



**Directives pour la mise en œuvre des Programmes conjoints du Fonds pour la Réalisation  
des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)**

*Préparé par le Secrétariat du Fonds pour la Réalisation des OMD  
Dernière révision : février 2011*

## Table des matières

1. Introduction
2. Structure de gouvernance globale du F-OMD
3. Aperçu de la structure de gouvernance nationale du F-OMD
  - 3.1 Comité directeur national
  - 3.2 Comité de gestion du programme
  - 3.3 Le Coordonnateur Résident de l'ONU et le bureau du CRNU
4. Modèles de gestion des Programmes conjoints
  - 4.1 Gestion des composants
  - 4.2 Agence chef de file de l'ONU
  - 4.3 Mécanismes de coordination
    - 4.3.1 Au niveau national
    - 4.4.2 Mécanismes spécifiques au programme
    - 4.4.3 Nations Unies
5. Suivi et Évaluation (S&E)
  - 5.1 Niveaux d'Information
  - 5.2 Fonction de S&E
  - 5.3 Programme conjoint et outils de S&E
6. Audit
7. Plaidoyer et communication pour le développement
  - 7.1 Plaidoyer pour le F-OMD et stratégie de partenariat
  - 7.2 Mécanismes de financement et de mise en œuvre des plans de plaidoyer
8. Initiative Pays Cible
9. Gestion des connaissances
10. Rapports
  - 10.1 Plan de travail annuel (AWP) à code couleur trimestriel
  - 10.2 Rapport de suivi
  - 10.3 Rapport annuel
  - 10.4 Requête de fonds Année 2 et Année 3
11. Modalités de mise en œuvre
12. Révisions du programme et du budget
  - 12.1 Réalisation rapide des activités
  - 12.2 Délais ou manque de mise en œuvre conjointe
  - 12.3 Évolution des circonstances
13. Requête pour une prolongation des Programmes conjoints sans engagement de frais supplémentaire
14. Cessation anticipée des Programmes conjoints, clôture du programme et restitution des fonds
  - 14.1 Cessation anticipée des Programmes conjoints
  - 14.2 Clôture du programme

15. ANNEXES

## 1. Introduction

Les Programmes conjoints du F-OMD sont des programmes nationaux qui favorisent les politiques publiques en faveur des défavorisés, renforcent les capacités nationales et locales, sont conçus en faveur des populations locales et avec leur participation active. Ces programmes sont soutenus par les organisations participantes des Nations Unies et d'autres partenaires tels que la société civile et le secteur privé. Les présentes directives du F-OMD<sup>1</sup> ont été rédigées en réponse à la demande formulée par les organisations participantes de l'ONU et leurs homologues nationaux afin de consolider les expériences en matière de Programmes conjoints et fournir des directives sur les programmes et la mise en œuvre conjoints au niveau national. C'est pourquoi une partie des efforts nationaux d'élaboration de manuels de Programmes conjoints (ex. celui du Honduras) ainsi que les opinions et suggestions issues des trois ateliers régionaux organisés par le Secrétariat du F-OMD au Maroc, aux Philippines et en Colombie en 2009 sont incluses dans ce document. Ces directives reflètent les leçons apprises de nos partenaires sur le plan national (y compris les gouvernements nationaux aux niveaux central, régional et municipal, l'ECNU, les agences des NU, les groupes de la société civile) ainsi que la philosophie du Fonds, et ont pour objectif ultime d'orienter la mise en œuvre des Programmes conjoints financés par le F-OMD. Au cœur de cet exercice se trouve l'ambition d'améliorer la capacité de l'ONU à produire des résultats en vue de soutenir les réalisations nationales de développement tout en renforçant le rôle moteur et l'engagement des gouvernements. Pour de plus amples renseignements sur les principes directeurs du F-OMD, veuillez consulter le site Web : <http://www.mdgfund.org>. Les présentes directives ont été mises à jour en février 2011 afin de tenir compte des enseignements tirés et des remarques des équipes chargées de la mise en œuvre du Programme conjoint pendant plus de deux ans.

## 2. Structure de gouvernance globale du F-OMD

La direction générale du F-OMD relève du **Comité directeur du F-OMD**. Ce dernier décide de la direction stratégique du Fonds, approuve les allocations financières individuelles sur la base des recommandations du comité d'examen technique du F-OMD, contrôle les allocations stratégiques et les acheminements selon les priorités et les pays, tout en évaluant les progrès du Fonds. Le Comité directeur est composé de l'administrateur du PNUD, qui assure également la présidence du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUM) ; et du Secrétaire d'État à la Coopération Internationale du Royaume d'Espagne. D'autres membres peuvent être invités à l'initiative du Comité directeur.

Des **Comités d'examen technique du F-OMD** ont été établis en rapport avec les huit fenêtres thématiques prioritaires du Fonds. Ceux-ci évaluent toutes les propositions de programme soumises au F-OMD pour financement. Ces comités d'examen technique comptent de 10 à 12 membres de

---

<sup>1</sup> Au moment de la révision de ce document, le bureau de coordination des activités de développement (DOCO) a publié un nouveau package assistance et note d'orientation du plan d'action du PNUAD qui permettra de simplifier le processus du PNUAD pour les équipes de pays des NU et d'améliorer la capacité de l'ONU à produire des résultats en vue de soutenir les réalisations nationales de développement. Nous avons consulté ce document lors de la rédaction des présentes directives.

l'ONU y compris des experts espagnols ou indépendants. Ils sont tous nommés par le Comité directeur et se réunissent sous la présidence d'un responsable. Ce dernier, un représentant désigné d'une agence des Nations Unies, est chargé de coordonner le processus d'examen selon son champ d'expertise. Ces comités d'examen ont conseillé le Comité directeur sur les mérites techniques et conceptuels de chaque proposition de programme, formulant ainsi des recommandations sur d'éventuels changements à y apporter et/ou en vue de leur approbation.

Le **Secrétariat du F-OMD** est l'entité de coordination opérationnelle du Fonds et est au service du Comité directeur. Le Secrétariat est mandaté par le Comité directeur pour assurer que les politiques et les stratégies approuvées par ce dernier soient mises en œuvre et respectées. Le Secrétariat coordonne également le processus d'examen des propositions, recommande les Programmes conjoints pour approbation et gère les stratégies d'ensemble du Fonds quant au suivi et à l'évaluation, la communication, le plaidoyer et la gestion des connaissances.

Le Secrétariat du F-OMD conseille et soutient les équipes des Programmes conjoints dans la mise en œuvre des stratégies mentionnées ci-dessus. Le Secrétariat évalue aussi, en étroite coopération avec les bureaux du Coordonnateur Résident des Nations Unies et les équipes de gestion des Programmes conjoints, les interventions en cours de programmes.

Le système des NU porte ses efforts sur l'amélioration de la cohérence et de l'efficacité à l'échelle du pays et sur l'augmentation des activités conjointes des NU. Dans ce contexte, il est souvent demandé au PNUD de jouer le rôle d'Agent Administratif (AA) par le biais de son Bureau du Fonds d'affectation spéciale multidonateurs (*Multi-donor Trust Fund Office*, ou Bureau MDTF) pour les FASM (Fonds d'affectation spéciale multidonateurs) et les Programmes conjoints (PC) reposant sur un mécanisme de gestion canalisée des fonds. L'administration financière du Fonds est confiée au Bureau du Fonds d'affectation spéciale multidonateurs (*MDTF Office*) du PNUD. Le bureau du MDTF est l'agent administratif du Fonds, et est responsable du transfert des fonds sur la base des demandes de transfert soumises par le Coordonnateur Résident au nom du Comité directeur National. Il est aussi chargé de consolider les rapports sur une base trimestrielle et annuelle au niveau mondial. Le Secrétariat du F-OMD suit également de près l'état financier des Programmes conjoints. Le Secrétariat du F-OMD collaborera avec le bureau du MDTF pour assurer la cohérence avec leur note d'orientation opérationnelle. À l'échelle du pays, le rôle de l'Agent Administratif peut être tenu par des organisations participantes des NU implique les responsabilités suivantes : la perception des contributions des donateurs; l'administration des fonds perçus ; le déboursement d'allocations à chacune des organisations participantes des NU en accord avec les instructions du Comité directeur/Coordonnateur Résident (pour le Comité directeur) ; la consolidation des déclarations et rapports en se basant sur les propositions soumises à l'AA par chacune des organisations participantes des NU ; etc.

### **3. Aperçu de la structure de gouvernance nationale du F-OMD**

L'expérience de plusieurs pays montre qu'une forte appropriation gouvernementale associée à une Équipe de pays unie conduite par le Coordonnateur Résident joue un rôle essentiel quand il s'agit de

décider des choix stratégiques et de produire efficacement des résultats liés au développement. Le F-OMD fait preuve de flexibilité pour ce qui est de l'utilisation des structures de gouvernance nationale liées aux processus du PNUAD ou à des programmes nationaux. Pour la gestion des Programmes conjoints du F-OMD, la structure minimale de gouvernance à l'échelle du pays est la suivante :

**3.1 Comité directeur national (CDN) :** Le CDN est l'entité la plus haute en matière de directive stratégique, supervision et coordination de tous les Programmes conjoints du F-OMD. En principe, il ne devrait y avoir qu'un seul CDN pour tous les Programmes conjoints du F-OMD. Consultez l'annexe 1 pour les termes de référence génériques du CDN. Si les équipes de pays ont déjà des mécanismes similaires en place, il n'est pas nécessaire de créer un nouveau mécanisme de concertation pour les programmes liés au F-OMD tant que la composition ci-dessous est assurée :

➤ **Composition :** Afin de garantir son indépendance, le CDN doit inclure des parties qui ne sont pas impliquées dans la mise en œuvre du programme :

- un représentant du gouvernement assumant le rôle de co-président ;
- le Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies (CRNU) assumant le rôle de co-président ;
- un représentant du gouvernement espagnol.

D'autres membres peuvent être invités à l'initiative du comité directeur national.

Comité	Rôle principal	Fréquence des réunions	Processus de prise de décision	Facilitateur
Comité directeur national (CDN):	Orientation, supervision et coordination stratégique	Semestrielle <i>(Les membres peuvent convoquer des réunions extraordinaires)</i>	Chaque membre dispose d'un droit de vote et les co-présidents prennent les décisions par consensus	Bureau du Coordonnateur Résident ou tel que déterminé localement

**3.2 Comité de gestion des programmes (CGP) :** Le rôle du CGP est de superviser la réalisation du Programme et de prendre les décisions techniques/opérationnelles requises pour gérer convenablement les Programmes conjoints. Consultez l'annexe 2 pour les termes de référence du CGP.

➤ **Composition :** Le CGP est composé de parties intervenant directement dans la mise en œuvre du Programme conjoint et ayant l'autorité de prendre des décisions :

- le Coordonnateur Résident ou son/sa désigné(e) assumant le rôle de co-président<sup>2</sup> ;
- l'interlocuteur compétent du gouvernement assumant le rôle de co-président<sup>3</sup> ;
- les homologues nationaux ou locaux du gouvernement participants directement à la mise en œuvre ;
- les représentants des organisations des Nations Unies participantes ou leurs délégués ; et

<sup>2</sup> La note d'orientation opérationnelle du MDTF indique que le Coordonnateur Résident des NU est le seul président du CGP. L'expérience a toutefois montré que ce comité doit être co-présidé avec le gouvernement.

<sup>3</sup> Quand il n'y a pas de partenaire gouvernemental pilote, alors le représentant du gouvernement auprès du CDN doit désigner le co-président du gouvernement auprès du CGP.

- les représentants non gouvernementaux de groupes de citoyens, d'ONG, de la société civile ou du secteur privé. Une attention particulière devrait être accordée aux groupes traditionnellement exclus ou marginalisés tels que les femmes, les jeunes, les populations autochtones, les minorités ethniques/religieuses entre autres, tout en s'assurant que leur perspective soit intégrée à la gestion du programme.

Comité	Rôle principal	Fréquence des réunions	Processus de prise de décision	Facilitateur
Comité de gestion des programmes (CGP)	Rôle de gestion	Trimestrielle	Les co-présidents prennent les décisions finales quand on ne peut pas atteindre un consensus	Coordonnateur/Directeur du Programme s'il existe ou à déterminer localement

S'il l'estime nécessaire, le CGP peut inviter d'autres membres à se joindre à lui, notamment des techniciens représentant l'Espagne, d'autres donateurs, une représentation plus large d'acteurs non gouvernementaux, des organismes de médias, etc. Il est important d'assurer une participation des partenaires de réalisation compétents aux discussions du CGP. Dans les pays où un nombre élevé de partenaires empêche une discussion importante et soutenue pendant le CGP, on peut envisager d'autres niveaux de concertation. La section 4.4 sur les mécanismes de coordination fait état de ce type des modèles.

**3.3 Le Coordonnateur Résident des Nations Unies et le bureau du CRNU :** Le Fond soutient les Coordonnateurs Résidents dans leur rôle de responsables stratégiques de l'Équipe de pays des NU. Le Fond compte sur les coordonnateurs résidents pour exercer un leadership et fournir continuellement des conseils afin de garantir que les programmes soient sur la bonne voie, que les résultats escomptés soient atteints et que les organisations participantes remplissent leurs obligations. En association avec les Équipes de pays, les coordonnateurs résidents peuvent fournir les directives stratégiques nécessaires pour que les Programmes conjoints soient bien intégrés au contexte de développement national et du PNUAD et contribuent au dialogue et à l'élaboration des politiques publiques axées sur la réalisation des OMD. Le Coordonnateur Résident exerce son autorité sur le programme en se voyant confier la direction de la conception générale du programme, de la supervision programmatique, de façon continue, des activités du Fonds et en co-présidant les réunions régulières du Comité directeur. À la réception des rapports consolidés, le Coordonnateur Résident, en tant que co-président du CDN et du CGP, établit une évaluation d'ensemble de la progression du programme et des résultats. Il/elle facilitera également le suivi continu et l'évaluation des activités financées par le Fonds en conformité avec les normes des Nations Unies et toutes directives émanant du Secrétariat du Fonds ou du Comité directeur.

Le bureau du CRNU soutient le CR dans ses rôles de leadership et de convocateur de réunions pendant la formulation des Programmes conjoints ainsi que dans son rôle de coordination et de suivi durant leur exécution. Le F-OMD ayant donné son accord en ce sens, les fonds du programme peuvent être utilisés par le bureau du CRNU en vue d'aider à la mise en œuvre des fonctions du CDN. À cet effet, le

bureau du CRNU peut assumer des fonctions telles que ce qui suit : procéder à l'examen et la validation de tous les rapports soumis au Secrétariat du F-OMD et au bureau du MDTF; favoriser l'intégration de la perspective inter-agence à tous les efforts

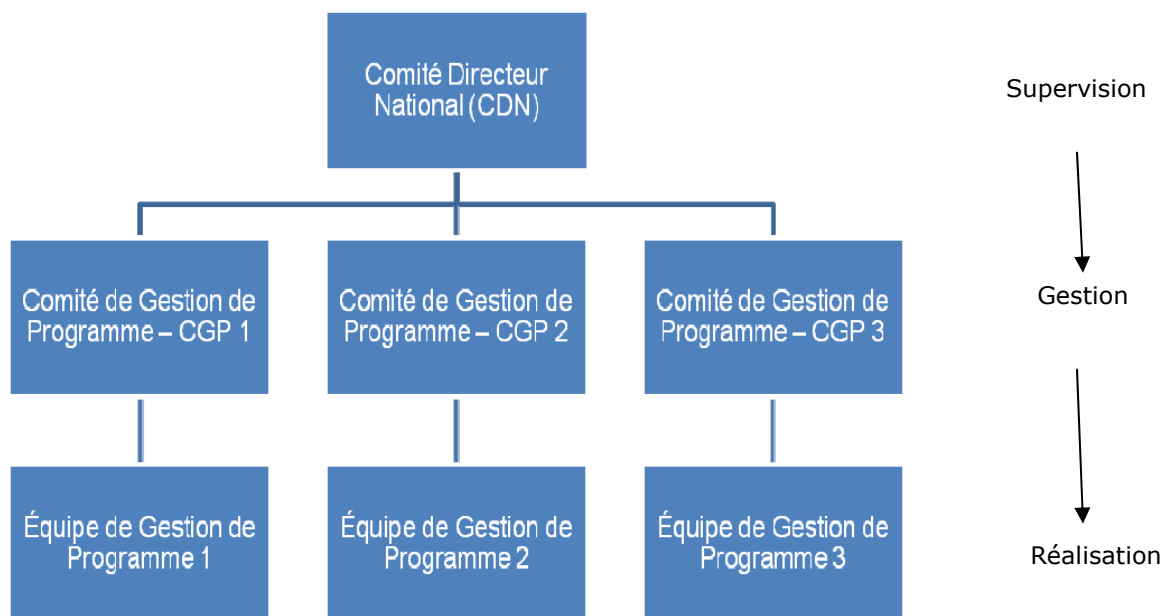
**Tableau 1 : Principes clés de la relation entre les agences des NU et le gouvernement**

- Réaliser les OMD, respecter les droits de l'homme, promouvoir les conférences et les sommets des NU
- Harmoniser les priorités nationales et les processus de pays
- Tirer parti de l'expérience des programmes précédents
- Atteindre les objectifs de renforcement de la cohérence et de la coordination entre les agences des NU
- Garantir la conformité avec les tendances actuelles de l'aide au développement ; Déclaration de Paris
- Le document final de la Conférence internationale de suivi sur le financement du développement (Doha) et ses implications à l'échelle du pays
- Aide au développement/Déclaration de Paris, en référence aux cadres établis pour améliorer l'efficacité de l'aide (par exemple, stratégies d'assistance conjointe)
- Promouvoir des partenariats constructifs avec la société civile et le secteur non gouvernemental

Source : Note d'orientation sur le plan d'action du PNUAD, annexe 1, GNUD 2009

liés à la formulation et à la mise en œuvre des Programmes conjoints; contribuer au renforcement des liens entre les Programmes conjoints en cours et les autres initiatives soutenues par les NU; apporter une aide à l'organisation des réunions du CND, des CGP et des autres réunions compétentes; assurer le suivi des progrès et des réalisations au sein du PNUAD, la facilitation d'une meilleure articulation entre les interventions pour le plaidoyer national, la coordination entre les divers Programmes conjoints financés par le F-OMD et la liaison avec le Secrétariat du F-OMD et le MDTF.





#### 4. Modèles de gestion des Programmes conjoints

Le F-OMD soutient activement l'appropriation nationale, ce qui se traduit par un leadership national dans la gestion des Programmes conjoints ainsi que par la participation des parties prenantes nationales concernées. En fonction du contexte national, des relations et des capacités existantes, les parties prenantes décident du modèle de gestion le plus approprié. Par conséquent, la gestion des programmes doit s'effectuer au sein des bureaux d'une des entités nationales<sup>4</sup> et/ou des agences des NU. La mise en œuvre des Programmes conjoints peut être déléguée à un certain nombre de partenaires parmi lesquels figurent : le gouvernement, les organisations des Nations Unies participantes et la société civile dont notamment les ONG, les groupes citoyens, le secteur privé et les institutions nationales/locales telles que les universités.

La structure fondamentale permettant de gérer un Programme conjoint est constituée d'un Coordonnateur/Directeur de programme qui rend compte au Comité de gestion du programme ; un spécialiste S&E et un expert en plaidoyer et communication. À cette équipe peut s'ajouter l'expertise technique du personnel du projet ou des agences des NU participantes afin de conduire de manière décisive la mise en œuvre des résultats attendus. Cette structure fondamentale contribue à faire progresser la mise en œuvre du Programme conjoint ; l'équipe travaille au coude à coude avec l'ensemble des partenaires de réalisation, favorise leur coordination et identifie les résultats et les

<sup>4</sup> En certaines situations de crises, qui peuvent réduire la capacité nationale, le leadership d'une agence des NU peut représenter une option (de mise en œuvre directe) valide.

goulets d'étranglement. En outre, elle soumet des rapports aux structures de gouvernance concernées à des fins de prise de décisions.

