



UNOPS unicef



**Réunion conjointe des Conseils d'administration
du PNUD/UNFPA, de l'UNICEF, de l'ONU-Femmes et du PAM
30 et 31 janvier 2012
New York**

**Mettre les activités opérationnelles des Nations Unies au service d'un
développement accéléré : examen quadriennal complet
(Unis dans l'action, communication des résultats)**

Document d'information élaboré conjointement par
le PNUD (co-coordonateur), le FNUAP, l'UNOPS,
l'UNICEF (co-coordonateur), ONU-Femmes et le PAM

I. Introduction

1. L'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies qui est mené actuellement donne aux Nations Unies des directives pour mener à bien des activités de développement essentielles, notamment en matière de renforcement des capacités et de développement, de coopération Sud-Sud, de passage de la phase des secours aux activités de développement, d'égalité des sexes et d'autonomie des femmes, de cohérences des travaux des Nations Unies à des fins d'efficacité et de pertinence, et de renforcement de l'évaluation pour ne citer que certains thèmes essentiels. En 2012, l'examen quadriennal complet permettra aux États Membres de discuter de la manière dont ils définiront les attentes qu'ils partagent et guideront les activités opérationnelles des Nations Unies au cours des quatre prochaines années – répondant ainsi à l'évolution du contexte mondial de la coopération pour le développement et reflétant les changements d'orientation dans la manière d'aborder globalement l'aide au développement et les activités de transition.

2. Tandis que l'examen quadriennal couvrira tout un éventail de questions de développement, le présent document est l'occasion de continuer à discuter des expériences des pays qui pilotent l'initiative Unis dans l'action et d'examiner les moyens d'améliorer la communication des résultats comme apport initial au processus.

II. Principaux défis

Contexte

3. Globalement, les mesures prises au niveau mondial pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement ont contribué à faire sortir des millions de personnes de la pauvreté et à sauver des vies; elles ont garanti la fréquentation scolaire, fait reculer les décès maternels, élargi les possibilités offertes aux femmes, tout en améliorant l'accès à de l'eau propre et en faisant reculer des maladies fatales et débilitantes. Il reste toutefois des défis à relever concernant la promotion d'un développement durable et la protection des plus vulnérables contre les aspects dévastateurs des multiples crises – conflits, catastrophes naturelles, instabilité des prix de la nourriture et de l'énergie, ainsi que changements climatiques et dégradation de l'environnement. Une croissance économique équitable et partagée est indispensable à un développement accéléré et durable – une croissance qui permettra à tous, en particulier aux pauvres, à ceux qui ont faim et aux populations marginalisées, de bénéficier des ouvertures économiques et des services essentiels. Les progrès accomplis récemment dans les technologies de l'information et de la communication, l'élargissement des partenariats, un meilleur partage des connaissances, et l'application des leçons apprises sont de bons moyens d'accélérer les progrès du développement à un rythme sans précédent.

4. L'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement dans tous les pays où cela est nécessaire est l'une des grandes priorités de la famille des Nations Unies. Le Cadre d'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, adopté par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), a pour but d'aider les pays à progresser vers la réalisation de ces objectifs en matière de développement. Il vise aussi à améliorer l'efficacité du développement. Le Cadre soutient les efforts des gouvernements et des partenaires du développement visant à identifier systématiquement les goulets d'étranglement qui ralentissent les progrès vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement et à mettre au point des solutions qui ont fait leurs preuves permettant de les éliminer. Il intègre totalement une

approche fondée sur l'équité, et souligne l'importance des analyses et stratégies désagrégées. Le Cadre préconise l'adoption de mesures intégrées, détruisant les cloisonnements entre les secteurs, les disciplines et les Objectifs du Millénaire pour le développement pris individuellement, et donne la priorité à une intervention intersectorielle fondée sur des données factuelles. Jusqu'à présent, 14 pays ont appliqué ce Cadre et 30 autres en sont à des étapes diverses de son application.

