque les seuils minimaux ne sont pas atteints, les dispositions sont prises pour faire recours à un accord de transfert de flux de trésorerie au niveau local.

***Concevoir des portefeuilles de projets***

1. Un portefeuille peut être constitué de deux ou plusieurs projets contribuant à des résultats partagés (par exemple, des projets contribuant au même effet ou au même ODD, ou ayant les mêmes groupes/zones géographiques cibles). Il s’agit d’une approche optionnelle visant à réduire les coûts de transaction liés à la conception, au suivi, à la mise en œuvre, à la supervision et à l’établissement de rapports des projets, car de nombreuses fonctions requises sont exécutées pour le portefeuille et non séparément pour chaque projet. Les portefeuilles visent également à améliorer l’intégration des projets qui contribuent à des résultats partagés, car ils sont gérés de plus près lorsqu’ils sont mis ensemble. Les projets inclus dans un portefeuille peuvent avoir des partenaires de mise en œuvre et des modalités de mise en œuvre différents, comme un mélange de projets mis en œuvre par le PNUD (DIM) et par les partenaires nationaux (NIM). Pour une gestion plus intégrée des résultats et une gestion efficiente des projets, les exigences suivantes pourraient s’appliquer au portefeuille de projets :
   1. Document de projet du portefeuille
   2. Assurance qualité
   3. Approbation (comité local d’évaluation de projets)
   4. Suivi
   5. Gestion des risques et inventaire des risques
   6. Gouvernance du projet (c’est-à-dire un Comité de pilotage de projet)
   7. Collaboration avec les donateurs et autres partenaires, ce qui comprend la [mobilisation des ressources](https://intranet.undp.org/unit/pb/resmob/rmtoolkit/Pages/default.aspx) (en anglais). Les ressources peuvent être mobilisées pour le portefeuille et affectées à n’importe quel projet du portefeuille, selon les besoins. Toute redistribution entre les projets doit faire l’objet d’une révision formelle du budget.
   8. Évaluation
2. La ou le gestionnaire du programme/représentant(e)-résident(e) décide quels projets sont inclus dans un portefeuille. Des plans de travail distincts doivent être élaborés et signés pour chaque projet ou partenaire de mise en œuvre. Des plans de travail distincts peuvent être liés par un cadre de résultats commun. Pour les projets financés par le FEM et le FVC, seules les exigences du PNUD en matière d’assurance qualité et de gouvernance des projets peuvent être combinées avec d’autres projets, dans le cadre d’une approche par portefeuille ; aucun autre élément ne peut être combiné.
3. Une fois qu’un portefeuille de projets est établi, il est possible d’y ajouter des produits de projets individuels ou de les clore en cas de besoin. Un projet ne peut faire partie que d’un seul portefeuille pour assurer une responsabilité claire en matière de suivi, de gouvernance et de communication avec les partenaires.

***Planification du suivi***

1. Le suivi des programmes est lié au suivi des projets. Chaque produit de projet est lié à un produit du programme ; le suivi des produits du projet alimente le suivi des effets et des produits du programme.
2. La planification du suivi s’effectue lors de la formulation des programmes et des projets, et les documents connexes doivent :
   1. Déterminer des résultats clairs et cohérents (c’est-à-dire les effets et les produits). Pour les programmes, les produits sont indicatifs et doivent être révisés, en cas de besoin.
   2. Établir des indicateurs clairs axés sur les résultats, afin d’évaluer si un résultat a été atteint. S’assurer que la source de données et la fréquence de tous les indicateurs sont établies, de même que les situations de référence et les cibles. Les sources de données nationales devraient être utilisées lorsqu’elles sont disponibles et pratiques.
   3. Veiller à ce que les activités de suivi soient programmées et les responsabilités attribuées, en tenant compte du fait que le suivi des projets doit informer et être modelé en ligne avec le processus de suivi global tel que le processus d’examen annuel du cadre pour la coopération et/ou les processus de gestion des résultats au niveau national, tels que les groupes axés sur les effets et les arrangements sectoriels.
   4. Identifier et participer/contribuer à des mécanismes pertinents tels qu’un groupe axé sur les résultats conjoints des Nations Unies, d’autres groupes axés sur les effets ou un mécanisme de coordination sectorielle pour harmoniser des approches de suivi cohérentes au sein du système des Nations Unies pour le développement.
   5. S’assurer que les risques sont identifiés et que des mesures de gestion des risques sont planifiées et budgétisées afin de faciliter la prise de décisions.
   6. Établir des activités d’assurance, y compris l’assurance qualité, les audits programmés et les **vérifications ponctuelles** liés à la HACT, le cas échéant.
   7. Veiller à ce que les preuves de suivi éclairent de façon fiable la réévaluation périodique et la validation de la théorie du changement connexe, afin de comprendre si les produits du projet demeurent pertinents pour permettre d’atteindre l’effet correspondant du programme pays.
   8. Veiller à ce que les budgets des programmes et des projets prévoient des ressources humaines et financières adéquates pour le suivi et l’évaluation, conformément aux références établies dans la [Politique de suivi](https://popp.undp.org/node/1861).
   9. Assurer la collecte des leçons apprises de ce qui a fonctionné et ce qui n’a pas fonctionné, et expliquer comment les données et les informations générées par la mise en œuvre du projet ont été utilisées pour ajuster le déroulement du projet ou éventuellement éclairer les autres interventions.
   10. Établir si le projet sera évalué et indiquer les plans d’évaluation.
3. Pour les projets où le PNUD n’est qu’un agent de gestion des fonds de financement communs au niveau des pays, les activités de suivi devraient être entreprises conformément au manuel opérationnel du fonds.
4. Le marqueur genre doit être appliqué à tous les produits appuyés par le PNUD, conformément à la Stratégie pour l’égalité de genre. Au moins 15 % des ressources du programme devraient être investis dans des résultats sexospécifiques.