#### **4.1 Ministère Chef de file**

Dans le cas où un certain nombre d'entités nationales seraient impliquées dans un programme, le gouvernement peut décider de confier la gestion du programme conjoint à un Ministère chef de file<sup>5</sup>. Le Ministère chef de file est responsable de la coordination de l'ensemble des partenaires du Programme conjoint, de la gestion et du suivi du programme et de l'établissement des rapports au CGP. Certaines de ces responsabilités peuvent être déléguées au C/DP et à l'EGP ou à d'autres partenaires de réalisation, tels que les NU et/ou la société civile. Il est recommandé d'identifier les rôles et les responsabilités de chaque partenaire de réalisation pendant la phase de lancement du Programme conjoint. De plus amples informations sur le Ministère chef de file sont fournies dans l'annexe 4.

Cette entité devrait identifier un « Coordonnateur/Directeur de programme » (C/DP)<sup>6</sup> qui pourra soit venir du Ministère (un point focal) ou être recruté à l'externe. Le CDN approuve la sélection du Coordonnateur/Directeur de programme. Si d'autres membres de l'équipe de gestion secondent ce C/DP, ce groupe prendra le nom d'équipe de gestion du programme ou EGP<sup>7</sup> et il sera basé dans les bureaux du gouvernement. Les domaines de responsabilités assumés par l'EGP peuvent varier et inclure, notamment: la gestion, le suivi et la coordination du programme, le plaidoyer et communication<sup>8</sup>, l'apport de compétences techniques et l'administration. Pour le C/DP et les autres membres de l'EGP, des exemples de termes de référence sont disponibles aux annexes 3 et 4.

Il est possible d'établir un certain nombre de mécanismes complémentaires de gestion des Programmes conjoints en fonction de la nature du programme, du contexte institutionnel et du nombre d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réalisations et des résultats. L'utilisation de ces mécanismes complémentaires de gestion des Programmes conjoints ne remplace pas les structures générales de gouvernance des Programmes conjoints qui garantissent l'appropriation nationale ainsi qu'une vision et une stratégie conjointes cohérentes. Ces structures générales peuvent inclure:

---

<sup>5</sup> Aux fins de ces directives, un « Ministère chef de file » peut consister en n'importe quelle entité nationale.

<sup>6</sup> Le Coordonnateur/Directeur de programme doit être sélectionné après consultation des membres des Comités de gestion des programmes car cette personne agit pour le compte de tous les partenaires des Programmes conjoints.

<sup>7</sup> Ou dans un local externe si l'espace manque pour y installer l'EGP. Une agence des NU peut accueillir cette dernière, mais seulement à titre exceptionnel.

<sup>8</sup> Le plaidoyer et la communication relèvent tous deux de la responsabilité du gouvernement et des agences des NU.

**4.2 La gestion des composants (ou réalisations/résultats) répartie entre les Ministères partenaires (ou les entités nationales) :** Il a pu être décidé, lors de la formulation du programme, de confier la gestion des composants ou des réalisations/résultats du Programme conjoint aux Ministères techniques responsables. Comme indiqué ci-dessus, les Ministères devront alors identifier un point focal semblable au Coordonnateur/Directeur de programme afin de gérer les activités et les résultats en rapport avec ce composant ou de cette réalisation. Une EGP pourra être établie ou non. Le gouvernement devra identifier quel Ministère ou entité co-présidera le CGP au nom de ce groupe.

*Rôle des Ministères techniques :* Les Ministères techniques sont responsables de la gestion et du suivi de leurs composants et d'en faire un rapport au CGP. Certaines de ces responsabilités peuvent être déléguées au C/DP et à l'EGP ou à d'autres partenaires de mise en œuvre tels que les Nations Unies et/ou la société civile. Des explications supplémentaires sur les responsabilités de ces Ministères sont disponibles à l'annexe 5.

Dans des circonstances exceptionnelles, si le gouvernement national n'a pas la capacité de gérer ou de mettre en œuvre les programmes, les agences des NU peuvent en assurer directement l'exécution. Elles sont alors responsables de l'utilisation des ressources, de l'atteinte des résultats et de la réalisation des objectifs du programme. Dans ce cas, le Programme conjoint devra justifier pourquoi il en est ainsi et inclure une stratégie de renforcement des capacités gouvernementales afin de pouvoir passer de la mise en œuvre directe à la prise en main nationale dès que possible.

**4.3 Agence Chef de file des NU :** Pendant la formulation des Programmes conjoints, une agence des NU est souvent identifiée pour superviser cet effort collectif, et joue un rôle clé dans la coordination et l'incorporation des contributions de tous les partenaires. Puisque le Coordonnateur Résident des NU peut déléguer son rôle de co-président du CGP à une agence des NU, le rôle d'agence chef de file peut s'étendre à la mise en œuvre d'un programme. Le co-président délégué peut être l'agence qui a joué le rôle de chef de file lors de la formulation du programme ou une autre agence des NU<sup>9</sup>. Le F-OMD souligne l'importance de respecter la Déclaration de Paris et d'insister sur l'appropriation nationale, bien que les circonstances locales peuvent varier quant à la manière d'y parvenir. À cet effet, l'agence pilote et ses partenaires des Nations Unies sont responsables de la promulgation de ces principes durant toutes les phases du cycle du programme. Ceci requerra un engagement et un leadership de la part du gouvernement dans la formulation des programmes et, idéalement, dans l'acceptation du rôle clé à jouer au cours de leur mise en œuvre. Le principe d'appropriation nationale inclut également les citoyens et la société civile. Ceux-ci doivent participer de manière concrète à la formulation et à la mise en œuvre des Programmes conjoints. La participation active des citoyens et de la société civile à la définition et à la mise en œuvre des Programmes conjoints doit être garantie.

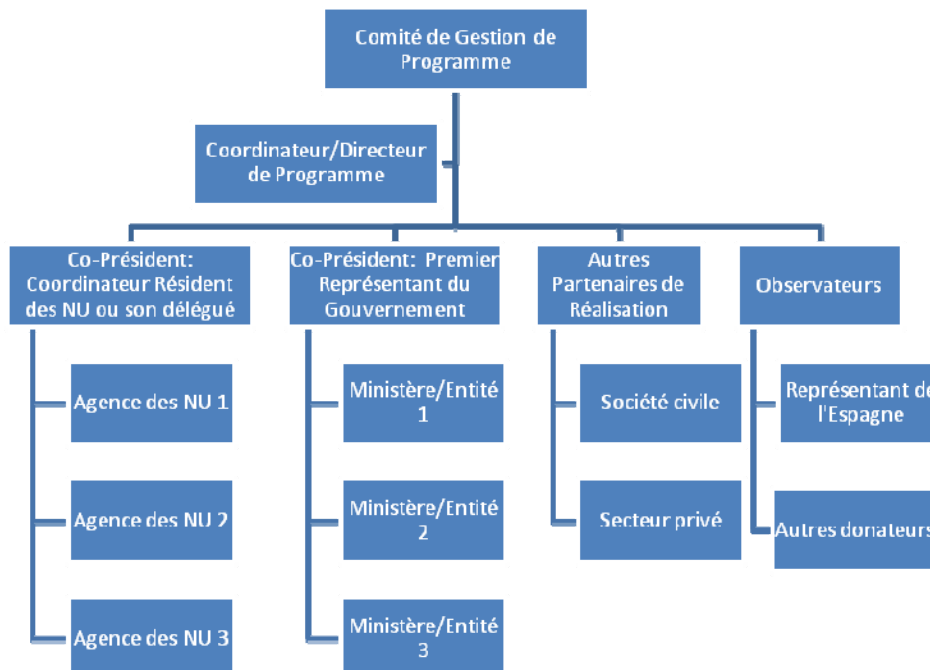
*Rôle des agences chef de file des NU dans la mise en œuvre des programmes :* Dans la mise en œuvre d'un programme conjoint, les agences des NU peuvent jouer plusieurs rôles. À la requête du

---

<sup>9</sup> Les leçons apprises ont montré qu'il est important pour les agences chef de file des Nations Unies de s'abstenir de « gérer » le programme sauf si les partenaires lui ont confié cette responsabilité.

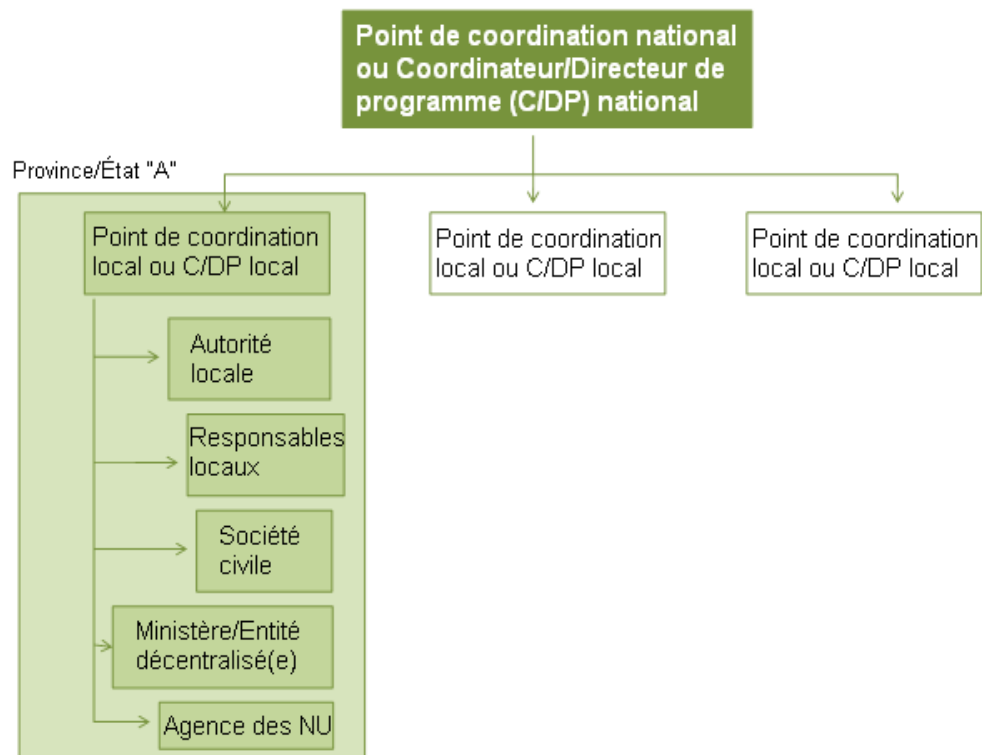
gouvernement, une agence chef de file peut coordonner la mise en œuvre des activités et des réalisations des Programmes conjoints. À la requête d'un Coordonnateur Résident des NU ou des agences des NU partenaires, une agence chef de file des Nations Unies peut assumer la responsabilité de la coordination de l'ensemble des activités des agences des NU sur un Programme conjoint ou, dans certains cas, de la coordination par composant, réalisation ou résultat. Quand, dans le cadre d'un Programme conjoint donné, plusieurs agences des NU collaborent avec un Ministère ou une entité nationale, ces derniers peuvent être dépassés par la diversité de procédures. Une agence chef de file peut alors aider à coordonner ce partenariat. Dans certaines situations, une agence des NU assurant une présence sur le terrain dans une zone géographique, telle qu'une province ou un État, peut agir pour le compte des agences qui n'y sont pas représentées.

**Au niveau national :**



Le diagramme ci-dessus affiche les options pouvant inclure des structures de gestion décentralisées et impliquer les autorités locales et d'autres entités sous-nationales. Le diagramme ci-dessous montre le caractère multipartite préféré de ces structures nationales et sous-nationales.

## Structures au niveau sous-national :



### 4.4. Mécanismes de coordination

Au cours de la gestion et de la mise en œuvre des Programmes conjoints, un certain nombre de mécanismes de coordination (soit existants ou nouvellement établis) ont été utilisés pour assurer non seulement une meilleure coordination, mais également une harmonisation et un alignement entre les acteurs de la mise en œuvre et les autres partenaires nationaux, locaux ou internationaux. La liste que voici n'est pas exhaustive.

#### 4.4.1 Au niveau national :

- Organe intergouvernemental de coordination : Certains gouvernements peuvent décider de former leur propre comité réunissant les partenaires gouvernementaux chargés de la mise en œuvre. Ce comité est présidé par le co-président du CGP et fait remonter l'information au représentant du gouvernement au sein du CDN.
- Les comités au niveau local : Pour que les Programmes conjoints fonctionnent au niveau local, il est important d'établir un organe de coordination/prise de décision qui peut comprendre, selon les besoins, les participants suivants: autorités locales, responsables locaux, société civile (y compris les ONG, le secteur privé et les organisations communautaires), les agences des NU et les représentants de la population locale ciblée.

- Conseils consultatifs (au niveaux national et local) : Les Programmes conjoints peuvent décider d'établir ou d'utiliser des organismes de consultation déjà établis composés d'experts reconnus dans un domaine thématique donné afin de créer une plateforme de discussion approfondie sur des problèmes clés.
- Organe sectoriel de coordination : Dans certains contextes où existent des mécanismes nationaux de coordination aux niveaux sectoriel et inter sectoriel, les Programmes conjoints pourraient vouloir joindre ces mécanismes. En participant à ces discussions, on assure que (i) les Programmes conjoints s'alignent sur les programmes et activités que finance le gouvernement par le biais du budget national ou d'autres ressources et (ii) que les leçons et expériences apprises ainsi que les résultats des interventions du F-OMD sont partagés avec tous les acteurs pertinents et utilisés aussi bien comme opportunité de plaider qu'en vue d'une répétition potentielle des initiatives pilotes réussies.
- Groupes de coordination des donateurs : Ces organes peuvent permettre des liaisons avec d'autres programmes financés par des donateurs.
- Réseaux de la société civile : Par société civile, on entend tous les citoyens/groupes de population qui se réunissent/se mobilisent pour combler les besoins de développement des défavorisés en particulier. Celle-ci peut comprendre des ONG, des organisations confessionnelles, des syndicats, des groupes de jeunes ou de femmes, des mouvements sociaux, etc.

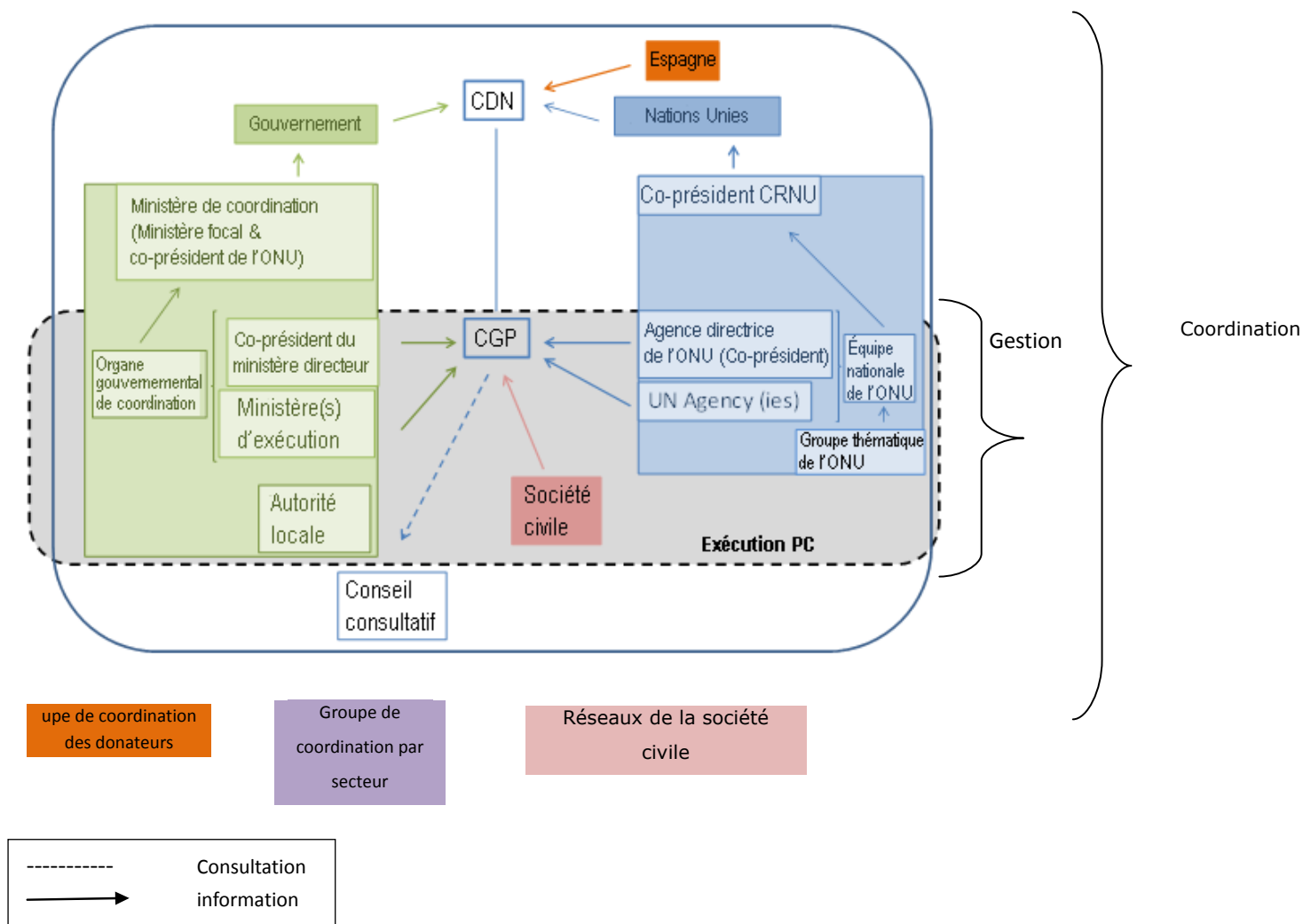
#### **4.4.2 Mécanismes spécifiques au programme :**

- Groupes de résultats : Le Secrétariat a identifié plusieurs formes de groupes de travail, y compris des comités par effet ou résultat. Quelle que soit leur appellation, on les utilise souvent quand un Programme conjoint compte un nombre important d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre et/ou un nombre important d'effets/de résultats. Ils sont composés de partenaires liés à la mise en œuvre qui travaillent sur un composant, une réalisation ou un résultat spécifique sous la présidence d'une contrepartie nationale compétente. Ces groupes travaillent en coordination avec le C/DP et dépendent soit du Ministère pilote/technique ou du CGP lui-même.
- Groupe du coordonnateur/Directeur de programme : Dans les pays comprenant plusieurs Programmes conjoints, les C/DP peuvent souhaiter établir une plateforme où débattre d'idées, explorer les efforts conjoints de plaider, échanger les meilleures pratiques et partager les leçons apprises.

#### **4.4.3 Nations Unies (les mécanismes varient en fonction des modalités de coordination locale des Nations Unies) :**

- Équipe nationale NU : Les agences des NU engagées dans la mise en œuvre des Programmes conjoints du F-OMD peuvent consulter l'équipe de pays des NU soit directement ou via les groupes thématiques du PNUAD dans le but d'établir un consensus autour des problèmes importants tout en incluant/informant le Coordonnateur Résident des NU en sa qualité de co-président du CDN.

- Groupes thématiques du PNUAD : Dans certains pays, les groupes thématiques du PNUAD ont fourni aux partenaires des NU une plateforme idéale pour organiser des échanges techniques inter-agences concernant les interventions relatives au programme. Dans certains pays, le président du groupe thématique devient l'agence chef de file assurant la co-présidence du CDN.
- Groupes techniques inter-agences : Ces groupes rassemblent le personnel technique des agences des NU qui peuvent apporter des compétences/vues particulières concernant les interventions ou qui sont plus étroitement associés à la formulation ou au suivi des Programmes conjoints. Par exemple, on peut citer le groupe de communication des NU.