Unis dans l'action

5. Pour renforcer au maximum le niveau de soutien permettant d'atteindre les cibles des Objectifs du Millénaire pour le développement, le système des Nations Unies continue à faire tout son possible pour être aussi efficace et performant que possible; il s'assure notamment que les différentes institutions œuvrent en privilégiant la coordination et la collaboration. La Conférence de Montevideo sur l'initiative Unis dans l'action, organisée en novembre 2011, a affirmé l'importance : a) de l'appropriation nationale et du leadership gouvernemental; b) du large partage des leçons apprises; c) d'un financement pluriannuel commun, non affecté et prévisible; d) de la reconnaissance des contextes de développement individuels des différents pays; et e) du renforcement du rôle du coordinateur résident. Les participants ont noté l'importance de disposer d'un mécanisme d'évaluation indépendant comme apport à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Un fort engagement a été noté en faveur de l'approche programmatique la plus légère et souple possible face à des situations nationales spécifiques, en utilisant les avantages comparatifs des différentes institutions du système des Nations Unies pour soutenir les priorités et le leadership nationaux. Toutes les parties concernées se sont également déclarées en faveur d'un renforcement du multilatéralisme et ont réaffirmé que le système des Nations Unies est un forum important pour traiter du développement.

Communiquer les résultats

6. La réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement repose sur les efforts concertés de tous les partenaires du développement visant à atteindre les plus désavantagés, ainsi que sur un suivi systématique et régulier des programmes qui ont pour but de desservir les populations les plus démunies. Conformément aux conclusions du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement, il conviendra de déployer des efforts vigoureux pour renforcer les systèmes de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation des résultats à tous les niveaux. Les gouvernements sont donc soutenus par les Nations Unies pour entreprendre des évaluations rigoureuses, dans des délais appropriés, des progrès accomplis grâce aux programmes dans des domaines d'intervention essentiels pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement. Ainsi, des corrections peuvent être apportées rapidement et étayer les décisions sur les politiques, les programmes, les ressources et la gestion. Reste encore à définir comment utiliser au mieux les expériences pratiques en matière de cohérence des Nations Unies afin de communiquer plus efficacement sur la contribution des Nations Unies à un développement efficace et durable.

7. Les principes communs des organismes des Nations Unies sur la communication des résultats ont été identifiés en 2011 dans une étude publiée par le Comité de haut niveau sur la gestion du GNUD; cette étude constitue une base qui permet aux organismes des Nations Unies d'uniformiser et d'améliorer la communication de leurs résultats pour mieux démontrer l'efficacité des Nations Unies. Ces principes reflètent la nécessité de mesurer et de communiquer les gains en matière d'efficacité et de rentabilité, tout en allégeant la tâche de communication des résultats. Pour s'assurer que les résultats communs et le développement sont au cœur des préoccupations de tous

les partenaires et correctement mesurés, il faut que les résultats du développement soient le fruit d'une responsabilité mutuelle. Fixer des normes de qualité en termes d'accessibilité, d'équilibre et de clarté garantit la transparence de la communication des résultats. Ces éléments se renforcent mutuellement et contribuent à l'établissement du principe le plus important : garantir que les Nations Unies contribuent aux résultats du développement recherché par les partenaires nationaux. Ces principes seront intégrés dans des mécanismes directifs et de communication pertinents et seront à la base des discussions futures avec tous les partenaires sur la communication en matière de résultats du développement – particulièrement les difficultés et les nouvelles possibilités – de sorte que la communication des résultats révèle la contribution des Nations Unies. En accord avec le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement, il conviendra de déployer un effort considérable pour renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation des résultats à tous les niveaux et de manière équilibrée.

III. Enseignements tirés

8. L'évaluation indépendante des programmes pilotes de l'initiative Unis dans l'action qui sera achevée en 2012, permettra de décrire les leçons apprises et les meilleures pratiques, puis de les intégrer dans le processus de planification à l'avenir.

9. En partenariat avec de nombreux pays de programme, des stratégies nationales visant à accélérer les progrès vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement sont mises au point et consolidées grâce à un cadre commun. La méthodologie relative aux stratégies a été transmise aux gouvernements nationaux aux niveaux régional et national; une bonne trentaine de pays sont en train d'achever des plans d'action intersectoriels avec le soutien d'institutions des Nations Unies. L'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement aux niveaux infranationaux permet de s'attaquer aux préoccupations relatives à l'équité. Les enseignements tirés de ce processus étayeront la programmation future, tout particulièrement les plans stratégiques à venir des fonds et programmes des Nations Unies.