Pour les projets dans lesquels le PNUD prévoit d'intervenir dans le secteur de la sécurité en dehors des Nations unies, la [politique de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme des Nations unies (HRDDP)](https://popp.undp.org/document/human-rights-due-diligence-policy-united-nations-support-non-united-nations-security) (en anglais) s'applique et vise à garantir que l'Organisation n'apporte pas son soutien à des entités qui commettent de graves violations du droit international humanitaire, des droits de l'homme et du droit des réfugiés.

***Planification de l’évaluation***

1. La planification de l’évaluation doit commencer au moment de la conception du programme et du projet. Des ressources sont allouées pour l’évaluation des programmes grâce aux plans d’évaluation approuvés par le Conseil d’administration. Le PNUD doit obligatoirement préparer et présenter à son Conseil d’administration un plan d’évaluation chiffré, annexé aux documents des programmes pays et des programmes régionaux soumis pour approbation. Les ressources prévues au budget pour les évaluations décentralisées (c’est-à-dire les évaluations supervisées par l’unité de programme) devraient être garanties pendant la préparation du budget.
2. Un plan d’évaluation devrait comprendre un ensemble approprié d’évaluations de programmes et de projets qui permettront d’obtenir les informations les plus essentielles et les plus utiles pour le PNUD et ses partenaires dans la prise de décisions. Le plan d’évaluation doit être mis à jour régulièrement pour y inclure les nouvelles évaluations planifiées ou en cours.
3. Les évaluations requises par un accord de partage des coûts ou un protocole de partenariat - y compris les évaluations de projets financés par de fonds verticaux environnementaux ou climatiques (le FEM, le FVC et AF) - doivent être incluses dans les plans d’évaluation. Il est obligatoire pour le cadre pour la coopération d’être évalué au moins une fois par cycle. Les références suivantes d’un projet justifient d’une obligation dans l’évaluation du projet[[4]](#footnote-4) :
4. Des projets avec un budget planifié ou une dépense effective de plus de US$ 5 millions planifient et conduisent une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale[[5]](#footnote-5)
5. Des projets avec un budget planifié ou une dépense effective entre US$3 et US$5 millions planifient et conduisent soit une évaluation à mi-parcours ou finale[[6]](#footnote-6)
6. Des projets qui ont une durée de plus de 5 ans[[7]](#footnote-7) planifient et conduisent soit une évaluation à mi-parcours ou une évaluation finale
7. Des projets qui entrent dans une 2e phase devraient planifier et conduire une évaluation[[8]](#footnote-8)
8. Des initiatives de développement qui sont considérées pour le passage à l’échelle devraient être évaluées avant une expansion..
9. Toutes les évaluations devraient être conçues et réalisées conformément aux [Normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation](http://www.unevaluation.org/document/detail/1914) (en anglais).