## 5. Suivi et évaluation (S&E)

Le suivi et l'évaluation font partie du cycle de vie d'un Programme conjoint, au même titre que les phases de formulation ou de mise en œuvre. C'est pourquoi ceux-ci doivent être assurés de manière collaborative tout au long de la durée du Programme conjoint. Il est important de constamment maintenir à jour les cadres de suivi et d'évaluation et de les réviser lorsque cela s'avère nécessaire

afin de s'assurer que la mise en œuvre du Programme conjoint contribue à l'obtention des résultats escomptés. Une allocation de 3 à 5 % des ressources globales affectées au programme est recommandée afin de permettre un suivi approprié des activités du programme. S'il existe déjà des mécanismes/structures d'évaluation et de suivi, la création de nouveaux groupes ou mécanismes n'est pas nécessaire. Il est toutefois recommandé d'utiliser les groupes ou les mécanismes existants.

En ce qui concerne le F-OMD, **le suivi** se définit comme un processus continu de collecte et d'analyse d'informations concernant surtout les indicateurs importants (au niveau de l'activité, des réalisations et des résultats) afin de présenter les progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats attendus. Le suivi est un exercice systématique orienté vers des preuves et fondé sur la qualité, où des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, fiables et préétablis (SMART) attestent du progrès important d'un Programme conjoint. **L'évaluation** est l'appréciation d'une intervention de développement planifiée, continue ou complétée afin de déterminer sa pertinence, son efficacité, son efficacité, son impact et sa durabilité.

Le F-OMD souligne l'importance de l'engagement des citoyens et de leurs organisations dans le suivi et l'évaluation des interventions relatives aux programmes. Une série de moyens liés aux méthodes de S&E encourageant la participation peuvent être utilisés pour s'assurer que soient prises en compte les perspectives des citoyens au bénéfice desquels les programmes se sont engagés. Ce processus devrait d'une part stimuler une plus grande responsabilisation quant à l'obtention de résultats en cours de programme, et d'autre part en améliorer l'appropriation et la durabilité. Le Secrétariat du F-OMD fournira des conseils chaque fois que cela est nécessaire.

Pour faciliter la programmation des activités de S&E, une liste de contrôle comportant dix étapes vers un processus conjoint de S&E sont disponibles à l'annexe 9.

### ***5.1 Niveaux d'information***

Le F-OMD comprend quatre niveaux d'information, ou unités d'analyse, dérivés de sa conception et de sa structure. Chaque unité d'analyse se fonde sur les résultats de l'unité précédente pour offrir une vue complète et cohérente du progrès et de l'impact du F-OMD.

- i. **Le niveau d'analyse de l'ensemble** du Programme conjoint examine l'impact et la contribution d'un Programme conjoint sur les populations/institutions. Cette unité est l'élément de base du système S&E – la plupart des informations, preuves, conclusions et découvertes seront basées sur cette unité d'analyse. L'analyse d'un programme conjoint n'est pas destinée à comporter une série d'activités et de résultats issus de différents acteurs, mais plutôt, de fournir une image complète qui représente davantage que la somme de ses éléments. L'équipe de mise en œuvre du Programme conjoint a la responsabilité de mesurer le changement déclenché par le Programme conjoint sur les citoyens mais aussi grâce aux citoyens, institutions et autres parties prenantes du programme.



- ii. Quand un pays a plus d'un Programme conjoint, le **niveau d'analyse à l'échelle du pays** examine la contribution et les effets induits par le(s) Programme(s) conjoint(s) sur les priorités nationales de développement telles que dérivées de leur action combinée dans le contexte spécifique d'un pays.
- iii. **Le niveau d'analyse propre aux OMD et à la fenêtre thématique** révisé la contribution et les effets induits par les Programmes conjoints dans les huit domaines thématiques du F-OMD et leur contribution à la réalisation des OMD sur le plan national.
- iv. **En tant que mécanisme, le F-OMD** consiste en une synthèse systématique et rigoureuse des unités ci-dessus mentionnées. Scindée en rapport complet à mi-parcours et rapport final et s'appuyant sur des preuves concrètes.

## ***5.2 Fonctions de suivi et d'évaluation d'un Programme conjoint :***

### *Suivi*

- Collecter les données de départ relatives aux indicateurs devant figurer dans le cadre de suivi des Programmes conjoints (CSPC) et incluses dans le document du programme conjoint (si les données n'ont pas déjà été collectées) ;
- Collecter les données relatives aux indicateurs du CSPC ;
- Exécuter toutes autres activités décrites dans le plan S&E ;
- Promouvoir et faciliter la participation des parties prenantes par le biais des activités de S&E ;
- Tous les six mois, collecter et communiquer les données concernant les indicateurs thématiques, la coordination des Programmes conjoints et la Déclaration de Paris inclus dans le CSPC ;
- Deux fois par an et sur la base de ces renseignements, un rapport de suivi contenant les données mises à jour relatives aux indicateurs ainsi que des informations supplémentaires et des preuves (y compris financières) est élaboré par le C/DP ou par un spécialiste en S&E afin d'être soumis au CGP, puis au CDN et au Secrétariat du F-OMD. Un modèle destiné à cet effet est disponible à l'annexe 13. La soumission de ce rapport se fait en ligne à l'adresse : [https://reporting.mdgfund.org/users/sign\\_in?unauthenticated=true](https://reporting.mdgfund.org/users/sign_in?unauthenticated=true)

### *Évaluation*

- faciliter les processus de S&E tels que l'adaptation des modèles de termes de référence pour les évaluations à mi-parcours du Programme conjoint par le Secrétariat du F-OMD en concertation avec le bureau du CRNU et l'EGP ;
- organiser les visites sur le terrain ;
- préparer un plan d'amélioration afin de tenir pleinement compte des recommandations formulées dans l'évaluation de mi-parcours ; et
- appliquer les recommandations issues des activités et des rapports de S&E au cycle de vie du programme en vue d'optimiser le Programme conjoint.

### **5.3 Outils de S&E des Programmes conjoints :**

Pour effectuer le suivi et l'évaluation, un certain nombre d'outils de S&E sont à la disposition des partenaires du Programme conjoint :

- *Le cadre de suivi du Programme conjoint (CSPC) :* C'est l'élément clé du système de S&E. Afin de refléter et de prendre en compte les commentaires formulés par le Secrétariat du F-OMD, le CSPC, qui fait partie du Programme conjoint signé, est amendé et révisé lors de l'atelier de lancement ou suite à l'évaluation de mi-parcours, si nécessaire.
- *Les visites sur le terrain dans le cadre du Programme conjoint :* Chaque fois que cela est possible, il faut effectuer des visites des zones où ont lieu les interventions dans le cadre du Programme conjoint. Ces visites doivent être organisées de manière conjointe et coordonnées avec le gouvernement, les agences des Nations Unies et les autres partenaires. De cette façon, les différents membres de l'équipe utiliseront la même méthodologie pour analyser et interpréter leurs observations. Il sera possible d'effectuer des comparaisons entre les visites et de lier cet exercice aux plans et activités de suivi et d'évaluation aux niveaux national et du Secrétariat.
- *Revue annuelle :* Les revues annuelles sont une occasion de réunir les partenaires et acteurs du Programme conjoint afin de parler des progrès accomplis à ce jour, de trouver des solutions à tout obstacle identifié, de discuter des résultats du plan de S&E, de formuler les leçons apprises et de préparer le nouveau plan de travail annuel. C'est à ce moment-là que les amendements requis au plan de travail annuel et au budget doivent être débattus en anticipation à la préparation de la requête de financements pour l'année 2 et l'année 3 du Programme conjoint. Consulter la section sur les révisions de programme et du budget pour d'autres directives à ce sujet.
- *Plan de travail annuel (AWP) :* Le plan de travail annuel pour l'année 1 est préparé pendant la formulation du Programme conjoint et ensuite mis à jour au cours de l'atelier de lancement. En général, l'AWP des années suivantes est élaboré par le C/DP après concertation avec les partenaires impliqués dans la mise en œuvre, examiné par le CGP et approuvé par le CDN. L'AWP pour l'Année 2 et l'Année 3 doit refléter le report des fonds de l'année précédente puisqu'ils correspondent à des activités retardées ou reportées ; toute demande de financement supplémentaire associée à de nouvelles activités doit également être examinée. Idéalement, le plan de travail annuel doit être révisé par le Comité directeur de programme tous les trois mois afin d'en suivre la progression.
- *Rapports :* Voir la section 10 ci-dessous.

- *Évaluations* : Pour les Programmes conjoints d'une durée de deux ans, une seule évaluation est requise vers la fin du programme, sauf disposition commune contraire. Pour les Programmes conjoints d'une durée de trois ans, des évaluations à mi-parcours et finale sont requises.
  - *Les évaluations à mi-parcours* : L'évaluation à mi-parcours est financée et supervisée par le Secrétariat du F-OMD. L'objectif de cette évaluation est de renforcer la mise en œuvre du programme au cours de la deuxième phase, d'exploiter les connaissances existantes et d'identifier les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Une note d'orientation à cet effet figure en annexe au présent document.

Le processus d'évaluation se divise en 3 phases :

- 1.) Conception : le résultat principal de cette phase est l'adaptation des termes génériques de référence (TOR) fournis par le Secrétariat aux besoins d'informations du Programme conjoint (les TOR sont joints au présent document). Des conseillers sont nommés par le Secrétariat, et l'évaluation de mi-parcours est facilitée par les partenaires du PC dans chaque pays. Le groupe de référence d'évaluation est établi pour chaque Programme conjoint. Le Secrétariat élabore des termes génériques de référence par fenêtre thématique. Les TOR génériques sont adaptés au contexte spécifique du pays par le groupe de référence d'évaluation.
- 2.) Mise en œuvre : les principaux résultats et éléments de cette deuxième phase sont le rapport de lancement, les visites sur le terrain et le rapport final. L'équipe du Programme conjoint et le groupe de référence d'évaluation proposent un programme pour les visites sur le terrain. Celui-ci comprend également des visites sur tous les sites du programme. Les documents pertinents sont envoyés au conseiller. Un rapport de lancement est préparé en amont de la visite sur le terrain.
- 3.) Plan de diffusion et d'amélioration : cette phase doit aboutir, d'une part, à un plan d'action en vue de diffuser les résultats de l'évaluation et, d'autre part, à un plan d'amélioration du Programme conjoint, lequel doit tenir compte des recommandations formulées lors de l'évaluation de mi-parcours. Les commentaires permettant la rédaction du document final seront fournis avant la finalisation du rapport. Les recommandations du rapport seront ensuite discutées au CGP afin de préparer un plan d'amélioration (réponse de la direction) qui sera soumis au CDN. L'équipe du Programme conjoint est responsable de l'exécution des recommandations de l'évaluation de mi-parcours conformément au plan d'amélioration.

Les 3 principaux acteurs impliqués dans le processus d'évaluation au niveau des activités et de la prise de décisions ont les fonctions et les rôles suivants :

- Le Secrétariat du F-OMD gère, favorise, facilite et supervise l'ensemble du processus d'évaluation et ses résultats.
  - Un expert indépendant (conseiller) effectue l'évaluation et communique les résultats requis dans les TOR.
  - Le groupe de référence d'évaluation : il s'agit d'un organisme consultatif composé des acteurs principaux du Programme conjoint. Ces individus et institutions sont les utilisateurs directs des conclusions et des recommandations issues de l'étude d'évaluation. Le CGP est en général ce groupe de référence d'évaluation mais peuvent s'y ajouter des acteurs clés du processus d'évaluation.
- *Évaluations finales* : Les évaluations finales sont financées, préparées et gérées au niveau national. Le Bureau de la Coordination ou le point focal désigné devrait préparer les termes de référence, et faciliter la mission d'évaluation. Les termes de référence génériques sont définis par le Secrétariat du F-OMD et peuvent être consultés en ligne par les équipes du Programme conjoint. Les conclusions de cette évaluation devraient être débattues entre les partenaires du PC, y compris le CGP et le CDN. Une copie des rapports d'évaluation est transmise au Secrétariat du F-OMD.

## **6. Audit**

Le Secrétariat du F-OMD recommande que l'audit soit effectué de manière conjointe. Dans la ligne des normes OCDE/CAD, la bonne pratique préconise que, lors de la préparation d'un exercice d'audit pour un programme de développement, tous les partenaires impliqués dans la mise en œuvre de celui-ci 1) contribuent à la préparation des termes de référence, y compris la définition de la portée de l'audit, 2) s'accordent sur l'échéance de soumission des rapports d'audit 3) s'accordent sur la rédaction d'un rapport d'audit unique (quand les rapports financiers du projet reflètent toutes les sources de financement, le rapport d'audit doit normalement répondre aux exigences de tous les partenaires), et 4) fournissent des commentaires à la Lettre de gestion qui traite des déficiences relevées dans le système des contrôles internes et présente les conclusions de l'audit.

Ceci n'exclut pas que les activités engagées par les organisations des Nations Unies participantes fassent l'objet d'un audit interne et externe ainsi que le stipulent leurs règlements et règles financiers selon le Mémoire d'accord.

## **7. Plaidoyer et communication pour le développement**

**Le Secrétariat du F-OMD** en concertation avec les diverses agences des Nations Unies participantes a élaboré une stratégie de plaidoyer et de partenariat afin d'aider le F-OMD à promouvoir son objectif principal visant à progresser vers les OMD et les objectifs connexes tout en soutenant les efforts collaboratifs des Nations Unies. Cette stratégie répond au besoin avéré de renforcer la participation citoyenne aux efforts de développement et comprend des interventions de plaidoyer en faveur de politiques et pratiques publiques plus réactives et inclusives. La stratégie, décrite plus longuement ci-dessous, fournit un cadre d'orientation aux plans de plaidoyer nationaux. Elle a été intentionnellement formulée de manière générale afin que les pays puissent s'en servir pour définir, en fonction de leur contexte spécifique, des activités débouchant sur des objectifs et des résultats similaires.

Tous les pays participant au F-OMD devraient, si ce n'est pas déjà le cas, élaborer une **stratégie nationale de plaidoyer** fondée sur les OMD et les priorités connexes à l'échelle du pays. Cette stratégie devrait prendre la forme d'un **plan d'action national** simple mais axé sur le plaidoyer (voir l'annexe 10 pour une note d'orientation) et présenter des interventions spécifiques visant à accélérer les progrès de réalisation des OMD en augmentant la sensibilisation, en stimulant un soutien à base élargie et en renforçant la participation citoyenne aux politiques et pratiques liées aux OMD. Les Programmes conjoints (PC) individuels devraient aussi inclure des interventions de plaidoyer clairement définies en fonction de l'impact politique visé par le programme. Ces interventions doivent être insérées dans le plan national de plaidoyer et ainsi contribuer à son renforcement. Dans les pays comptant plus d'un PC du F-OMD, les efforts de plaidoyer clés devraient être clairs et se recouper afin de mettre en évidence les OMD et le travail du F-OMD. Établir des partenariats stratégiques avec divers acteurs non gouvernementaux (par ex., groupes de citoyens, secteur privé, médias, enseignants, etc.), est un moyen d'assurer le succès des efforts de plaidoyer car on augmente ainsi la diffusion, la légitimité et le soutien.

**En ce qui concerne le F-OMD**, le plaidoyer est un terme générique désignant une variété de moyens disponibles pour susciter des réactions (décisions) affectant directement la vie des gens. Pour assurer une réussite complète, les efforts de plaidoyer doivent être déployés à deux niveaux complémentaires: influence sur les politiques et habilitation des citoyens afin d'aboutir à plus de transparence et de responsabilité.

**7.1** L'objectif général, les réalisations et les résultats de la **stratégie de plaidoyer et de partenariat du F-OMD** sont brièvement décrits ci-dessous. Pour de plus amples détails, consultez l'annexe 9.

**Objectif général** : *Accélérer l'avancement vers la réalisation des OMD en augmentant la sensibilisation et en renforçant un soutien élargi et la participation citoyenne aux politiques et pratiques liées aux OMD*

**Effet 1** : *Augmenter la sensibilisation et l'appui apporté aux OMD*

- **Résultat 1** : Établir des partenariats stratégiques avec les médias pour un plaidoyer et une responsabilité accrues.

- Résultat 2 : Fixer des dates et des événements clés de façon à galvaniser le soutien aux OMD et aux objectifs connexes (p.ex. le mouvement Debout contre la pauvreté)
- Résultat 3 : Contacter et soutenir les groupes citoyens dans leurs efforts de plaidoyer
- Résultat 4 : Collaborer avec les groupes de communication des NU et d'autres groupes inter agences pour élaborer des messages conjoints sur les OMD et engager des efforts conjoints de plaidoyer
- Résultat 5 : Diffusion et communication publiques : Production de supports pour la sensibilisation et le plaidoyer, tels que des annonces publiques, notes politiques, pièces de théâtre, etc.

***Effet 2 : Tirer parti des programmes pour de meilleurs résultats ciblant les OMD***

- Résultat 1 : Les groupes/réseaux citoyens ont été renforcés et participent plus efficacement aux politiques et pratiques ciblant les OMD, ce qui apporte un soutien stratégique
- Résultat 2 : Le dialogue entre les gouvernements locaux et les groupes de la société civile est renforcé, dégagant ainsi des espaces d'interaction neutres entre les citoyens et leurs gouvernements en vue de formuler des politiques publiques inclusives
- Résultat 3 : Des cas innovants sont documentés et utilisés pour faciliter l'apprentissage et aux fins de plaidoyer
- Résultat 4 : Une vaste gamme de partenariats a été établie pour soutenir les OMD et les objectifs des PC.

***Effet 3 : Atteindre une plus grande responsabilisation et la transparence***

- Résultat 1 : La responsabilité de tous les partenaires, y compris dans les zones cible, est renforcée, ce qui inclut le droit à l'information et à la participation.
- Résultat 2 : Le F-OMD est mieux identifié et reconnu comme un partenaire fiable.

***7.2 Mécanismes de financement et de mise en œuvre des plans de plaidoyer :***

Chaque fois que nécessaire, la formulation et la mise en œuvre des efforts de plaidoyer doit s'appuyer sur les capacités et les mécanismes déjà présents dans les équipes de pays. On peut également utiliser et renforcer les mécanismes de coordination décrits à la section 5 de ces directives pour établir un forum collaboratif et une plateforme favorisant la communication conjointe, la sensibilisation et le plaidoyer. À cet effet, on peut faire appel aux groupes consultatifs, aux comités établis pour des interventions spécifiques sur place, aux groupes techniques inter agences et/ou aux équipes de gestion des programmes.

Un moyen concret et efficace de faire progresser ces efforts est de désigner un membre du personnel supérieur des NU (p.ex. un représentant d'agence) pour endosser la responsabilité des efforts de plaidoyer des NU. Ce « responsable » peut utiliser un groupe existant ou réunir un **groupe technique de plaidoyer** pour élaborer des plans de plaidoyer basés sur les OMD nationaux et les priorités connexes. Les Coordonnateurs/Directeurs des Programmes conjoints du F-OMD et les représentants compétents des agences des Nations Unies devraient faire partie de ce groupe. Beaucoup de bureaux

de pays peuvent aussi utiliser les **groupes de communication inter-agences** existants, par exemple. Le Groupe de Communication des NU (GCNU), et s'appuyer sur ces derniers pour inclure le personnel apte à formuler les impacts politiques souhaités par les plans de plaidoyer nationaux. Dans ce dernier cas, des efforts plus grands devraient être déployés pour associer les travaux du UNCG à ceux des équipes de pays (UNCT) pour assurer que l'on tire pleinement parti de la communication et du plaidoyer afin de faire progresser les objectifs nationaux des programmes.