10. Si des progrès semblent avoir été accomplis lorsqu'on examine les résultats consolidés, les indicateurs peuvent aussi facilement masquer des inégalités existantes ou croissantes. Lorsque les données sont ventilées et que les résultats sont définis de façon à ce que les résultats puissent être mesurés, des disparités profondes commencent parfois à apparaître, même au sein des nations les plus riches. Souvent, une croissance nationale inégale a laissé à la traîne des groupes de population importants, qui n'ont pas pu bénéficier de la croissance et de la prospérité générales de leur pays. La discrimination et l'exclusion sociale font que de nombreuses personnes se voient refuser les possibilités et les capacités dont elles ont besoin pour améliorer leur qualité de vie. Les inégalités se creusent dans des secteurs spécifiques dans un nombre considérable de pays, même lorsque ceux-ci affichent globalement des progrès. L'exclusion persistante des femmes, des minorités, des personnes handicapées et d'autres segments de la population entrave l'accélération des progrès et menace les acquis du développement. Des défis importants doivent encore être relevés : l'emploi des jeunes; les changements climatiques; l'accès à l'énergie; une gouvernance transparente et démocratique; ainsi que la participation pour pouvoir bénéficier du développement. La mesure et la communication des résultats dans ces domaines restent également difficiles en grande partie parce que cela concerne des aspects normatifs des activités, dans lesquelles les interventions transformatrices dans des domaines tels que les droits de l'homme, l'égalité des sexes, renforcement des capacités et autres secteurs -- difficiles à mesurer -- font partie des champs d'action les plus prometteurs.

11. La priorité accordée actuellement au renforcement de la planification, du suivi et de l'établissement de rapports axés sur les résultats au niveau du pays est une occasion à saisir. Il est essentiel que les stratégies programmatiques planifiées visent directement à s'attaquer aux problèmes comme le prouvent les bilans communs de pays et les analyses de la situation, se fondent sur les avantages comparatifs des partenaires du programme, et éliminent les goulets d'étranglement et obstacles cruciaux pour obtenir des résultats dont bénéficieront les populations les plus désavantagées. Suivre et faire le bilan de l'élimination de ces obstacles et goulets d'étranglement, tant du côté de l'offre que de la demande et en termes d'environnement porteur, c'est également important pour mesurer les progrès et les résultats vers la réalisation des objectifs du développement. La validation des résultats du développement et l'estimation de son impact doivent mener à la reconnaissance de la contribution des Nations Unies aux objectifs de développement.

12. Un suivi local plus vigoureux sur le terrain, en s'appuyant sur des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives, permettra aux gouvernements et à d'autres partenaires du développement de mieux définir les conditions qui déterminent les progrès vers le bien-être. Améliorer les délais d'obtention d'informations relatives aux résultats facilitera également de diverses manières la planification et les prises de décisions : a) en contribuant aux ajustements stratégiques des programmes; b) en identifiant les secteurs dans lesquels il est possible de renforcer le plaidoyer politique; c) en dirigeant les investissements futurs; d) en incitant la direction à prendre promptement des décisions; e) en mobilisant des ressources et en donnant des moyens d'action aux acteurs communautaires; f) en renforçant le leadership et la transparence. Permettre aux jeunes et aux personnes marginalisées de s'exprimer et de donner leurs points de vues lors de la planification et du dialogue politique est toujours critique pour atteindre des résultats identifiés et émergents en matière de développement.

13. On s'efforce aujourd'hui de combler les lacunes dans les données, de s'appuyer sur les grands progrès accomplis grâce aux recensements, aux enquêtes sur les ménages et aux enquêtes en grappes à indicateurs multiples, ainsi qu'avec d'autres méthodes de collecte des résultats, notamment les approches participatives. Un soutien supplémentaire permettra de réunir et d'analyser des données et des informations supplémentaires, de regarder plus loin que les moyennes nationales qui pourraient masquer diverses dimensions de disparités qui se creusent. Il faudrait peut-être inclure des évaluations de la vulnérabilité et d'autres outils.

14. Un engagement large et coordonné des acteurs contribue à la prise en main des intérêts au niveau national et à l'alignement des efforts de tous les partenaires lors de la planification de l'action. Dans ce contexte, les partenariats offrent non seulement une approche plus globale et plus large de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, mais ils garantissent une responsabilité mutuelle d'atteindre les résultats du développement. Les principales formes de partenariats comprennent la coopération Sud-Sud, les partenariats avec les gouvernements, la société civile, le secteur privé, et entre les organisations des Nations Unies et les autres acteurs. Par exemple, le partenariat Santé 4+ (*Health 4+*) (H4+) (UNFPA, UNICEF, OMS et Banque mondiale, ainsi que ONUSIDA) vise à atteindre les Objectifs du Millénaire ayant trait à la santé. Les partenariats avec la société civile, outre leurs autres avantages, ont en particulier celui d'élargir le sentiment de responsabilité des communautés face au développement. Les partenariats avec le secteur privé prennent de plus en plus d'importance. Certains exemples sont notables : la campagne du Secrétaire général Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes; et le partenariat Santé 8 (*Health 8*) (H8), avec les institutions des Nations Unies H4+ unissant leurs forces avec la Fondation Bill et Melinda Gates, le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le