***Budgétisation et financement axés sur les résultats***

1. Le PNUD utilise la budgétisation axée sur les résultats pour les programmes et les projets. Il s’agit d’un processus dans lequel : a) la formulation du programme s’articule autour d’un ensemble de résultats escomptés, b) les résultats escomptés justifient les besoins en ressources tirés des produits et liés à ceux-ci ; et c) l’efficacité dans l’obtention des résultats est mesurée par des indicateurs de performance objectifs. La budgétisation axée sur les résultats est saisie dans le cadre de résultats et de ressources pour le programme et dans le plan de travail pluriannuel et les cadres de résultats connexes pour les projets. Elle définit les ressources du PNUD et des autres partenaires de financement nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Les budgets axés sur les résultats des programmes pays devraient s’appuyer sur le cadre budgétaire commun et la stratégie de financement commune du cadre pour la coopération
2. Les principes directeurs de la budgétisation axée sur les résultats sont les suivants :
   1. Les budgets des programmes sont axés sur les résultats de niveau effet ; les budgets des projets sont axés sur les résultats de niveau produits et sur les activités nécessaires à la réalisation des produits.
   2. Les activités visant à obtenir les produits convenus découlent de la théorie du changement relative au projet et les coûts sont intégralement pris en compte dans le budget du projet. Cela est lié aux effets grâce à la théorie du changement relative au programme et les coûts sont chiffrés dans le cadre de résultats et de ressources du document de programme pays/ régional.
   3. L’élaboration du budget devrait être participative et basée sur des preuves. En plus de consulter les parties prenantes dans l’élaboration de la théorie du changement, les partenaires de financement concernés devraient participer à l’élaboration et à la mise au point de la version finale du budget.
   4. L’exécution du budget est mesurée grâce à la supervision des cibles comme définies dans les indicateurs du cadre de résultats et des taux de mise en œuvre. Les cibles devraient pouvoir montrer les changements dans les résultats qui peuvent être obtenus avec une modification des ressources.
   5. Les budgets reflètent les hypothèses relatives aux ressources nécessaires pour obtenir des résultats. Ainsi, ils doivent être flexibles et faciles à réviser en réponse aux observations du suivi, de la mise à l’essai de la théorie du changement et des modifications de contexte (à noter que des restrictions s’appliquent aux projets financés par le FEM et le FVC).
3. Tous les projets de développement doivent formuler un plan de travail pluriannuel réaliste, budgétiser les coûts au niveau des activités et couvrir la durée du projet (sur une base pluriannuelle si nécessaire), du début à la fin du projet. La conception et la définition d'un projet - ses résultats et ses activités, avec des entrées budgétaires entièrement chiffrées, sont essentielles pour une mise en œuvre réussie. Le modèle de budget du PNUD est disponible [ici.](https://logon.undp.org/adfs/ls/?wa=wsignin1.0&wtrealm=urn%3aundpadfs%3aadfsprod&wctx=https%3a%2f%2fintranet.undp.org%2funit%2fofrm%2f_layouts%2f15%2fAuthenticate.aspx%3fSource%3d%252Funit%252Fofrm%252F%255Flayouts%252F15%252FWopiFrame2%252Easpx%253Fsourcedoc%253D%252Funit%252Fofrm%252FFinancial%252520Resource%252520Management%252520Policies%252FBudget%252520template%252520%252D%252520UNDP%255F5%255F%252Exlsx%2526action%253Ddefault&wreply=https%3a%2f%2fintranet.undp.org%2f_trust%2fdefault.aspx)
4. Tous les coûts programmatiques et opérationnels prévus, y compris l’efficacité du développement et les dispositifs d’appui à la mise en œuvre, doivent être identifiés, estimés et intégralement chiffrés dans le budget comme des activités distinctes. Une liste détaillée des éléments à budgétiser est disponible [ici.](https://intranet.undp.org/unit/ofrm/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/unit/ofrm/Financial%20Resource%20Management%20Policies/Major%20Budget%20lines.docx&action=default)
5. Les fonds destinés au projet sont mobilisés auprès de sources diverses pour les dépenses relatives au projet comme définies dans le budget du projet. Les arrangements financiers du projet doivent être planifiés dans ce processus. Ils peuvent comprendre un financement provenant des ressources ordinaires du PNUD, de la participation des gouvernements aux coûts, de la contribution de donateurs, de fonds d’affectation spéciale multi-donateurs, de financements verticaux ou de fonds d’affectation spéciale, du secteur privé et d’autres acteurs. Lorsque les résultats exigent de mobiliser des ressources auprès des partenaires qui ne passeront pas par le PNUD, cela doit se refléter dans les documents de programme et de projet et dans l’inventaire des risques.
6. Un document de projet peut être approuvé sur la base du plan de financement ; il n’est pas nécessaire que tous les financements de projet soient assurés ou disponibles au début du projet. Si des ressources suffisantes ne sont pas disponibles pour financer entièrement le projet, les priorités du plan de travail pluriannuel doivent être clairement définies, en indiquant les produits et/ou les activités qui seront financés en premier avec les ressources disponibles au moment de la signature du projet. Un plan de mobilisation des ressources et de communication doit être incorporé dans les sections pertinentes du document de projet. Cela comprend une indication des priorités et des mesures d’atténuation si les ressources nécessaires ne se matérialisent pas.
7. Les procédures et politiques requises par le partenaire de financement doivent être suivies, en plus des politiques et procédures du PNUD, pour les guichets de financement, les Fonds communs des Nations Unies, le FVC et le FEM, et les autres fonds verticaux. Les procédures de financement des projets figurent à la section [Gestion des pipelines et des recettes](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/106) du chapitre Gestion des ressources financières de la Politique et des procédures relatives aux programmes et aux opérations (POPP).
8. Lorsque d’autres ressources, comme le partage des coûts ou les fonds d’affectation spéciale sont associées au projet, les mécanismes de recouvrement des coûts en vigueur doivent être appliqués conformément à la politique de recouvrement des coûts, dans la mesure où les taux pour coûts d’appui généraux à la gestion varient selon le type et la source de financement. Le recouvrement des coûts, y compris les coûts directs du projet, doit être clairement inclus dans le budget du projet.
9. Lorsqu'il est prévu que le projet partage des services ou d'autres coûts communs au sein du bureau, ou qu'il reçoit des services d'autres centres de coûts (plutôt que de passer des contrats/dépenses directement dans le cadre du projet), ceux-ci doivent être inclus dans le budget du projet sous l'activité concernée.
10. Pour les accords relatifs aux services de développement, les frais dus au PNUD doivent être clairement définis dans l’accord signé entre le PNUD et le bailleur de fonds pour des services de développement.
11. Les exigences relatives à l'élaboration d'un budget de projet sont décrites dans [Préparer des Budgets Entièrement Chiffrés pour les Projets](https://popp.undp.org/node/1706) (en anglais).