Au sein des PC, il faudrait intégrer la mise en œuvre et la supervision des interventions de plaidoyer aux modèles de gestion adoptés par les bureaux de pays et les programmes tout en veillant à ne pas confier toute la responsabilité du plaidoyer à une entité gouvernementale.

Pour tous les plans/stratégies de plaidoyer au niveau national et tous les plans d'action de PC, il faut prévoir un **budget approprié**. Dans le cas des PC, le Secrétariat recommande que des fonds soient spécifiquement alloués aux efforts de plaidoyer. À cet effet, affecter 2 % du budget global est une bonne norme, en n'oubliant pas que les activités de plaidoyer et de communication sont souvent incorporées à d'autres éléments du budget et ne sont pas indépendantes. Si cela n'a pas été planifié durant la première année, on peut en tenir compte lors des révisions ultérieures du budget. Lors de la formulation des plans nationaux d'action et de plaidoyer, les 2 % (ou une fraction de ce pourcentage) alloués par les PC doivent être affectés au plan national. Les agences doivent envisager comment réunir des fonds supplémentaires pour soutenir leurs efforts.

## **8. Initiative Pays cibles**

Neuf pays cibles (l'Équateur, le Colombie, le Honduras, le Maroc, la Mauritanie, l'Éthiopie, la Bosnie Herzégovine, les Philippines et le Timor Oriental) ont été sélectionnés pour bénéficier d'une aide supplémentaire à des fins de mise en œuvre rigoureuse de la stratégie globale de Communication et de Plaidoyer et de suivi et d'évaluation au niveau national. Cette initiative a conduit au développement de plans de plaidoyer nationaux pour la réalisation des OMD qui s'appuient et dépassent l'objectif des programmes visant principalement à renforcer le plaidoyer autour des OMD. Par ailleurs, l'initiative a abouti à l'élaboration de plans d'action nationaux en vue de mener des études de cas au sein des pays participants.

## **9. Gestion des connaissances**

### Vue d'ensemble de la stratégie

Grâce à sa stratégie de gestion des connaissances (KM), le F-OMD recueille et systématise la vaste quantité d'informations et d'expériences provenant des 128 Programmes conjoints du Fonds à travers le monde. Les activités entreprises dans le cadre de cette stratégie permettent aux collaborateurs des agences des NU, des équipes de pays des NU, des Programmes conjoints et des partenaires nationaux de partager les données, les informations et les connaissances accumulées lors de l'élaboration du Programme conjoint et de la phase de mise en œuvre. L'objectif de cette stratégie est de renforcer les capacités des parties prenantes à mettre en place des approches innovantes et à faire part de leurs

pratiques et de leurs compétences aux autres partenaires en leur permettant d'accéder aux connaissances générées lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de ses programmes. La stratégie repose sur trois piliers : a) neuf plans de gestion des connaissances thématiques parrainés par les agences des NU, b) une plate-forme électronique de connaissance, « Teamworks », et c) des partenariats de recherche avec les institutions extérieures au système des NU.

Tous les Programmes conjoints fonctionnent en liaison avec le Secrétariat du F-OMD pour ce qui est de la mise en œuvre des activités dans le cadre de la stratégie de gestion des connaissances, et ce grâce aux trois piliers mentionnés ci-dessus.

*a) Neuf plans de gestion des connaissances thématiques parrainés par les agences des NU*

Le F-OMD travaille, d'une part, avec des agences de coordination des NU au niveau de la fenêtre thématique et, d'autre part, avec l'UNIFEM qui se penche spécifiquement sur la question intersectorielle de l'égalité des sexes. Au total, 750 000 dollars ont été affectés à ces agences suite à un appel de propositions, et chacune d'entre elles a été approuvée. Ces propositions, bien que parrainées par les agences de coordination, s'appuient principalement sur les Programmes conjoints et impliquent d'autres agences des NU compétentes ; elles utilisent Teamworks et se concertent avec le Secrétariat. Les activités entreprises dans le cadre de ces plans de gestion des connaissances comprennent les évaluations des besoins des parties prenantes, la cartographie du portefeuille des programmes, des ateliers mondiaux/régionaux, des études de cas et des synthèses sur les enseignements tirés.

Chaque Programme conjoint adhère à une communauté de pratiques pour chaque plan de gestion des connaissances thématiques. Ces communautés de pratiques facilitent le partage des matériels de gestion des connaissances existants avec les autres membres et encouragent la diffusion des informations relatives aux études de cas, aux bonnes pratiques et aux enseignements tirés.

*b) Une plate-forme de connaissances électronique « Teamworks »*

Teamworks est une plate-forme de connaissances dotée d'une interface intuitive et similaire à celle des sites de réseaux sociaux les plus fréquentés. Elle s'appuie sur les technologies de collaboration de nouvelle génération (blogs, wikis, réseaux sociaux et outils de communication instantanée) en vue de faciliter la diffusion des informations et le partage des expériences et des supports de connaissance. Teamworks attribue à chaque utilisateur une page de profil sur laquelle il peut décrire son travail et recevoir des feedbacks ; il peut également consulter les profils des autres utilisateurs. De plus, le site comprend des espaces en ligne pour chacun des 128 Programmes conjoints du Fonds ainsi que neuf communautés de pratiques plus importantes traitant des zones thématiques et de la question intersectorielle de l'égalité des sexes. Ces espaces permettent aux utilisateurs d'entrer en contact avec des collaborateurs des pays participant au programme travaillant dans la même fenêtre thématique ou dans d'autres fenêtres. Le site est accessible par le personnel des agences des NU et par les autres partenaires du F-OMD dans toutes les zones géographiques et dans tous les domaines fonctionnels.



Les équipes du Programme conjoint s'inscrivent sur la plateforme Teamworks ; se mettent en relation avec d'autres équipes afin d'échanger leurs expériences ; adhèrent à leur fenêtre thématique respective du F-OMD et à leurs espaces de programme ; partagent leurs matériels et toute information utile sur la plate-forme ; prennent part et contribuent activement aux forums et aux discussions en ligne.

c) *Partenariats de recherche*

La collaboration avec d'autres partenaires de développement (au sein du système des Nations Unies ou extérieurs) constitue l'un des piliers de la démarche du Fonds en ce qui concerne les programmes de développement. En effet, les 128 Programmes conjoints sont exécutés en partenariat avec d'autres agences des NU et des homologues du gouvernement et de la société civile. Dans le respect de cette démarche, le Fonds souhaite travailler avec des institutions de recherche à l'extérieur du système des NU afin de poursuivre le développement de la recherche vis-à-vis de ces programmes.

L'objectif global de cette initiative est de garantir un processus dynamique d'échange des connaissances au sein d'une communauté de développement plus large et s'étendant au-delà du Secrétariat du F-OMD et des pays participants. Le Fonds compte développer la recherche qui, une fois les programmes terminés, fera perdurer l'impact sur ses propres Programmes conjoints. Il souhaite également apporter les informations nécessaires au travail de développement global dans les zones thématiques cibles du Fonds et contribuer au débat international sur le développement. Plus spécifiquement, le Fonds travaillera avec les centres de recherche, les universités et les autres initiatives en matière de développement afin de poursuivre l'élaboration des études appartenant à ses domaines d'activité. Grâce à ce processus, il sera à même de créer un réseau global de partenaires dans le but de partager non seulement les fruits de la recherche existante mais ceux de la nouvelle recherche qui naîtra de cette initiative.

Le cas échéant, les Programmes conjoints collaboreront avec les institutions de recherche sous contrat avec le Secrétariat du F-OMD en vue de fournir les informations nécessaires au travail de recherche.

## **10. Rapports**

L'élaboration de rapports consiste à communiquer une série de données et de perceptions relatives à diverses dimensions des Programmes conjoints sous la forme d'un texte descriptif qui comprend également la dimension financière du Programme conjoint. Les rapports sont des sources révélant les traces et les tendances des données et des faits à prendre en considération pour les activités de S&E ainsi que pour la comptabilité interne. Cette fonction ne remplace cependant pas les processus et produits solides, basés sur des preuves et participatifs générés par la fonction de S&E.

L'objectif principal des rapports est de répondre à l'exigence de responsabilité stipulée dans le mémorandum d'accord du F-OMD signé par les donateurs et le PNUD pour les agences des NU

participantes. Par ailleurs, l'objectif principal du processus de S&E est d'améliorer la performance des programmes grâce à l'apprentissage et en générant des connaissances.

Les rapports produits sont des mines importantes de renseignements permettant au Secrétariat d'identifier des goulets d'étranglement et de fournir un soutien aux Programmes conjoints qui en ont besoin. Les rapports constituent aussi une source favorisant la découverte des bonnes pratiques et des leçons apprises permettant au Secrétariat de rapidement partager avec d'autres Programmes conjoints tout nouveau progrès et les connaissances acquises.

Les rapports suivants doivent être préparés et soumis par chaque programme conjoint :

**10.1 Plan de travail annuel (AWP) à code couleur trimestriel** : À la clôture de chaque trimestre suivant la réception initiale des fonds, une mise à jour du plan de travail concernant les activités doit être fournie. Un code couleur montre l'avancement de chaque activité : vert pour terminé, jaune pour en cours et rouge pour en retard. La mise à jour sera examinée par le Secrétariat du F-OMD, puis de manière plus approfondie par l'équipe du Programme conjoint. Il convient de noter qu'une fois la première année du Programme conjoint terminée, et si aucune requête pour l'Année 2 et l'Année 3 (le cas échéant) n'a été soumise, un plan de travail annuel pour l'Année 2 ou l'Année 3 doit malgré tout être présenté au Secrétariat du F-OMD mettant en avant les activités et le budget total pour cette année.

**10.2 Rapport de suivi** : Ce rapport de suivi doit être soumis au Secrétariat du F-OMD **deux fois par an**, le premier étant dû le 20 juillet pour la période de janvier à juin, le dernier le 20 janvier pour la période de juillet à décembre.

**10.3 Rapport annuel** : le rapport annuel est disponible sur MDTF Office GATEWAY

- *Rapport descriptif* : Le rapport descriptif annuel est élaboré par le Bureau du MDTF et consiste en la consolidation des deux rapports de suivi semestriels. Le rapport descriptif annuel est disponible le 31 mars qui suit la fin de l'année civile du rapport.
- *Rapport financier* : Chaque organisation des NU participante doit soumettre au Bureau du MDTF un rapport financier faisant le bilan des dépenses encourues pendant la période correspondante. La date butoir de ce rapport est le 30 avril.

**10.4 Requête de fonds pour l'année 2 et l'année 3** : L'allocation des fonds pour la deuxième ou troisième année est subordonnée aux progrès effectués et aux réalisations du Programme conjoint. Lorsque 70 % au minimum du budget de la première ou de la deuxième année ont été engagés, le Coordonnateur Résident peut décider, en fonction de l'état d'avancement du Programme conjoint, d'introduire une demande de transfert de fonds pour l'Année 2 ou l'Année 3 selon le cas. À cet effet, les documents suivants devront être présentés :

*Les formulaires de requête de transfert de fonds sont disponibles sur :*

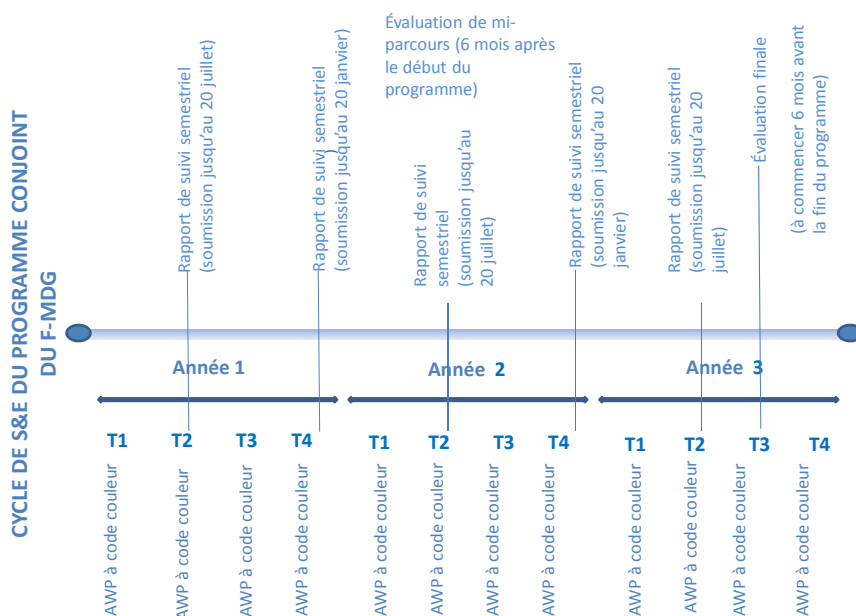
<http://mdtf.undp.org/factsheet/fund/MDG00>

- *Le plan de travail annuel (AWP) :* Un plan de travail annuel pour l'Année 2 et l'Année 3 doit être soumis. L'AWP pour l'Année 2 et l'Année 3 doit inclure le report des fonds de l'année précédente par activité ainsi que la proposition de nouveaux financements par activité. Veuillez trouver un exemple dans l'annexe ci-jointe.

Les rapports suivants devant être déjà disponibles au Secrétariat du F-OMD, il n'est donc pas nécessaire de les soumettre à nouveau :

- Rapport de suivi
- Rapport annuel
- Plan d'amélioration et de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de mi-parcours (uniquement pour les fonds de l'Année 3)

Le bureau du MDTF examinera le formulaire de requête de transfert de fonds pour vérifier sa conformité aux normes. Le Secrétariat du F-OMD recommandera le virement des fonds après avoir examiné les documents mentionnés ci-dessus. L'allocation des fonds est subordonnée aux progrès effectués et aux résultats atteints. Si une évaluation de mi-parcours a eu lieu, le rapport de l'évaluation de mi-parcours et les diverses réactions de la direction seront également prises en compte en vue du transfert de fonds.



Les programmes conjoints auxquels une prolongation aura été accordée poursuivront le même cycle de S&E jusqu'à la fin de leur mise en œuvre.

## 11. Modalités de mise en œuvre

Chaque PC doit déterminer la/les modalité(s) de mise en œuvre des activités du PC. Pour définir ces modalités, il convient de prendre en compte les systèmes et les processus nationaux, le contexte juridique et les accords en vigueur dans chaque pays pour l'aide au développement ainsi que l'expérience des NU dans le pays jusqu'ici. Il existe deux façons de mettre en œuvre un Programme conjoint : la mise en œuvre nationale ou la mise en œuvre directe. Quelle que soit la modalité de mise en œuvre, l'appropriation par le pays du programme doit être assurée au niveau de l'ensemble des activités.

Quand un PC est élaboré, l'équipe de formulation doit débattre avec tous les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux identifiés, et les agences des Nations Unies des modalités de mise en œuvre des activités programmées. Cette étape est essentielle car le F-OMD utilise l'acheminement canalisé pour le versement des fonds, c. à. d. que chaque agence des NU reçoit, au siège de l'agence, les fonds qui sont, ensuite, mis à la disposition des bureaux nationaux. Identifier les modalités de mise en œuvre et de transfert de fonds que chaque agence des NU va utiliser est essentiel pour déterminer les délais pouvant ralentir le rythme des activités du programme et les différentes phases de chaque réalisation ou entre les réalisations. La description du Programme doit contenir une explication quant à la collaboration requise de chaque agence des NU et des partenaires de mise en œuvre respectifs (si ce n'est déjà fait, faites le pendant l'atelier de lancement). Un Programme conjoint peut contenir différentes modalités de mise en œuvre et de transfert de fonds en fonction du degré d'harmonisation des procédures des NU dans un pays donné. Dans les pays qui respectent l'approche harmonisée des transferts de fonds monétaires (HACT<sup>10</sup>), la modalité suivante doit être utilisée :

---

<sup>10</sup> HACT (Approche harmonisée des transferts de fonds monétaires) est un ensemble de procédures simplifié et cohérent qui, d'une part, permet de solliciter, de déboursier et de déclarer des fonds et, d'autre part, facilite l'audit. Elle repose sur la gestion des risques liés au transfert de fonds à des partenaires dans un contexte national particulier et sur la capacité de ces partenaires à gérer les sources de financement public de manière adéquate. Suite au TCPR, le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et le WFP ont adopté un cadre opérationnel commun pour le transfert de fonds aux partenaires de mise en œuvre gouvernementaux et non gouvernementaux. La HACT constitue donc un nouveau pas vers la mise en œuvre de la Déclaration de Rome sur l'harmonisation et la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, lesquelles exigent une meilleure synchronisation de l'aide au développement et des priorités d'ordre national (GNUD).

## Illustration graphique de la gestion des fonds pour un programme conjoint avec financement intermédiaire



Dans les situations de mise en œuvre nationale, les partenaires nationaux appropriés mettront directement en œuvre les activités du programme avec l'assistance technique des agences des NU. Dans des conditions idéales, la mise en œuvre nationale peut grandement améliorer la capacité des individus à gérer les programmes de développement. En matière d'achats, de contrats et de recrutement, les niveaux d'autonomie varient considérablement d'un pays à l'autre et le personnel national est souvent aidé par les agences des NU, mais dans un grand nombre de pays, le personnel national prend de plus en plus en main ces activités.

Dans les situations de mise en œuvre nationale, il existe diverses modalités de paiements et de transferts d'argent. Le tableau ci-dessous résume ces modalités :

Modalité	Obligation approuvée par	Décaissement/ paiement effectué par	Fréquence des paiements
Avances	Gouvernement	Gouvernement	Trimestrielle
Paiement direct aux fournisseurs	Gouvernement	Agence des NU	En fonction de l'activité et de la requête
Remboursement	Gouvernement	Gouvernement	Trimestrielle

Dans les situations de mise en œuvre directe, les agences des NU mettent directement en œuvre les activités et effectuent les paiements pour le compte du gouvernement.

## 12. Révisions du programme et du budget

Une bonne gestion préconise d'ajuster le programme et le budget dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme. Il est important que chaque équipe de programme envisage et détermine rapidement à qui reviendra la tâche d'initier et de préparer une révision du programme/budget et à quelle fréquence. Ces révisions sont indispensables dans les cas suivants :

**12.1 Exécution ponctuelle des activités** pendant lesquelles la mise en œuvre du programme exige des ajustements et des modifications au niveau des activités et des catégories budgétaires d'une agence. Dans ce cas les options suivantes s'appliquent :

- Les changements d'activités **qui n'affectent pas** les réalisations et les résultats peuvent être décidés par le CGP qui en informera le CDN. Cela garantit que (i) toute révision, aussi modeste soit-elle, ne soit pas exécutée unilatéralement mais approuvée par le Comité de gestion du programme responsable, ce qui inclut les partenaires et agences des NU impliqués dans la mise en œuvre, et (ii) la contrepartie gouvernementale participe à la décision, ce qui renforce l'appropriation et la responsabilité mutuelle. Le CDN peut établir les montants budgétaires maximum au-delà desquels toute modification doit être approuvée par le CDN (une telle décision relève du CDN de chaque pays).
- Les changements d'activités **qui affectent** les réalisations et les résultats, surtout si ceux-ci impliquent une modification de la stratégie du programme, doivent être approuvés par le CDN, puis soumis au Secrétariat du F-OMD (qui renverra la question devant le Comité directeur mondial du Fonds).