paludisme et l'alliance GAVI. L'une des grandes difficultés des partenariats concerne la garantie de la transparence des résultats : bien que des partenaires multiples contribuent à des résultats communs à l'échelon national, les donateurs et les systèmes d'audit s'attendent souvent à ce que des résultats à court terme soient attribués à une organisation particulière dans un partenariat où interviennent plusieurs acteurs contribuant à des domaines de résultats divers. Une meilleure compréhension de la question complexe des contributions par rapport à l'attribution est nécessaire.

15. Le renforcement des capacités est un élément clé qui permet de s'assurer que les gains du développement sont durables. Il faut s'assurer que les indicateurs de capacités ne sont pas oubliés lorsqu'on mesure les gains du développement, notamment l'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, non seulement pour atteindre les cibles immédiates, mais également pour soutenir ces cibles à long terme.

IV. Conclusion

16. Il est de plus en plus nécessaire que les Nations Unies et leurs partenaires travaillent main dans la main de manière cohérente et de continuer à mettre en œuvre des initiatives durables de soutien au développement. L'examen quadriennal complet des activités opérationnelles est une occasion de créer et de renforcer les modalités opérationnelles favorisant les résultats escomptés en privilégiant les populations les plus défavorisées et en tentant d'éliminer les goulets d'étranglement et les obstacles auxquels elles sont confrontées lorsqu'elles veulent participer totalement à l'accélération des Objectifs du Millénaire pour le développement et contribuer au progrès du développement. Les institutions des Nations Unies soutiennent les initiatives visant à atteindre les objectifs de développement, à réunir des données ventilées de façon à détecter les disparités et à coordonner les interventions avec tout un éventail de partenaires, notamment les organisations de la société civile, afin d'atteindre les plus vulnérables. Il conviendrait de privilégier le soutien aux initiatives nationales afin de réduire les inégalités et d'inclure les groupes les plus vulnérables, marginalisés et exclus, pour les mettre au centre des plans, politiques et programmes nationaux. Ces mesures, en retour, doivent apparaître directement dans la communication des résultats des activités de développement. Des modèles nouveaux et novateurs de résultats, notamment les méthodes locales et participatives, peuvent être testés et mis en place compte tenu des enseignements cités ci-dessus et d'autres expériences.

17. Le système des Nations Unies continuera à faire preuve de cohérence, compte tenu des expériences de l'initiative Unis dans l'action, comme mentionné lors de la conférence de Montevideo et dans l'évaluation indépendante en cours, tout en adhérant aux principes convenus relatifs aux résultats de responsabilité mutuelle, transparence, performance et efficacité du développement. Parallèlement à une croissance économique durable et ouverte, il est essentiel pour la croissance à long terme et le dynamisme futur des sociétés d'investir dans le secteur du développement social.

18. Il est toujours urgent d'adopter des mesures visant à simplifier la communication et à renforcer les mécanismes et capacités de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation au sein des Nations Unies. Avec les pays de programme, les enseignements tirés de l'initiative pilote Unis dans l'action et la communication des résultats ouvrent la voie à la mesure et la communication des résultats d'un développement équitable et durable soutenu par la famille des Nations Unies.

Questions à étudier et à débattre

- Comme défini dans le Cadre d'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, l'obtention de progrès durables en faveur de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement dépend du renforcement des capacités de suivi et de communication des résultats obtenus au niveau national et infranational, en accordant une attention particulière aux résultats en matière de développement équitable. Dans quelle mesure l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement peut-il intégrer les enseignements tirés par les pays à ce jour et poursuivre ce processus ?
- Comment les quatre principes de communication des résultats (responsabilité mutuelle, transparence, efficacité et performance) peuvent-ils être mieux intégrés dans les systèmes nationaux et de soutien des Nations Unies grâce à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement ?
- Comment l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement peut-il encourager les Nations Unies à continuer à aller de l'avant avec des modèles de communication des résultats qui représentent le mieux les résultats en matière de développement des pays de programme ?
- Comment les enseignements tirés de l'initiative Unis dans l'action pour un système des Nations Unies cohérent et coordonné peuvent-ils contribuer à des résultats efficaces en matière de développement, guidé par le suivi et la communication des résultats ?
- En quoi la communication des résultats est-elle différente dans les environnements de transition ?