***Stratégie et plan d’action en matière de partenariats et de communications***

1. Le programme pays doit avoir une stratégie et un plan d’action en matière de partenariats et de communication (PAPC) dans le cadre de sa conception, intégrés dans la documentation du programme.
2. Le PAPC doit comprendre les éléments obligatoires suivants :
   1. Perspectives : Le résumé du contexte des partenariats et l’avantage comparatif dans le cadre du programme pays ;
   2. Objectif stratégique : Stratégie visant à positionner le PNUD parmi les partenaires et à financer le programme pays, y compris la proposition de valeur du PNUD et les objectifs de mobilisation des ressources ;
   3. Mesures : Les partenaires ciblés, le pipeline,[[9]](#footnote-9) les mesures, notamment la capacité du bureau pays pour les investissements, les risques ; et
   4. Énoncé des objectifs du programme en matière de communication ; publics cibles ; messages clés en accord avec le programme pays et ses objectifs en matière de partenariat/mobilisation des ressources ; et principaux outils, mécanismes et mesures de communication.
3. Le PAPC doit être soumis au Bureau Régional pour son assurance qualité dans le cadre du processus de formulation et de mise en œuvre du programme pays. Le PAPC doit être régulièrement mis à jour par le bureau pays au cours de la période du programme pays et faire l’objet d’un suivi par le Bureau Régional, notamment par au moins un examen annuel de la situation. Des directives sur le PAPC figurent dans la [Trousse à outils sur la MR et la trousse à outils sur les communications.](https://intranet.undp.org/unit/pb/resmob/rmtoolkit/developing/SitePages/Developing%20a%20Partnerships%20and%20Communications%20strategy%20and%20Action%20Plan%20(PCAP).aspx)