**12.2 Retards ou manque de mise en œuvre conjointe.** Lorsque des changements, survenus à tout moment de la phase de mise en œuvre, impliquent des transferts budgétaires entre années et/ou entre agences, les renseignements suivants fournis dans les mémos de transfert peuvent être nécessaires :

« Afin d'offrir à l'équipe de mise en œuvre la possibilité d'adapter la stratégie à des défis ou des opportunités inattendus (surtout dans les délais de réalisation), et afin d'habiliter les Coordonnateurs Résidents dans leurs responsabilités de supervision, ce mémorandum donne également, pendant les trois années du programme **en concertation avec les organisations participantes et avec l'accord de votre Comité directeur national**, l'autorité d'exécuter ce qui suit :

- transférer jusqu'à 1 000 000 dollars ou 20 % de la valeur totale du budget du projet – selon le plus petit de ces montants - entre les organisations participantes identifiées dans le budget original du Programme conjoint, et de

- rééchelonner entre les années jusqu'à 1 000 000 dollars ou 20 % de la valeur totale du budget du projet – selon le plus petit de ces montants.

Le montant de départ à partir duquel ces plafonds seront mesurés est la projection budgétaire annuelle (par année et par organisation participante) confirmée au moment de la première requête de virement de fonds. Le Secrétariat du F-OMD et le bureau du MDTF doivent être informés de toute révision de ce genre décidée localement et sont chargés de surveiller ces plafonds de délégation pour chaque programme. Tout changement qui se situe en dehors de ces paramètres doit être soumis pour approbation au Comité directeur mondial du F-OMD. »

Vers la fin des première et deuxième années de mise en œuvre, un nouveau Plan de travail annuel (AWP) doit être établi. Dans les cas où le taux d'engagement commun de 70 % n'a pas été atteint, les fonds qui n'ont pas été dépensés sont transférés à l'année suivante et inclus dans le nouvel AWP. L'AWP pour l'Année 2 et l'Année 3 doit comporter les activités inachevées des Années 1 ou 2. Dans ces cas, la mise en œuvre doit se poursuivre jusqu'à ce que les 70 % soient atteints. Il convient de noter que ce chiffre de 70 % est mesuré par rapport au montant total des fonds transférés jusqu'à ce jour. Une fois cette condition remplie, la tranche suivante de déboursement peut faire l'objet d'une requête. Voir pour cela la section 10.4.

**12.3 Évolutions des circonstances** pouvant aboutir à des changements dans le cadre des activités, des réalisations et/ou des résultats telles que :

- un conflit ou une crise ;
- de nouvelles ressources mobilisées par le gouvernement ou les donateurs augmentant la portée d'un Programme conjoint ;
- Recommandations et réactions de la direction au plan d'amélioration du Rapport d'évaluation de mi-parcours (MTR).

En conséquence, le Programme conjoint doit être modifié, le plan de travail annuel révisé et le budget ajusté pour intégrer les nouvelles allocations issues de différentes sources de financement. Il est recommandé que les ajustements des allocations de ressources soient effectués au niveau local et que les ressources additionnelles soient transférées dans des comptes des NU identifiés au niveau national. D'autres scénarios sont possibles, par exemple quand les coûts de mise en œuvre augmentent et qu'il faut réduire la portée d'un programme.

Ces changements doivent, au minimum, être approuvés par le CDN. Le Secrétariat du F-OMD doit être consulté pour les changements pouvant exiger l'approbation du Comité directeur du F-OMD.

**13. Requête pour une prolongation des Programmes conjoints sans engagement de frais supplémentaire.**

L'approbation des requêtes pour une prolongation sans engagement de frais supplémentaires est une circonstance exceptionnelle accordée par le Secrétariat du F-OMD à condition que la requête mentionne clairement l'efficacité du Programme conjoint dans un cadre de résultats révisé, réaliste et assorti aux délais et soit accompagnée d'un plan de travail conjoint qui illustre quand et comment les résultats escomptés seront atteints.

La requête de prolongation exceptionnelle sans engagement de frais supplémentaires est effectuée par le Comité directeur national qui la fait parvenir au Secrétariat du Fond-OMD en passant par le Coordonnateur Résident des NU. Cette requête ne pourra avoir lieu qu'après l'évaluation de mi-parcours (MTE) des programmes de trois ans. La requête pour une prolongation sans engagement de frais supplémentaires des programmes de deux ans doit être effectuée au moment de la requête des fonds pour l'Année 2 (tranche finale) et pour les programmes de trois ans au moment de la requête des fonds pour l'Année 3 (tranche finale)<sup>11</sup>. La clôture opérationnelle de tous les Programmes conjoints est prévue à la date de fermeture approuvée et pas plus tard que le 30 juin 2013.

Pour le Fond-OMD, les éléments suivants sont indispensables à la mise en œuvre réussie d'un Programme conjoint :

- **Le champ d'application et le cadre des résultats** du Programme conjoint sont réalisables, et les résultats de développement escomptés devraient être atteints. **Le plan de travail conjoint proposé** stipule clairement quels résultats sont attendus dans des délais réalistes ; il propose également la division du travail par activité entre les partenaires de mise en œuvre.
- **Les zones d'intervention et les bénéficiaires** (détenteurs de droits) sont clairement identifiés et participent à la mise en œuvre du Programme conjoint.
- **Leadership et appropriation** des interventions du programme au niveau national.
- **Système de suivi en place** : données de référence recueillies, indicateurs identifiés pertinents et réalistes, moyens de vérification clairs et valeurs mises à jour deux fois par an.
- **Le plan de plaidoyer et de communication** est disponible et sa mise en œuvre stipule les liens entre le travail des PC et l'agenda OMD national ainsi que la plate-forme de plaidoyer disponible.
- **Les estimations financières** sont disponibles (les fonds transférés jusqu'à ce jour et les fonds déboursés sont rapportés tous les six mois).
- **Le plan d'amélioration** est approuvé et exécuté, le cas échéant.

---

<sup>11</sup> Dans le cas de programmes pour lesquels une requête a été déposée pour l'Année 3, la requête pour la prolongation sans engagement de frais supplémentaires peut être soumise ultérieurement.



- **Les difficultés d'ordre administratives ou liées aux processus** sont identifiées et des mesures ont été adoptées afin d'y remédier.
- **Les risques externes** sont identifiés et des mesures d'atténuation ont été prises.
- **Les partenariats** sont identifiés et apparaissent dans la stratégie de durabilité du programme.

**Documents à soumettre :**

- **Mémo complet** sollicitant la prolongation sans engagement de frais supplémentaires (hyperlien du modèle disponible sur la page Web).
- **Plan d'amélioration** conforme aux recommandations du MTE.
- **Cadre des résultats révisés accompagné du plan de travail conjoint et des données financières** (y compris le report des fonds) pour la période du programme restante.
- **Stratégie de durabilité** examinée au CGP indiquant comment les bénéficiaires des interventions du programme se poursuivront après la clôture du Programme conjoint.
- **Formulaire de requête de transfert de fonds** à soumettre uniquement en cas d'approbation ou de rejet de la requête de prolongation sans engagement de frais supplémentaires par le Secrétariat du F-OMD, <http://mdtf.undp.org/document/download/1851>

Le Secrétariat examinera également les documents déposés auparavant :

- Rapports de suivi semestriels
- Réactions du Secrétariat suite aux rapports de suivi
- Rapports de mission et recommandations du Secrétariat du F-OMD
- Rapport MTE

**Processus d'approbation :**

- Les documents doivent être approuvés par le CGP et le CDN avant d'être présentés au Secrétariat du F-OMD.
- Une fois en possession du dossier dûment complété, le Secrétariat examine la note de requête ainsi que l'explication proposée, les progrès réalisés vis-à-vis des résultats et des réalisations attendus et le plan de travail conjoint proposé et approuvé par le CDN.
- En parallèle, le MDTF Office se doit d'examiner toutes les données financières de la requête de transfert de fonds, cette requête étant établie au moment de la requête des fonds de l'Année 3 (tranche finale). Une fois que toutes les conditions ont été remplies, le MDTF Office transfère les fonds.

## **14. Cessation anticipée des Programmes conjoints, clôture du programme et restitution des fonds**

### **14.1 Cessation anticipée des Programmes conjoints**

La décision de cessation anticipée des Programmes conjoints revient au Comité de direction du Fonds lorsque les Programmes conjoints n'ont pas atteint les résultats escomptés ou que ceux-ci ne pourront être atteints dans les délais prévus. Les Secrétariats du F-OMD ne peuvent demander au Comité directeur du Fond-OMD la cessation anticipée d'un Programme conjoint que lorsque celui-ci :

- a systématiquement fait preuve d'incapacité à entreprendre les interventions planifiées en raison de son échec à identifier les zones d'intervention et les bénéficiaires et, par conséquent, n'a pas encore atteint les résultats de développement ;
- a échoué à gérer le Programme conjoint en accord avec son homologue gouvernemental et les interventions du programme n'ont fait l'objet d'aucune appropriation nationale.

Lorsque le Secrétariat du F-OMD envisage la possibilité de recommander une cessation anticipée d'un programme, il suit les étapes suivantes :

- 1) Le Secrétariat du F-OMD rend visite à l'équipe du Programme conjoint et au Comité directeur national afin de discuter l'option d'une cessation anticipée avec tous les partenaires concernés.
- 2) Un rapport de mission élaboré par le Secrétariat du F-OMD recommande la démarche à suivre: a) l'engagement renouvelé de toutes les parties en présence à atteindre les résultats du programme ; ou b) recommandation établie en vue d'une cessation anticipée du Programme conjoint, laquelle doit être soumise au Comité directeur du F-OMD.
- 3) Une fois le Programme conjoint officiellement informé de la décision du Comité directeur du F-OMD de suspendre le PC, l'équipe du PC prend les mesures opérationnelles (en premier) et financières permettant de mettre fin au Programme conjoint. Les fonds non utilisés doivent être restitués au MDTF.

### **14.2 Clôture du programme**

La clôture de la majorité des Programmes conjoints est prévue après deux ou trois ans d'exécution du programme suivant la date de transfert des fonds. En fonction des recommandations des évaluations de mi-parcours, la clôture de certains PC peut s'effectuer à une date antérieure ou postérieure.

La clôture d'un Programme conjoint comporte la clôture opérationnelle et financière du programme. Il est souhaitable que la clôture opérationnelle d'un PC soit soigneusement planifiée afin de garantir la transmission appropriée des activités et la durabilité des interventions du programme. Dans le cas de programmes de développement, il est souhaitable que ce processus de clôture opérationnelle commence six mois avant la date prévue de fin du Programme conjoint. La clôture financière des comptes de chaque agence des NU participante au Programme conjoint sera effectuée conformément aux règles et aux procédures de chaque agence des NU. Dans la plupart des cas, la clôture financière a lieu 12 mois après la clôture opérationnelle du programme. Entre les clôtures opérationnelle et financière, le partenaire de mise en œuvre doit identifier et régler toutes les obligations financières.

Un examen final du programme par le Comité directeur national au cours du dernier trimestre du projet est recommandé. Son objectif est d'évaluer la performance et le succès du Programme conjoint, de garantir la durabilité des résultats, y compris la contribution à des résultats associés (et le statut de ces résultats) et le renforcement accru des capacités ainsi que la consolidation des enseignements tirés.

À la fin de chaque clôture financière des agences des NU participantes au Programme conjoint, les soldes non dépensés sont restitués au Bureau du MDTF.

## LISTE DES ANNEXES

1. Termes de référence du Comité directeur national
2. Termes de référence du Comité de gestion de programme
3. Termes de référence de l'Équipe de gestion de programme et/ou du Coordonnateur/Directeur de programme
4. Responsabilités du Ministère chef de file
5. Responsabilités de l'agence chef de file
6. Responsabilités des Ministères techniques
7. Participation au suivi et à l'évaluation
8. Termes de référence génériques des évaluations de mi-parcours
9. Dix étapes vers un processus de S&E conjoint
10. Note d'orientation pour un plan d'action ciblant le plaidoyer
11. Processus administratifs et d'achats
  - 11.1 Recrutement de conseillers
  - 11.2 Achats de biens et de services
  - 11.3 Plan de clôture opérationnelle du Programme conjoint
12. Exemple de AWP pour l'Année 2 et l'Année 3
13. Modèle de rapport de suivi (modèle révisé) et note d'orientation (rapport de suivi complet)

## **Annexe 1 : Termes de référence du Comité Directeur National**

Un Comité Directeur National (CDN) sera établi par pays et supervisera tous les Programmes conjoints.

Rôle : Supervision et direction stratégique des Programmes conjoints au plan national.

Composition : Pour garantir son indépendance, le CDN doit inclure des parties qui ne sont pas impliquées dans la mise en œuvre du programme :

- un représentant du gouvernement assumant le rôle de co-président ;
- le Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies (CRNU) assumant le rôle de co-président ; et
- un représentant de l'Espagne.

D'autres membres peuvent être invités à l'initiative du comité directeur national.

Fonctions :

### ***Formulation***

- Approuver le Programme conjoint avant sa soumission au Comité directeur du Fonds. Le procès-verbal de la réunion du CDN doit être envoyé au Secrétariat du F-OMD avec la soumission finale du programme ;

### ***Structure de gestion***

- Examiner et l'approuver des réglementations et autres instruments du Comité Directeur National en les modifiant si nécessaire ;
- Approuver les accords dûment documentés ou les arrangements pris pour la gestion et la coordination des Programmes conjoints ;
- Approuver le processus de sélection du Coordonnateur/Directeur de Programme conjoint ;

### ***Planification et rapports***

- Approuver les plans de travail et les budgets annuels des PC ainsi que de tout ajustement requis pour obtenir les résultats attendus dans la ligne des directives de mise en œuvre, le cas échéant ;
- Examiner et approuver le rapport annuel de chacun des Programmes conjoints afin de formuler des remarques et de prendre des décisions stratégiques ;
- Proposer des mesures correctives pour la mise en œuvre des Programmes conjoints quand il apparaît que les plans de travail n'ont pas été respectés ; et formuler des recommandations en vue d'améliorer cette mise en œuvre au niveau national.

### ***Suivi, évaluation et audit***

- Examiner les rapports d'audit et d'évaluation internes et externes du programme ou de ses composants afin de vérifier si les recommandations ont été mises en pratique ;
- Assurer et diriger la mise en place des mécanismes de suivi et des procédures administratives permettant une gestion efficace des Programmes conjoints ;
- Examiner les rapports de suivi semestriels afin d'évaluer l'état d'avancement et le taux d'exécution de la mise en œuvre des Programmes conjoints et afin de proposer des observations et des recommandations en conséquence ;
- Approuver les réactions de la direction au rapport d'évaluation de mi-parcours (MTR).

#### ***Plaidoyer et communications***

- Requérir et lancer la formulation des plans d'action pour le plaidoyer national en ligne avec la stratégie de plaidoyer et de partenariats du F-OMD;
- Examiner et approuver le plan national de plaidoyer et requérir des mises à jour périodiques sur l'état de sa mise en œuvre en assurant que soient ciblées les priorités nationales clés de développement grâce à des interventions de plaidoyer qui rassemblent les agences des NU, les gouvernements locaux et les groupes de citoyens
- Veiller à ce que les résultats des politiques soient systématiquement recherchés et que les OMD sont au cœur des efforts de développement.

#### ***Coordination et participation***

- Promouvoir les synergies entre les Programmes conjoints et les projets et/ou programmes connexes, même si ces derniers sont financés par le gouvernement ou d'autres partenaires de développement ;
- Confirmer la mise en place des processus de concertation avec les principaux partenaires nationaux et locaux afin d'assurer l'appropriation nationale, permettre des synergies et éviter toute répétition ou tout chevauchement entre le Fonds et d'autres mécanismes financiers et réduire ainsi les coûts de transaction.

## **Annexe 2 : Termes de référence du Comité de gestion de programme**

*Un Comité de gestion de programme (CGP) sera établi pour chaque Programme conjoint.*

Rôle : *Assurer la supervision et la coordination technique et opérationnelle du Programme conjoint au niveau de sa direction.*

Composition : Le CGP est composé de parties participant directement à la mise en œuvre du Programme conjoint et ayant le droit de prendre des décisions :

- le Coordonnateur Résident ou la personne désignée par lui pour assumer le rôle de co-président<sup>12</sup>;
- les interlocuteurs compétents du gouvernement assumant le rôle de co-président<sup>13</sup>;
- les homologues nationaux ou locaux du gouvernement participant directement à la mise en œuvre;
- les représentants des agences des NU participantes ou leurs délégués; et
- les représentants sélectionnés des acteurs non gouvernementaux tels que les ONG, la société civile et le secteur privé. Une attention particulière devrait être accordée aux groupes traditionnellement exclus ou marginalisés tels que les femmes, les jeunes, les populations autochtones, les minorités ethniques/religieuses entre autres. En conséquence, une attention soutenue quant au choix des représentants sélectionnés pour le CGP est requise.

Principales fonctions :

### ***Arrangements de gestion***

- Gérer et approuver le recrutement du Coordonnateur/Directeur de programme et de l'équipe ;
  - Gérer de manière adéquate les ressources du programme afin de produire les résultats et les réalisations attendus ;
  - Évaluer les progrès et l'analyse des rapports financiers consolidés afin d'identifier tout élément nécessitant une attention ou toute déviation du plan de travail lors de la mise en œuvre et afin de formuler des recommandations ;
  - Traiter les problèmes de gestion et de mise en œuvre ;

---

<sup>12</sup> La note d'orientation opérationnelle du MDTF indique que le Coordonnateur Résident des NU est le seul président du CGP. L'expérience a toutefois montré que ce comité doit être co-présidé avec le gouvernement.

<sup>13</sup> Quand il n'y a pas de partenaire gouvernemental pilote, alors le représentant du gouvernement auprès du CDN doit désigner le co-président du gouvernement auprès du CGPMC.

### ***Planification et coordination***

- Recommander l'approbation des plans de travail et des budgets annuels en vue de leur envoi chaque année au CDN ;
  - Recommander toute réallocation, tout ajustement ou révision apporté(e) au budget selon ce que requiert le programme ;
  - Suggérer et recommander l'approbation de tous les réallocations, ajustements ou révisions de budget requis en vue d'atteindre les résultats ciblés ;
  - Assurer la coordination générale du Programme conjoint entre les agences des NU, les institutions nationales et les autres partenaires participants, ainsi qu'établir des relations avec d'autres programmes aux thèmes semblables en voie de réalisation ;
  - Assurer que les équipes techniques et opérationnelles travaillent ensemble et de manière coordonnée aux activités du programme en concertation avec le Coordonnateur du programme.

### ***Supervision technique***

- Fournir des conseils techniques et approfondis sur les résultats attendus et les activités présentées dans le plan de travail ;
- Vérifier l'alignement des activités financées par le F-OMD sur les priorités nationales approuvées par le Programme des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

### ***Plaidoyer et communication***

- Organiser des sessions d'échanges de vues avec les Coordonnateurs et les partenaires clés de la société civile et du gouvernement pour formuler clairement des interventions de plaidoyer et de communication dans la ligne des objectifs politiques et des priorités nationales des Programmes conjoints. Cette session devrait déboucher sur un plan d'action précis qui est partagé et approuvé par le CDN ;
- Coordonner les visites organisées pour les médias sur les zones d'activité des PC avec présentation des objectifs des programmes et de leur adéquation aux messages des OMD; en collaboration avec les efforts déployés pour le plaidoyer en faveur des OMD, le renforcement des partenariats stratégiques avec les médias pour une meilleure couverture des OMD ;
- Assurer que les PC ont identifié des acteurs locaux clés (groupes de citoyens ou autres) et qu'ils les intègrent adéquatement dans les programmes en créant des espaces neutres favorisant une participation efficace aux politiques et pratiques favorables aux OMD ; explorer et recommander les partenariats avec les groupes de la société civile, les gouvernements locaux, les médias, les jeunes, les enseignants, etc. ;
- Vérifier que les programmes produisent des documents attrayants et intéressants (récits d'expériences vécues, vidéos, reportages, photos, etc.) qui peuvent être utilisés aux fins de plaidoyer et pour la communication avec le Secrétariat du F-OMD ;
- Assurer l'utilisation constante du logo F-OMD.



***Suivi et évaluation***

- Superviser l'établissement des situations de référence des programmes afin d'assurer un suivi et une évaluation sérieux ;
- Examiner les rapports consolidés de suivi et d'évaluation des Programmes conjoints et assurer le bon fonctionnement du système de SE et son intégration dans les systèmes nationaux ;
- Identifier les leçons apprises en cours de mise en œuvre et vérifier qu'elles sont documentées et diffusées parmi les agences des NU et les partenaires du programme.
- Préparer les réactions de la direction au MTR.

### **Annexe 3 : Termes de référence de l'Équipe de gestion de programme et/ou du Coordonnateur/Directeur de programme**

Rôle : Gérer et coordonner la mise en œuvre du Programme conjoint pour tous les partenaires. La sélection du Coordonnateur du Programme conjoint est approuvée par le Comité Directeur National.

Fonctions :

#### ***Planification et coordination***

- a. Soutenir les équipes opérationnelles des agences et des partenaires en vue d'établir les plans de travail et les budgets annuels ;
- b. Consolider rapidement les plans de travail et le budget annuel pour les présenter au Comité de gestion du programme (CGP) en vue de leur examen et approbation.

#### ***Coordination de la mise en œuvre***

- c. Jouer un rôle de chef de file en assurant la collaboration de tous les partenaires lors de la mise en œuvre du programme en conformité avec le plan de travail ;
- d. Conseiller le CGP dans la mise en œuvre du Programme conjoint et formuler des recommandations concernant les problèmes importants et ceux de nature financière, notamment les révisions de budget ;
- e. Assurer les services de secrétariat auprès du CGP, ainsi que le suivi des décisions prises ;
- f. Aider à établir des mécanismes de coordination de base, y compris au niveau sous-national et générer des synergies entre les différentes réalisations ;
- g. Promouvoir chez tous les partenaires une mise en œuvre réussie des activités du programme en offrant une assistance directe et des conseils techniques et opérationnels ;
- h. Faciliter la résolution des disputes entre les partenaires et la levée des obstacles grâce à une mise en œuvre ponctuelle ;
- i. Proposer par des conseils tactiques, une stratégie de sortie satisfaisante.

#### ***Renforcement des capacités***

- j. Promouvoir l'appropriation nationale en soutenant le gouvernement dans son rôle de leadership au sein du Programme conjoint et renforcer la capacité du gouvernement à assumer ce rôle ;
- k. Vérifier que toutes les activités du Programme conjoint accordent la priorité aux objectifs de renforcement des capacités durables chez tous les bénéficiaires ciblés.

### ***Communication et plaidoyer***

- l. Susciter la formulation d'un plan de plaidoyer et de communication qui permet l'atteinte des impacts politiques du Programme conjoint en mettant les citoyens et leurs organisations au centre des interventions locales ;
- m. Faciliter la mise en œuvre du plan de plaidoyer et de communication en coordination avec les agences des NU et les partenaires nationaux ;
- n. Identifier les partenariats stratégiques avec les organisations des médias et les autres acteurs non gouvernementaux compétents en vue d'augmenter la sensibilisation et la visibilité des problèmes liés à la pauvreté et aux OMD ;
- o. Collaborer avec les groupes de citoyens pour encourager leur participation active dans la gestion, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme ;
- p. Tirer parti des réalisations du programme pour créer un changement plus large, systémique et atteindre un impact politique ;
- q. Assurer la responsabilisation des programmes vis-à-vis de tous les partenaires compétents, surtout les citoyens, en matière de résultats obtenus en mettant à disposition des informations chaque fois que cela est nécessaire.

### ***S&E et gestion des connaissances***

- r. Assurer la mise en œuvre participative du plan de suivi et d'évaluation ;
- s. Assurer que des mesures correctives soient prises en fonction des conclusions de S&E ;
- t. Assurer la transparence du processus de S&E en distribuant l'information aux partenaires et parties prenantes compétents ;
- u. Identifier et diffuser les leçons apprises ;
- v. Établir des liens avec d'autres initiatives, y compris des Programmes conjoints, pour identifier les meilleures pratiques et partager les leçons avec les partenaires.

### ***Rapports***

- w. Préparer le rapport descriptif et consolider les données financières sur les dépenses du programme et les présenter au CGP pour approbation avant de les envoyer au CDN.

#### **Annexe 4 : Responsabilités du Ministère chef de file du Programme conjoint**

- a) Coordonner la participation aux processus de programmation et de mise en œuvre des partenaires du gouvernement au niveau national, régional, municipal et territorial afin d'assurer qu'ils s'approprient les Programmes conjoints.
- b) Promouvoir l'institutionnalisation des processus et produits des programmes (suivi et évaluation, systématisation, diffusion, situation de référence etc.).
- c) Consolider les rapports envoyés au représentant du gouvernement du Comité directeur national (CDN).

En plus de ces responsabilités, le partenaire chef de file doit assurer que le Coordonnateur et son équipe disposent d'un espace physique dans les locaux du partenaire chef de file, au cas où cela serait prévu.

#### **Annexe 5 : Responsabilités de l'agence nommée comme chef de file du Programme conjoint**

Dans certains cas, une agence des NU est nommée pour assumer un rôle de chef de file dans la coordination du Programme conjoint au nom de tous les partenaires ou simplement des agences des NU participantes. Dans les faits, l'agence chef de file pilote et coordonne les différentes parties prenantes au Programme conjoint.

Une agence chef de file est, entre autres, chargée de :

- a) Soutenir la préparation et l'organisation des réunions du Comité de gestion du programme et du Comité directeur national en collaboration avec le bureau du Coordonnateur Résident ;
- b) Diriger et coordonner l'élaboration des plans de travail et du processus préliminaire ;
- c) Gérer et consolider les informations permettant d'élaborer les rapports de suivi semestriels ;
- d) Piloter la contribution du Programme conjoint dans le processus d'évaluation à mi-parcours en consultation avec toutes les parties concernées ; et
- e) Encadrer l'élaboration de l'évaluation finale.

#### **Annexe 6 : Responsabilités des Ministères techniques**

- a) Faciliter la participation et la coordination constantes des institutions et des organismes impliqués dans la mise en œuvre de la ou des réalisation(s) du programme.
- b) Soutenir les processus d'harmonisation et d'affectation entre le gouvernement central et les partenaires régionaux participant à la ou aux réalisation(s) afin d'assurer une meilleure mise en œuvre.
- c) Mettre en œuvre/exécuter les éléments du programme.

d) Assurer la pleine participation des autorités locales, etc.

## **Annexe 7 : Participation au suivi et à l'évaluation**

### **Qu'est-ce qu'un suivi et une évaluation participatifs (S&EP) ?**

Par suivi et évaluation participatifs, on entend le processus grâce auquel les parties prenantes à tous les niveaux s'appliquent à surveiller et à évaluer un Programme conjoint donné, partagent un certain contrôle sur le contenu, le processus et les résultats des activités de S&E et s'engagent à prendre ou à identifier des mesures correctives.

### **Pourquoi les activités participatives de suivi et d'évaluation sont-elles importantes ?**

La participation doit faire intégralement partie de certains types de processus de S&E car elle permet d'évaluer les changements et d'en tirer des leçons d'une manière qui soit plus inclusive et plus à l'écoute des besoins et des aspirations de ceux qui sont le plus directement affectés. Les activités de S&E sont conçues non seulement pour mesurer l'efficacité d'un programme, mais aussi afin de renforcer l'appropriation et les capacités des bénéficiaires, de favoriser la responsabilisation, la transparence et la prise de mesures correctives en vue d'améliorer la performance et les résultats. La participation assure l'utilisation des exercices de suivi et d'évaluation.

### **Quels sont les principes d'un suivi et d'une évaluation participatifs ?**

- Les principales parties prenantes sont des participants actifs – pas seulement des sources d'information.
- Renforcement des capacités des populations locales à analyser, à réfléchir et à prendre des actions conjointes.
- Les leçons apprises par les parties prenantes à divers niveaux catalysent l'engagement à prendre des mesures correctives.

### **Quels sont certains des instruments utilisés ?**

- Évaluation rurale participative (ERP)
- Cartes de score du citoyen et de la communauté
- Enquête de suivi des dépenses publiques (ESDP)
- Évaluations des bénéficiaires
- Évaluation participative de la pauvreté (EPP)
- Méthodologies connexes

## **Références**

Un grand nombre de livres, manuels et documents proposent des directives et des exemples sur la conduite d'activités de S&E. Cela dit, il n'existe aucune solution universelle. Chaque directeur, responsable ou conseiller de S&E doit réfléchir aux meilleures alternatives quant à l'utilisation

adéquate de ce puissant instrument de changement. Un centre de recherche mettant des documents en ligne est disponible à l'adresse :

<http://www.pnet.ids.ac.uk/prc/index.htm> Institute for Development Studies Resource Center

Comment utiliser la participation pour améliorer l'utilité des évaluations : Quinn Patton, Michael, Utilization Focused Evaluation, 4<sup>ème</sup> édition, Sage Publications 2008.

## **Annexe 8 : Termes de référence génériques pour les évaluations à mi-parcours des Programmes conjoints**

### **Contexte général : le F-OMD**

En décembre 2006, le PNUD et le gouvernement espagnol ont signé un accord de partenariat important pour un montant de 528 millions d'euros dans le but de contribuer à la réalisation des OMD et d'autres objectifs de développement à travers le système des NU. Par ailleurs, le 24 septembre 2008, l'Espagne a promis 90 millions d'euros pour le lancement d'une fenêtre thématique Enfance et Nutrition. Le F-OMD soutient les actions menées par les pays pour atteindre les OMD et d'autres objectifs de développement en finançant des programmes innovants ayant un impact sur la population et un potentiel de reproduction.

Le F-OMD opère dans chaque pays par le biais des équipes des Nations Unies, en promouvant le renforcement de la cohérence et de l'efficacité des interventions de développement, à travers la collaboration entre les agences des NU. Le mode d'intervention employé par le Fonds est celui d'un Programme conjoint. Actuellement, 128 Programmes conjoints ont été approuvés dans 49 pays, ce qui correspond à huit fenêtres thématiques qui contribuent de diverses manières à faire avancer la réalisation des OMD.

### **Les points suivants doivent être établis par l'équipe du Programme conjoint**

- Décrire le Programme conjoint, le nom du programme et ses objectifs ; y inclure sa date de lancement, les réalisations et les résultats attendus, sa contribution aux OMD au niveau local et national, sa durée et son stade de mise en œuvre actuel.
- Décrire brièvement le niveau de complexité du Programme conjoint, y compris ses composantes, les bénéficiaires ciblés (directs et indirects), les zones géographiques (régions) et le contexte socio-économique dans lequel il opère.
- Il est également utile de décrire les ressources financières et humaines dont dispose le Programme conjoint, le nombre de partenaires mettant en œuvre le programme (ONU, gouvernements nationaux et locaux et autres parties prenantes à la mise en œuvre du programme).
- Des changements observés dans le programme depuis le début de sa mise en œuvre et la manière dont celui-ci s'intègre dans les priorités du PNUAD et des Stratégies nationales de développement.

## **2. OBJECTIF GÉNÉRAL DE L'ÉVALUATION**

L'une des fonctions du Secrétariat est le suivi et l'évaluation du F-OMD. Cette fonction est exercée conformément aux instructions contenues dans la Stratégie de suivi et d'évaluation et le Guide pour la mise en œuvre de Programmes conjoints du Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Dans ces documents, il est établi que tous les Programmes conjoints d'une durée supérieure à deux ans feront l'objet d'une évaluation à mi-parcours.



Les évaluations à mi-parcours ont une nature éminemment formative et cherchent à **améliorer la mise en œuvre des Programmes conjoints dans leur seconde phase d'exécution. Elles s'appliquent également à générer des connaissances en identifiant les bonnes pratiques et les enseignements tirés** pouvant être transférés à d'autres programmes. Par conséquent, les conclusions et recommandations issues de cette évaluation seront adressées à ses principaux utilisateurs : le Comité de gestion du programme, le Comité directeur national et le Secrétariat du Fonds.

### 3. CADRE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'évaluation à mi-parcours s'appuie sur un processus accéléré pour mener une analyse systématique et rapide de la conception, du processus et des résultats ou tendances de résultat du **Programme conjoint** en se basant sur la portée et les critères inclus dans les présents termes de référence. Ceci permettra d'obtenir des conclusions et des recommandations pour le Programme conjoint dans un délai d'environ trois mois.

**L'unité d'analyse ou l'objet d'étude de cette évaluation intermédiaire est le Programme conjoint**, compris comme l'ensemble des composantes, réalisations, résultats, activités et apports qui ont été décrits dans le document du Programme conjoint et dans les modifications correspondantes effectuées pendant sa mise en œuvre.

La présente évaluation à mi-parcours a comme **objectifs spécifiques** de :

1. Connaître la **qualité de la conception et la cohérence interne** du programme (les besoins et les problèmes qu'il cherche à résoudre), ainsi que sa cohérence externe avec le PNUAD, les Stratégies nationales de développement et les **objectifs du Millénaire pour le développement**. Détecter le degré d'appropriation du programme par le pays au sens défini par la Déclaration de Paris et le Programme d'Action d'Accra.
2. Comprendre le mode de **fonctionnement** du Programme conjoint et évaluer **l'efficacité de son modèle de gestion** en matière de planification, coordination, gestion et exécution des ressources assignées pour la mise en œuvre de celui-ci en analysant ses procédures et mécanismes institutionnels. Cette analyse cherchera à révéler les facteurs de succès et les limitations du travail inter-institutions dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action ».
3. Identifier le **degré d'efficacité** du programme sur ses participants, sa contribution aux objectifs de la **fenêtre thématique Gouvernance économique** et aux objectifs du Millénaire pour le Développement au niveau local et/ou national.

#### 4. QUESTIONS, NIVEAUX ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les principaux utilisateurs de l'évaluation représentés dans le groupe de référence d'évaluation (section 8 des termes de référence- TOR) et, plus particulièrement, dans l'unité de coordination et de mise en œuvre du Programme conjoint, sont chargés d'apporter leur contribution à cette section. Il est possible d'ajouter ou de modifier les questions et critères d'évaluation dans la limite du raisonnable, en tenant compte de la viabilité et des limites (ressources, temps etc.) d'un exercice d'évaluation rapide à mi-parcours.

Les questions d'évaluation définissent l'information qui doit être produite suite au processus d'évaluation. Les questions sont regroupées selon les critères à utiliser pour évaluer et répondre à celles-ci. Ces critères sont regroupés à leur tour dans les trois niveaux du programme.

##### Niveau de la conception :

- **Pertinence : mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement sont conformes aux besoins et aux intérêts des personnes, aux besoins du pays, aux objectifs du Millénaire pour le développement et aux politiques des partenaires associés et des donateurs.**
- a) L'identification des problèmes et de leurs causes respectives est-elle claire dans le Programme conjoint ?
- b) Le Programme conjoint prend-il en compte les particularités et les intérêts spécifiques des hommes et des femmes dans les domaines d'intervention ?
- c) Dans quelle mesure la stratégie d'intervention a-t-elle été adaptée aux domaines d'intervention dans lesquels elle est mise en œuvre ? Quelles actions le Programme envisage-t-il de prendre pour faire face aux obstacles qui pourraient découler du contexte politique et socioculturel ?
- d) Les indicateurs de suivi sont-ils pertinents et satisfont-ils aux critères de qualité nécessaires pour mesurer les réalisations et les résultats du Programme conjoint ?
- e) Dans quelle mesure le Secrétariat du F-OMD a-t-il contribué à élever la qualité de la conception des Programmes conjoints ?
- **Appropriation dans la conception : exercice effectif de leadership réalisé par les agents sociaux du pays dans le cadre des interventions de développement**

- a) Dans quelle mesure les objectifs et les stratégies d'intervention du Programme conjoint sont-ils conformes aux plans et aux programmes nationaux et régionaux, aux besoins identifiés et au contexte opérationnel de la politique nationale ?
- b) Dans quelle mesure les autorités nationales et locales et les agents sociaux du pays ont-ils été pris en considération, ont-ils participé ou se sont-ils impliqués au moment de concevoir l'intervention de développement ?

### **Niveau du processus**

- **Efficiencia : medida en la que los recursos/aportes (fondos, tiempo etc.) se transforman en resultados**
  - a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du Programme conjoint (c'est-à-dire instruments ; ressources économiques, humaines et techniques ; structure organisationnelle ; flux d'information ; prise de décisions dans le cadre de la gestion) contribue-t-il à obtenir les produits et les résultats prévus ?
  - b) Dans quelle mesure les agences participantes coordonnent-elles les unes avec les autres, ainsi qu'avec le gouvernement et la société civile ? Existe-t-il une méthodologie soutenant le travail et la communication interne et contribuant à la mise en œuvre conjointe ?
  - c) Existe-t-il des mécanismes de coordination efficaces pour éviter la surcharge des contreparties, de la population/des acteurs participants ?
  - d) Les cadences de mise en œuvre des produits du programme assurent-elles l'intégrité des résultats du Programme conjoint ? Comment les différentes composantes du Programme conjoint sont-elles reliées ?
  - e) Les méthodologies de travail, les instruments financiers, etc. sont-ils partagés par les agences, les institutions et les Programmes conjoints ?
  - f) Des mesures plus efficaces (sensibles) et appropriées ont-elles été adoptées pour répondre aux problèmes politiques et socioculturels identifiés ?
- **Appropriation dans le processus : exercice effectif de leadership réalisé par les agents sociaux du pays dans le cadre des interventions de développement**
  - g) Dans quelle mesure la population cible et les participants se sont-ils appropriés le programme en assumant un rôle actif ? Quels modes de participation ont été utilisés ?

- h) Dans quelle mesure des ressources et/ou contreparties nationales publiques/privées ont-elles été mobilisées pour contribuer à l'objectif du programme et permettre de produire les résultats et impacts attendus ?

### **Niveau des résultats**

- **Efficacité : mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient être atteints en prenant en considération leur importance relative**
- a) Le programme avance-t-il vers la réalisation des résultats escomptés ?
  - a. Dans quelle mesure et de quelles manières le Programme conjoint contribue-t-il aux OMD aux niveaux local et national ?
  - b. Dans quelle mesure et de quelles manières le programme contribue-t-il aux objectifs établis par la fenêtre thématique ?
- b) Le calendrier des réalisations établi est-il respecté ? Quels facteurs contribuent à l'avancement ou au retard de la concrétisation des réalisations et des résultats ?
- c) Les réalisations obtenues sont-elles de la haute qualité requise ?
- d) Le programme dispose-t-il de mécanismes de suivi (pour vérifier la qualité des produits, la ponctualité de la mise en œuvre etc.) permettant de mesurer l'avancement vers la concrétisation des résultats attendus ?
- e) Le programme dispose-t-il de mécanismes de suivi (pour vérifier la qualité des produits, la ponctualité de la mise en œuvre etc.) permettant de mesurer l'avancement vers la concrétisation des résultats attendus ?
- f) Le programme fournit-il la couverture prévue aux bénéficiaires ?
- g) Dans quelle mesure le programme a-t-il apporté des mesures innovantes pour résoudre les problèmes ?
- h) Des bonnes pratiques, expériences à succès ou exemples applicables dans d'autres contextes ont-ils été identifiés ?
- i) Dans quelle mesure le Programme conjoint a-t-il contribué à la question de l'emploi équitable des jeunes ?
- j) Dans quelle mesure le Programme conjoint a-t-il contribué à la question des migrations internes et/ou externes ?
- k) Quels types d'effets différenciés le Programme conjoint a-t-il en fonction du sexe, de la race, du groupe ethnique, du milieu rural ou urbain de la population bénéficiaire et dans quelle mesure ?

**Durabilité : probabilité que les bénéfices de l'intervention se prolongent sur le long terme.**

- a) Les prémisses nécessaires pour assurer la durabilité des effets du Programme conjoint sont-elles présentes ?