***Plan d’initiation et subvention du FEM pour la préparation de projets***

1. Un plan d’initiation peut être préparé lorsque des ressources sont nécessaires pour permettre de finaliser la conception du projet, d’initier le démarrage des activités pilotes ou de réagir immédiatement à une crise. Les subventions pour la préparation de projets (PPG) sont des ressources approuvées par le FEM pour les plans d’initiation.
2. Les plans d’initiation sont des documents qui doivent contenir les éléments suivants : le but du plan d’initiation, les activités et le budget requis pour la formulation du projet et/ou pour l’exécution des activités programmatiques nécessaires pour initier une réponse à une crise. Les documents relatifs au plan d’initiation du FEM pour la programmation des ressources du PPG doivent suivre le modèle de préparation de projet du groupe Nature, Climat et Énergie du BPPS (acronyme anglais de *Bureau for Policy and Programme Support*), car le FEM n’autorise pas le financement de certaines activités à l’aide des ressources du PPG (par exemple, le démarrage des activités pilotes).
3. La ou le gestionnaire du programme/représentant·e résident·e approuve le plan d’initiation, qui est généralement mis en œuvre directement par le PNUD, bien que d’autres modalités soient possibles lorsque le gouvernement en fait la demande. Il doit y avoir une preuve que le gouvernement accepte le plan, au moyen d’un compte rendu de réunion, d’un échange de lettres ou de courriers électroniques, ou d’une signature sur le document prévu. Dans des cas exceptionnels, le directeur ou la directrice du bureau régional peut renoncer à cette exigence. La durée du plan d’initiation ne saurait excéder 18 mois. Bien que l’assurance qualité du projet ne soit pas requise pour les plans d’initiation, il est nécessaire d’exercer un certain jugement raisonnable pour assurer la qualité, ainsi que la durabilité sociale et environnementale. La PEPSE doit être achevée lorsqu’il y a des impacts sociaux ou environnementaux potentiels, et un marqueur genre doit être fourni.

***Projets d’efficacité institutionnelle***

1. Les projets d'efficacité institutionnelle gèrent les apports et les activités qui permettent au PNUD de contribuer aux résultats du développement. Ce type de projet ne nécessite pas de document de projet et peut fonctionner sur une base continue. Un plan de travail et un budget annuels doivent être préparés et approuvés par le personnel disposant d'une délégation de pouvoir appropriée.
2. Les projets d’efficacité du développement réalisent les produits que le PNUD conçoit et supervise pour contribuer à la qualité, à l’efficacité et à l’efficience des résultats dans de multiples projets de développement. Ces projets devraient être utilisés pour des interventions transversales qui fixent des normes ; génèrent et partagent des connaissances et des enseignements ; élaborent et mettent en œuvre des politiques de développement. Les projets d’efficacité institutionnelle gèrent les intrants et les activités qui permettent au PNUD de contribuer à l’obtention des résultats en matière de développement.
3. Ces types de projets n’exigent pas de document de projet et peuvent fonctionner en permanence. Un plan de travail et un budget annuels doivent être préparés et approuvés par le personnel ayant une délégation d’autorité appropriée.

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

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

1. Dans le cadre du Plan stratégique 2018-2021, il n’y a plus de programme mondial. Les projets globaux contribuent directement au Plan stratégique. [↑](#footnote-ref-1)
2. Les projets globaux contribuent directement au Plan stratégique. [↑](#footnote-ref-2)
3. Les projets globaux doivent démontrer des liens clairs avec la théorie du changement relative du Plan stratégique. [↑](#footnote-ref-3)
4. Les bureaux pays peuvent demander au point focal régional sur l’Évaluation de ne pas réaliser des évaluations sur la base d’une justification raisonnable. De la même manière, si un projet doit être évalué dans le cadre d’une évaluation d’effet, de portefeuille ou thématique, alors une évaluation de projet séparée n’est pas forcément nécessaire. [↑](#footnote-ref-4)
5. Si le projet est de moins de 4 ans alors une seule évaluation est requise. [↑](#footnote-ref-5)
6. Cela couvre les projets et non les services de développement. Alors qu’il est recommandé que les unités de programme évaluent les projets de grande envergure de développement de services, l’efficience dans la réalisation peut être couverte à travers les audits. [↑](#footnote-ref-6)
7. Les projets qui excèdent 5 ans devraient être évalués endéans 6 mois au cas où ils n’auraient pas encore été évalués. [↑](#footnote-ref-7)
8. Un projet entre dans une seconde phase lorsque la proposition est celle de passer à l’échelle les résultats, à travers une révision substantive du projet ou un nouveau projet. [↑](#footnote-ref-8)
9. Les objectifs approuvés de mobilisation de ressources seront pris en compte dans les systèmes de planification stratégique et seront suivis par rapport aux pipelines. [↑](#footnote-ref-9)