Au niveau local et national :

- i. Le programme est-il soutenu par des institutions nationales et/ou locales ?
  - ii. Ces institutions présentent-elles les capacités techniques et l'engagement de leadership permettant de travailler avec le programme et de le reproduire ?
  - iii. Des capacités opérationnelles ont-elles été créées et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
  - iv. Les partenaires disposent-ils de capacités financières suffisantes pour prolonger les bénéfices produits par le programme ?
  - v. La durée du programme permet-elle d'assurer un cycle projetant la durabilité des interventions ?
- b) Dans quelle mesure les visions et les actions des partenaires coïncident ou diffèrent-elles du Programme conjoint ?
- c) De quelle manière la gouvernance du Programme conjoint peut-elle être améliorée afin d'augmenter la probabilité d'arriver à une durabilité à l'avenir ?

## **5. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Les évaluations à mi-parcours reposent sur des méthodologies et des techniques déterminées selon les besoins spécifiques d'informations, les questions définies dans les termes de référence (TOR), la disponibilité des ressources et les priorités des parties prenantes. Dans tous les cas, il est prévu que les conseillers analysent toutes les sources d'informations significatives, à savoir : les rapports annuels ; les documents de programme ; les rapports d'évaluation internes ; les dossiers de programme ; les documents stratégiques de développement de pays ; et tout autre document contenant des preuves permettant de se former une opinion. Il est également prévu que les conseillers se servent des entretiens comme méthode de collecte des données significatives pour l'évaluation.

La méthodologie et les techniques à utiliser lors de l'évaluation sont décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport d'évaluation finale. Ils contiennent un minimum

d'informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites sur le terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

## **6. PRODUITS DE L'ÉVALUATION**

Il incombe au conseiller de remettre les documents à livrer suivants au Secrétariat du F-OMD :

**Rapport préliminaire** (à remettre dans les quinze jours suivant la remise de toute la documentation du programme au conseiller)

Ce rapport comprend entre dix et quinze pages et présente les méthodes, les sources et les procédures de collecte des données à utiliser. Il inclut une proposition de calendrier d'activités et de remise des documents à livrer. Le rapport d'étude documentaire propose des champs de recherche initiaux concernant le Programme conjoint et sert de point initial d'accord et de compréhension entre le conseiller et les directeurs de l'évaluation. Ce rapport se présente comme suit :

### **0. Introduction**

- 1. Contexte de l'évaluation : objectifs et démarche globale**
- 2. Identification des unités et des mesures principales en matière d'analyse et des domaines de recherche possibles**
- 3. Principales réalisations importantes et financières du Programme conjoint**
- 4. Méthodologie de collecte et d'analyse des informations**
- 5. Critères de définition du calendrier de mission, y compris des « visites sur le terrain »**

**Ébauche de rapport final** (à soumettre sous quinze jours après la visite sur le terrain)

L'ébauche de rapport final comporte les mêmes sections que le rapport final (décrites au paragraphe suivant) et fait entre vingt et trente pages. Ce rapport est diffusé au groupe de référence de l'évaluation. Il contient également un rapport exécutif de cinq pages maximum comprenant une brève description du Programme conjoint, son contexte et la situation actuelle, le but de l'évaluation, sa méthodologie et ses principaux résultats, les conclusions et les recommandations. Le rapport final est remis au groupe de référence de l'évaluation pour qu'il émette ses commentaires et ses suggestions. Ce rapport comporte les mêmes sections que le rapport final, décrites ci-après.

**Rapport d'évaluation final** (à soumettre sous dix jours après avoir reçu l'ébauche de rapport final commentée)

Le rapport final fait entre vingt et trente pages. Il contient également un rapport exécutif de cinq pages maximum comprenant une brève description du Programme conjoint, son contexte et la situation actuelle, le but de l'évaluation, sa méthodologie et ses principaux résultats, les conclusions et les recommandations. Le rapport final est envoyé au groupe de référence de l'évaluation. Il comprend au minimum les sections suivantes :

1. Page de couverture
2. Introduction
  - Contexte, objectif et approche méthodologique
  - But de l'évaluation
  - Méthodologie utilisée pour l'évaluation
  - Contraintes et limites de l'étude menée
3. Description des interventions réalisées
  - - Concept initial
  - - Description détaillée de son développement : description de l'hypothèse de modification du programme
4. Niveaux d'analyse : critères d'évaluation et questions
5. Conclusions et enseignements tirés (par ordre de priorité, structurés et clairs)
6. Recommandations
7. Annexes

## **7. PRINCIPES ÉTHIQUES ET PRÉMISSSES DE L'ÉVALUATION**

L'évaluation à mi-parcours du Programme conjoint doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes établis par le Groupe d'Évaluation des Nations Unies (GENU).

- **Anonymat et confidentialité.** L'évaluation doit respecter les droits des individus qui communiquent des informations et garantir leur anonymat et leur confidentialité.
- **Responsabilité.** Le rapport doit mentionner tout litige ou divergence de point de vue pouvant avoir eu lieu entre les conseillers, ou entre un conseiller et les responsables du Programme conjoint, au

sujet des résultats et/ou des recommandations. L'équipe doit corroborer les assertions ou désaccords et les consigner par écrit.

- **Intégrité.** L'évaluateur doit mettre l'accent sur les problèmes n'étant pas explicitement mentionnés dans les termes de référence si cela s'avère nécessaire à l'obtention d'une analyse plus complète de l'intervention.
- **Indépendance.** Le conseiller doit garantir son indépendance par rapport à l'intervention considérée ; il ne doit pas être associé à sa direction ni à aucun de ses éléments.
- **Incidents.** Si des problèmes venaient à survenir pendant le travail sur le terrain ou à tout autre moment de l'évaluation, ceux-ci doivent être immédiatement signalés au Secrétariat du F-OMD. À défaut, l'existence de tels problèmes ne peut en aucun cas être utilisée pour justifier la non-obtention des résultats stipulés par le Secrétariat du F-OMD dans les présents termes de référence.
- **Validation des informations.** Le conseiller doit veiller à la précision des informations recueillies lors de l'élaboration des rapports et est en définitive responsable des informations contenues dans le rapport d'évaluation.
- **Propriété intellectuelle.** Lorsqu'il traite les sources d'informations, le conseiller doit respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés concernées.
- **Transmission des rapports.** Si la transmission des rapports est retardée, ou si la qualité des rapports transmis est nettement inférieure à ce qui avait été convenu, les pénalités stipulées dans les présents termes de référence pourront s'appliquer.

## 8. ROLE DES ACTEURS DE L'ÉVALUATION

Les principaux acteurs du processus d'évaluation à mi-parcours sont le Secrétariat du F-OMD, l'équipe de gestion du Programme conjoint et le Comité de gestion du programme, auxquels peuvent s'ajouter d'autres parties prenantes. Ce groupe d'institutions et d'individus constitue le groupe de référence de l'évaluation. Le rôle du groupe de référence de l'évaluation s'étend à l'ensemble des phases de l'évaluation, et consiste notamment à :

- Faciliter la participation de toutes les personnes impliquées dans le plan d'évaluation.
- Identifier les besoins d'informations, définir les objectifs et délimiter la portée de l'évaluation.
- Apporter sa contribution aux documents de planification de l'évaluation (plan de travail et communication, plan de diffusion et d'amélioration).
- Contribuer et participer à la rédaction des termes de références.
- Faciliter l'accès de l'équipe d'évaluation à l'ensemble des informations et des documents ayant trait à l'intervention, ainsi qu'aux principaux acteurs et informateurs devant participer aux entretiens, aux groupes de discussion ou aux autres moyens de collecte des informations.



- Contrôler la qualité du processus et des documents et rapports générés afin d’y intégrer leurs idées et de veiller à ce qu’ils abordent bien leurs intérêts et leurs besoins d’informations concernant l’intervention.
- Diffuser les résultats de l’évaluation, en particulier aux organismes et entités de leur groupe d’intérêt.

En tant que membre de la commission d’évaluation, le Secrétariat du F-OMD soutient et dirige l’évaluation à mi-parcours du Programme conjoint, remplissant son mandat de direction et de financement de l’évaluation du Programme conjoint. En tant que directeur de l’évaluation, le Secrétariat doit veiller à ce que le processus d’évaluation respecte les prescriptions, soutenir et diriger le plan d’évaluation, coordonner et suivre l’avancement et le développement de l’étude d’évaluation ainsi que la qualité du processus.

## 9. CHRONOLOGIE DU PROCESSUS D’ÉVALUATION

### **A. Préparation de l’évaluation (environ 45 à 60 jours avant que le programme n’ait été mis en œuvre depuis un an et demi). Ces activités préparatoires ne font pas partie de l’évaluation puisqu’elles la précèdent.**

1. Un courrier électronique officiel est envoyé par le Secrétariat au CR, aux coordonnateurs de pays et au coordonnateur du Programme conjoint. Ce courrier inclut la date de début officielle de l’évaluation, des instructions sur l’évaluation à mi-parcours et les termes de référence génériques pour l’évaluation.
2. C’est à cette période qu’est créé le groupe de référence de l’évaluation, les termes de référence sont adaptés au contexte et aux intérêts des parties prenantes dans le pays et tous les documents pertinents concernant le Programme conjoint sont adressés à l’évaluateur.

Cette activité nécessite un dialogue entre le Secrétariat et le groupe de référence de l’évaluation (l’organisme qui commente et examine, mais qui n’intervient pas dans le processus d’évaluation indépendant). Ce dialogue doit viser à approfondir et à modifier certaines des questions et des dimensions de l’étude non couvertes par les termes de référence génériques, inappropriées ou n’ayant aucun rapport avec le Programme conjoint.

3. Le responsable de portefeuilles du Secrétariat convient avec le pays d’une première date pour la visite sur le terrain.
4. Dès ce moment, les spécialistes de l’évaluation et le responsable de portefeuilles doivent gérer l’exécution de l’évaluation, avec trois principales fonctions : faciliter le travail du conseiller, servir d’interlocuteur entre les parties (conseiller, équipe du Programme conjoint dans le pays, etc.) et examiner les résultats atteints.

## **B. Phase d'exécution de l'étude d'évaluation (87-92 jours au total)**

### **Étude documentaire (23 jours au total)**

1. Briefing avec le conseiller (**un jour**). Soumission d'une liste de vérification des activités et des documents à examiner, et explication du processus d'évaluation. Discussion sur le contenu de l'évaluation.
2. Examen des documents en fonction de la liste standard (se reporter aux annexes des termes de référence ; document du programme, rapports financiers, de suivi, etc.).
3. Soumission du rapport initial comprenant les résultats de l'examen des documents et précisant la manière dont se déroulera l'évaluation. Envoi et diffusion du rapport initial au groupe de référence de l'évaluation pour qu'il y apporte ses commentaires et ses suggestions (sous **quinze jours après avoir transmis tous les documents du programme au conseiller**).
4. Le correspondant de l'évaluation (coordonnateur du Programme conjoint, bureau du Coordonnateur Résident, etc.) et le conseiller préparent le programme de la visite sur le terrain dans le cadre de l'évaluation. (Entretien avec les participants au programme, les parties prenantes, les groupes de discussion, etc.) (Sous **sept jours après avoir transmis le rapport de l'étude documentaire**.)

### **Visite sur le terrain (10 à 15 jours)**

1. Le conseiller se rend dans le pays pour observer et comparer les conclusions préliminaires obtenues grâce à l'étude de l'analyse documentaire. Le programme prévu doit être respecté. Pour ce faire, il se peut que le responsable de portefeuilles du Secrétariat doive faciliter la visite du conseiller en passant des appels et en envoyant des courriers électroniques, veillant à ce qu'il y ait un correspondant sur place qui joue le rôle d'interlocuteur par défaut.
2. Le conseiller doit organiser une réunion de compte-rendu avec les principaux acteurs qu'il a rencontrés.

### **Rapport final (54 jours au total)**

1. Le conseiller transmet une ébauche du rapport final que le chargé de programme du Secrétariat doit diffuser au groupe de référence de l'évaluation (**sous quinze jours après la fin de la visite sur le terrain**).

2. Le Secrétariat évalue la qualité des rapports d'évaluation présentés grâce aux critères stipulés par le GENU et le réseau d'évaluation du CAD (**sous sept jours à compter de la transmission de l'ébauche du rapport final**).
3. Le groupe de référence de l'évaluation peut demander à ce que les données ou les faits qu'il estime incorrects soient modifiés, dans la mesure où sa demande est étayée par des données ou des preuves. Il appartient en définitive à l'évaluateur de décider si ces modifications doivent être acceptées ou refusées. Dans un souci de qualité de l'évaluation, le Secrétariat peut et doit intervenir pour que les données erronées et les points de vue basés sur des données erronées ou non étayés par des preuves soient modifiés (**sous quinze jours après avoir transmis l'ébauche du rapport final**).

Le groupe de référence de l'évaluation peut également commenter les jugements de valeur contenus dans l'évaluation ; néanmoins, ceci ne doit pas affecter la liberté qu'a l'évaluateur d'exprimer les conclusions et les recommandations qu'il estime appropriées, sur la base des preuves et des critères établis.

Tous les commentaires seront rassemblés dans une matrice que le Secrétariat transmettra aux correspondants de l'évaluation.

4. Une fois que le groupe de référence a communiqué ses réflexions, l'évaluateur étudie tous les commentaires et décide lesquels intégrer au rapport ainsi que ceux à exclure (**dix jours**) ; il adresse ensuite un rapport d'évaluation final au Secrétariat du F-OMD.
  5. Le Secrétariat examine la copie finale du rapport. Cette phase se termine par la transmission de ce rapport au groupe de référence de l'évaluation dans le pays (**sous sept jours à compter de la transmission de l'ébauche du rapport final commentée**).
- C. Phase d'intégration des recommandations et plan d'amélioration (sous quinze jours à compter de la transmission du rapport final) :**
1. En tant que représentant du Secrétariat, le chargé de programme du Secrétariat doit entamer un dialogue avec les directeurs du Programme conjoint afin de développer un plan d'amélioration incluant les recommandations de l'évaluation.
  2. Le Secrétariat publie l'évaluation sur son site Web.

## 10. ANNEXES

### a) Examen des documents

**Cette section doit être remplie et précisée par les autres utilisateurs de l'évaluation, mais principalement par l'équipe de gestion du Programme conjoint et par le Comité de gestion du programme. Un nombre minimum de documents doit être examiné avant que n'ait lieu le déplacement sur le terrain ; d'une manière générale, le Secrétariat estime que ceux-ci doivent inclure au minimum :**

#### Contexte du F-OMD

- Document cadre du F-OMD
- Résumé des cadres de S&E et indicateurs commun
- Indicateurs thématiques généraux
- Stratégie de S&E
- Stratégie de communication et de plaidoyer
- Directives pour la mise en œuvre des Programmes conjoints du F-OMD

#### Documents de Programme conjoint spécifiques

- Document de Programme conjoint : cadre des résultats et cadre de suivi et d'évaluation
- Rapports de mission du Secrétariat
- Rapports trimestriels
- Mini rapports de suivi
- Rapports de suivi semestriels
- Rapports annuels
- Plan de travail annuel
- Données financières (MDTF)

#### Autres documents ou informations nationaux

- Évaluations, appréciations ou rapports internes réalisés par le Programme conjoint
- Documents ou rapports pertinents sur les objectifs du Millénaire pour le développement aux niveaux local et national
- Documents ou rapports pertinents sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'Action d'Accra dans le pays
- Documents ou rapports pertinents sur le principe « Unis dans l'action »

#### **c) Fichier pour le plan d'amélioration du Programme conjoint**

Une fois l'évaluation intermédiaire terminée, la phase d'intégration des recommandations débute. Ce fichier doit servir de base au développement d'un plan d'amélioration du Programme conjoint. Il regroupe toutes les recommandations et les actions à mener par la direction du programme.

<b>Recommandation n° 1 de l'évaluation</b>				
<b>Réponse de la direction du Programme conjoint</b>				
<b>Principales actions</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Responsable</b>	<b>Suivi</b>	
1.1			<b>Commentaires</b>	<b>Statut</b>
1.2				
1.3				
<b>Recommandation n° 2 de l'évaluation</b>				
<b>Réponse de la direction du Programme conjoint</b>				
<b>Principales actions</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Responsable</b>	<b>Suivi</b>	
2.1			<b>Commentaires</b>	<b>Statut</b>
2.2				
2.3				
<b>Recommandation n° 3 de l'évaluation</b>				
<b>Réponse de la direction du Programme conjoint</b>				
<b>Principales actions</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Responsable</b>	<b>Suivi</b>	
3.1			<b>Commentaires</b>	<b>Statut</b>
3.2				
3.3				

## **Annexe 9 : Dix étapes vers un processus de S&E conjoint**

- 1. Perfectionnement et adaptation du cadre de S&E :** Il est important d'ajuster le plan de S&E inclus dans le document de programme conjoint pour l'adapter au contexte réel. À cet effet, il faut prendre en compte les listes de contrôle (figurant dans les directives de S&E) en gardant à l'esprit que le plan de S&E doit répondre aux principes suivants :
  - Le plan doit maintenir l'équilibre entre fins d'apprentissage et de responsabilisation et adopter une approche participative
  - Le plan se base sur des preuves : les jugements et conclusions tirées des activités de suivi et d'évaluation devraient se fonder sur des données, des informations et des connaissances cohérentes afin d'appuyer ou de contester la validité des questions posées par le biais des études de suivi et d'évaluation
  - Le plan doit être simple, solide, rigoureux et fiable
  - Pour les mesurer, le plan décrit, analyse et comprend les changements et il utilise les résultats pour améliorer le programme et la performance politique

Le travail technique de perfectionnement du plan de S&E peut être exécuté comme une activité antérieure à l'atelier de lancement et se terminer avec la validation des changements par les parties prenantes pendant l'atelier de lancement.

- 2. Engager les parties prenantes, faciliter leur participation aux activités de S&E :** La participation est un processus par lequel les parties prenantes influencent les initiatives de développement qu'elles contrôlent en commun ainsi que les décisions et les ressources qui affectent ces initiatives. En faisant appel à la participation, les directeurs perdent une part de contrôle sur les programmes. Cela dit, les programmes gagnent en appropriation et en durabilité, deux des éléments clés vers le succès d'une intervention de développement. Afin d'obtenir un maximum des activités de S&E, l'équipe de gestion du programme doit : permettre et faciliter la participation des diverses parties prenantes aux activités de suivi (telles que des indicateurs basés sur la perception des parties prenantes) ; leur permettre de formuler des questions pour l'évaluation à mi-parcours et des termes de référence pour l'évaluation finale, et leur donner une voix pendant le processus d'évaluation (en réservant dans les rapports un espace aux commentaires et aux suggestions et en leur permettant de jouer un rôle dans le suivi du processus de recommandation).
- 3. Collecte des données de départ :** La situation de référence est un élément essentiel du plan de S&E d'un programme conjoint. Sans elle, il serait extrêmement compliqué de mesurer les changements et les effets des programmes conjoints. Les équipes de gestion de programme

peuvent collecter les données elles-mêmes ou engager un conseiller à cet effet (selon les difficultés que présentent les indicateurs, les moyens de vérification, etc.).

**4. Suivre et établir des rapports sur le programme conjoint :**

Une fois exécutées, les fonctions et les activités de S&E permettront de générer les produits suivants :

- a. **Les rapports de suivi** : Le C/DP ou un expert en évaluation coordonne l'ébauche d'un rapport descriptif (deux fois par an) en se basant sur les renseignements et les preuves fournies par la collecte des données quantitatives et qualitatives des indicateurs (consulter la section sur le cadre S&E dans le document sur le Programme conjoint) ainsi que par les données des indicateurs de coordination, des indicateurs thématiques (fournis par le Secrétariat) et de toute autre information (y compris financière) attestant d'un progrès accompli pour atteindre des résultats (voir modèle de rapport en annexe 7).
- b. **Les rapports d'évaluation à mi-parcours** : Ces rapports seront générés par le processus d'évaluation à mi-parcours, un processus coordonné et financé par le Secrétariat et dirigé par des conseillers indépendants recrutés à cet effet.
- c. **Les rapports d'évaluation finale** : Ces rapports sont générés par le processus d'évaluation finale coordonnée de chaque Programme conjoint dans son ensemble et de manière distincte. Le C/DP ou un expert en évaluation coordonne l'exercice avec l'assistance de conseillers indépendants et la participation des principales parties prenantes. Les fonds nécessaires sont déduits des 3 % ou 5 % du montant alloué par chaque Programme conjoint aux activités de S&E.

D'autres exigences de communication basées sur l'accord juridique signé par le donateur et le PNUD pour le compte des agences participantes font l'objet de l'annexe 8.

Comme indiqué plus haut, ces éléments ne font pas partie du mécanisme de S&E du F-OMD bien qu'ils constituent un point de départ important pour les activités de S&E.

5. **Préparer les visites de suivi sur le terrain** : L'équipe de gestion de programme facilite et coordonne les visites sur le terrain (le Secrétariat du F-OMD est en train de préparer un protocole pour les visites d'évaluation sur le terrain).
6. **Adapter les termes de référence génériques des évaluations à mi-parcours** : Le Secrétariat fournit au programme conjoint des termes de référence thématiques. L'équipe de gestion du programme conjoint et le Secrétariat adaptent ces termes de référence génériques aux spécificités de chaque programme conjoint.

7. **Faciliter le processus d'évaluation à mi-parcours** : Lors des évaluations à mi-parcours, l'équipe de gestion de programme facilite le travail sur le terrain des conseillers qui dirigent l'évaluation. L'équipe répond aux demandes de données et participe en formulant des commentaires et des suggestions à l'élaboration d'une ébauche de l'évaluation et des rapports finaux.
8. **Faire appliquer les recommandations** : Les équipes de gestion de programme sont également responsables de l'intégration des recommandations issues des évaluations à mi-parcours et des exercices de suivi.
9. **Préparer les termes de référence pour les évaluations finales** : Les équipes de gestion de programme élaborent les termes de référence de l'évaluation finale de manière participative avec le soutien et la participation du Secrétariat.
10. **Effectuer, coordonner et diffuser les évaluations finales, intégrer les recommandations et élargir les programmes** : Les équipes de gestion de programme diffusent les recommandations ainsi que les enseignements tirés et les meilleures pratiques issues de l'exercice d'évaluation finale. Si le programme a porté ses fruits, des mesures doivent être prises pour identifier les possibilités de développer à plus grande échelle les interventions réussies et de les prolonger au-delà de la durée de vie du programme.



## **Annexe 10 : Note d'orientation pour un plan d'action ciblant le plaidoyer**

### Contexte

En 2009, le Secrétariat du F-OMD, en concertation avec les diverses agences des NU participantes, a élaboré une stratégie de plaidoyer et de partenariat afin d'aider le F-OMD à promouvoir son objectif principal visant à accélérer les progrès vers les OMD et leurs cibles respectives tout en soutenant les efforts collaboratifs des NU. Cette stratégie répond au besoin avéré de renforcer la participation citoyenne aux efforts de développement et comprend des interventions de plaidoyer qui appellent à des politiques publiques et des pratiques plus inclusives et réactives.

La stratégie, décrite plus longuement ci-dessous, fournit un cadre d'orientation à l'intérieur duquel il convient de déployer les plans nationaux de plaidoyer. Elle a été intentionnellement formulée à un niveau général afin que les pays puissent s'en servir pour définir, en fonction de leur contexte spécifique, des activités débouchant sur des objectifs et des résultats similaires.

L'objectif stratégique général est le suivant :

***Accélérer l'avancement vers la réalisation des OMD en augmentant la sensibilisation et en renforçant un soutien élargi et la participation citoyenne aux politiques et pratiques liées aux OMD***

### Résultats clés :

- Une sensibilisation et un soutien accrus pour les OMD et le Fonds, tant au niveau politique qu'au niveau du grand public.
- On tire parti des programmes pour accroître les effets liés aux OMD et renforcer l'engagement des citoyens en faveur du F-OMD et les processus des OMD
- Une responsabilisation et une transparence accrues pour tous les partenaires

### Plans de plaidoyer nationaux

Les pays ciblés par le F-OMD doivent tenter d'élaborer et de mettre en œuvre un **plan de plaidoyer national** en utilisant le modèle ci-dessous. Dans la mesure du possible, l'objectif général et les résultats doivent rester les mêmes, bien que les pays peuvent choisir de travailler sur un ou deux des objectifs plutôt que sur les trois (en prenant note cependant qu'idéalement les trois objectifs devraient être intégrés dans le plan). Les pays peuvent aussi choisir d'accorder une priorité supérieure au résultat 1 durant la première année, puis de mettre l'accent sur les autres résultats au cours des années suivantes. Le tableau ci-dessous décrit plusieurs résultats et donne divers exemples d'activités

qui aident à les atteindre. Les pays peuvent choisir parmi ceux-ci car ils sont proposés à titre d'exemples qui peuvent être adoptés, adaptés et/ou rejetés suivant le contexte national. L'idée est de planifier et déployer des actions de plaidoyer et de participation citoyenne flexibles et pourtant orientées vers le même objectif général.

Le plan de plaidoyer national doit être intégré aux OMD nationaux et aux priorités connexes. Il tire parti des interventions existantes et pertinentes des Programmes conjoints. Comme tel, le plan d'action en matière de plaidoyer doit identifier quels sont les objectifs clés qu'il se propose d'atteindre, puis articuler (suivant le format proposé) les interventions et les ressources qui seront allouées en vue de l'atteinte de ces objectifs. De nombreux PC intègrent déjà des composants de sensibilisation et des éléments mobilisant la société civile, et ceux-ci doivent faire partie des plans de plaidoyer nationaux. Puisque ces composants sont déjà pris en compte dans les plans de travail/budgets des PC, ils peuvent être financés et même déployés par le PC en question. Dans la mesure du possible, un PC doit aussi avoir un plan de plaidoyer qui découle de l'impact politique désiré par ce programme et qui, en conséquence, s'aligne sur les plans/efforts nationaux formulés.

La mise en œuvre des plans nationaux d'action pour le plaidoyer ne doit pas aboutir à la création de nouvelles structures au sein des NU, mais doit plutôt, chaque fois que cela est possible, s'appuyer sur des capacités qui existent déjà. L'Équipe de pays dispose d'une expérience bien établie en matière de plaidoyer et de communication en faveur du développement et des changements politiques. Articuler cette stratégie au niveau national vise à relancer ces efforts ainsi que le processus de réforme de l'ONU et à garantir que, sous le leadership du Coordonnateur Résident, les Nations Unies travaillent et communiquent de manière collaborative pour augmenter leur impact au niveau national.

Si nécessaire, les fonds peuvent être utilisés pour engager un expert en plaidoyer basé au sein du bureau du CR, qui supervisera en toute légitimité les agences des NU. Nous encourageons les pays à utiliser les fonds mis à disposition par les Programmes conjoints (2 % suivant la recommandation formulée dans la section 8 des présentes directives) pour tirer parti d'autres ressources qui aideront à renforcer et/ou à rendre opérationnels les plans d'action.

**OBJECTIF STRATÉGIQUE GÉNÉRAL**

*Accélérer l'avancement vers la réalisation des OMD en augmentant la sensibilisation et en renforçant un soutien élargi et la participation citoyenne aux politiques et pratiques liées aux OMD.*

Effets stratégiques	Résultats	Activités indicatives
<b>I. Sensibilisation et soutien accru pour les OMD et le Fonds aux niveaux politique et du grand public</b>	<b>Médias</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etablir des alliances avec les médias pour couvrir les témoignages/ problèmes de développement liés aux OMD et aux objectifs connexes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser des visites de terrain pour les médias</li><li>• Organiser régulièrement des sessions d'information pour présenter aux journalistes les problèmes et programmes de développement. Pensez à des déjeuners ou des repas mensuels, etc.</li><li>• Lancer un concours pour les médias ou établir un réseau de journalistes ouverts aux situations pour couvrir les questions de développement.</li><li>• Louer des temps de diffusion d'infos ou de documentaires réalisés par des citoyens engagés dans des programmes afin d'encourager des échanges de vues et des médias alternatifs.</li></ul>
	<b>Dates et événements clés</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• On utilise des dates et des événements clés pour renforcer la sensibilisation et relier les efforts de plaidoyer de différents acteurs nationaux (y compris l'ONU, le secteur privé, la société civile et le gouvernement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les dates clés qui peuvent rassembler les différentes parties prenantes.</li><li>• Participer à la campagne 2009 « Debout contre la pauvreté » en utilisant les réseaux existants et l'effet boule de neige pour mobiliser le plus de personnes possible et formuler des demandes politiques à l'occasion de cet événement.</li></ul>

### **Engagement citoyen et Participation de la Société civile**

- Des liaisons ont été établies avec des organisations choisies de la société civile afin de promouvoir les OMD
- Identifier les organisations activement impliquées dans des questions liées aux OMD et participer à leurs activités chaque fois qu'une occasion se présente.
- Soutenir en y participant les événements qui facilitent des partenariats avec des organisations compétentes.

### **Groupe de la communication des Nations Unies (GCNU) et Coordination**

- Le GCNU propose une plateforme pour la communication, le plaidoyer et la mobilisation dans la ligne de l'initiative « Unis dans l'action » et des OMD
- Les NU coordonnent la participation aux dates/événements clé qui mettent en évidence les OMD et le travail du F-OMD en leur faveur.
- L'UNCG établit avec les médias des relations qui sont partagées entre les agences et utilisées pour sensibiliser les médias.
- Des partenariats stratégiques sont élaborés avec des organismes de médias afin d'assurer plus de visibilité aux OMD dans les chaînes de médias (par le biais de débats, d'interviews radio/TV, etc.).
- Des ambassadeurs de Bonne Volonté des NU sont rassemblés pour s'exprimer sur les OMD – d'autres avocats/champions sont aussi invités à défendre les OMD.

### **Diffusion publique et Communication**

- On a rédigé des documents de sensibilisation (brochures, communiqués, lettres d'information, témoignages vécus, annonces TV et radio) qui ont été distribués aux chaînes de médias adéquates.
- Convenir des messages, des concepts clé et des imprimés qui aideront à renforcer la sensibilisation et à stimuler des actions en faveur des objectifs des programmes et des OMD. Ceci doit être fait en conformité avec les orientations concernant la publicité autour du F-OMD.
- Identifier les chaînes de radios/TV, les journaux et magazines locaux, etc. qui ont la plus large diffusion au niveau local, régional et national. Cette activité doit prendre en compte les moyens d'atteindre les zones éloignées/rurales.

Effets stratégiques	Résultats	Activités indicatives	\$\$\$
<b>II. Tirer parti des programmes pour accroître les effets des OMD et renforcer l'engagement citoyen en faveur des processus du F-OMD et des OMD</b>	<b>Soutenir l'engagement citoyen et la société civile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des groupes/réseaux citoyens ont été renforcés et participent plus activement aux politiques et pratiques en faveur des OMD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et contacter les groupes citoyens et les OSC compétents pour déterminer leur degré de participation actuelle et comment celle-ci peut être renforcée. – Comme point de départ, on peut s'appuyer sur les relations existantes entre les groupes citoyens et les agences des NU ou utiliser des listes de référence.</li> <li>• Dans ces efforts en faveur d'une participation plus effective, vérifier l'inclusion de groupes marginalisés tels que les minorités ethniques et religieuses en portant une attention particulière aux femmes.</li> <li>• Organiser des ateliers et des forums ouverts au niveau local et/ou national pour débattre des priorités clé de développement/OMD. Ces efforts doivent produire des agendas d'action concrets ou des déclarations politiques, qui peuvent être transmis aux preneurs de décision compétents et utilisés à des fins de pression et de plaidoyer.</li> <li>• Relier les OSC aux universités et/ou aux groupes de réflexion pour mener des activités de formation et/ou d'autres activités susceptibles d'aider les organisations à orienter stratégiquement leur action. Les OSC plus importantes peuvent aussi prêter main forte aux plus petites.</li> <li>• Montrer aux OSC comment produire des vidéos, des reportages photos, des témoignages et d'autres moyens de communication pour décrire les situations locales, les solutions, les progrès, les obstacles et pour faire entendre leur voix. Ces produits de communication doivent être utilisés pour sensibiliser le grand public et les preneurs de décision. (Ceci exige que l'on identifie des groupes candidats et que l'on contacte des techniciens susceptibles de les former à ces médias).</li> </ul>	

### Soutenir les gouvernements locaux

- Le dialogue a été renforcé entre les gouvernements locaux et les groupes de la société civile concernant les objectifs des PC et des OMD
- Vérifier que les maires/gouvernements locaux sont régulièrement contactés ainsi que les institutions locales afin de les mettre au premier plan des interventions en faveur des PC et des OMD au niveau local.
- Se concerter sur les manières existantes ou identifier de nouvelles manières de renforcer la participation citoyenne aux politiques locales.
- Profiter de l'occasion offerte par les interventions en faveur des PC pour ouvrir des espaces neutres ouverts favorisant un dialogue entre les citoyens et le gouvernement au sujet de questions clés. Il pourrait s'agir de forums de discussion ouverts.

### Documentation et partage des connaissances

- Les cas innovants et prometteurs ont été mis en exergue et utilisés pour faciliter l'apprentissage, la montée en puissance et le plaidoyer. Identifiés et présentés sous formes multimédias, les exemples des PC deviennent des études de cas intéressantes, attrayantes et efficaces

### Partenariats

- Une vaste gamme de partenariats a été établie en faveur des OMD.
- Identifier les autres acteurs œuvrant en faveur des OMD et des objectifs connexes et établir des contacts pour déterminer les moyens de se rassembler à des moments clé (événements, mobilisations, annonces aux médias, etc.). Utiliser d'autres réseaux existants pour faire progresser l'agenda du développement tels que les organisations confessionnelles, les associations du secteur privé, les personnes célèbres, les artistes, etc.

Effets stratégiques	Résultats	Activités indicatives	\$\$\$
<b>III.</b> <b>Responsabilité et transparence accrues à l'égard de tous les partenaires</b>	<b>Image de marque et identité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identité du F-OMD est renforcée et on le considère comme un partenaire fiable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier que tous les documents imprimés et tous les événements annoncés reflètent l'image de marque du F-OMD conformément aux directives du Fonds et que l'on utilise le logo du F-OMD pour représenter à la fois le gouvernement espagnol et toutes les agences des NU.</li> </ul>	

### Engagement citoyen et responsabilité

- La responsabilité à l'égard des citoyens est renforcée dans des domaines pilote
- Vérifier que les OSC clés sont informées des objectifs des PC, des ressources qui seront mises à la disposition de leur communauté et des personnes qui seront chargées de la mise en œuvre. Ainsi elles auront l'occasion d'y participer, y compris en prenant la responsabilité de la mise en place de certains éléments du programme.
- Impliquer les groupes citoyens dans le suivi et l'évaluation des programmes et dans la remontée des informations concernant l'avancement des objectifs de développement dans leur localité. À cet effet, on peut utiliser des vidéos participatives, des témoignages, des rapports officiels, des évaluations communautaires, des cartes de score du citoyen, etc.

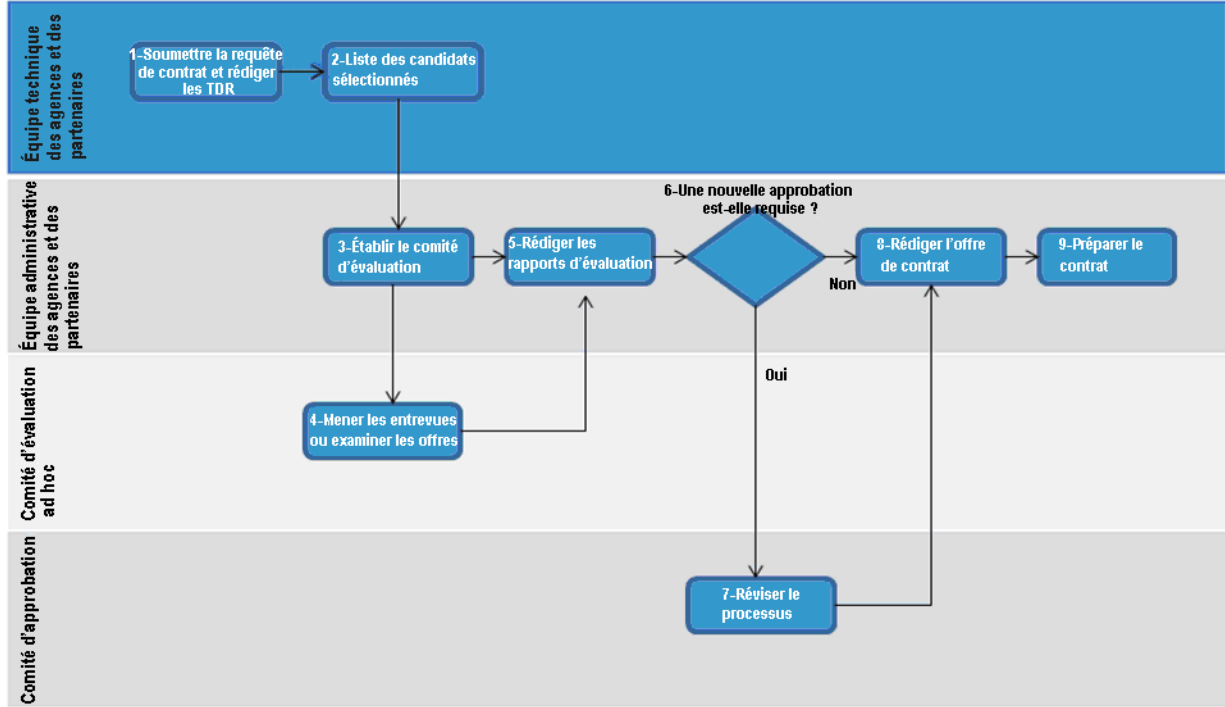
### Etapes pour lancer le plaidoyer et les activités de communication

Activité	Résultat	Calendrier
1. Informer et désigner un membre éminent du personnel pour superviser les efforts de plaidoyer des NU en faveur des OMD	La personne responsable est informée et désignée par le Coordonnateur Résident pour engager les activités de plaidoyer et de communication	1 semaine
2. Identifier et rassembler un groupe qui déterminera les éléments importants des interventions de plaidoyer. Utiliser si possible des groupes existants.	Les participants clés sont identifiés et acceptent de faire partie de ce groupe technique. Celui-ci doit inclure les coordonnateurs des programmes conjoints des programmes du F-OMD dans le pays.	2 semaines
3. Le groupe technique désigne une personne ayant de l'autorité au sein de l'ONU – de quelque agence que ce soit pour piloter la mise en œuvre. (Le F-OMD peut, si nécessaire, fournir des ressources supplémentaires pour la supervision).	Un(e) responsable est désigné(e) et reçoit l'autorité d'engager la mise en œuvre.	1 jour
4. Une session de planification élabore un plan d'action ciblant le plaidoyer et la communication. (Avec, si nécessaire, l'aide/la présence du Secrétariat du F-OMD et d'un facilitateur).	Le plan d'action est élaboré et approuvé par le groupe technique pour la première année.	1 semaine
5. Le plan d'action est envoyé au Secrétariat du F-OMD pour approbation et commentaires.	Le plan d'action est approuvé et les ressources allouées.	1 semaine
6. Les partenaires stratégiques sont identifiés et contactés (de plus en plus nombreux en cours de programme).	Les médias, le gouvernement et les institutions locaux, le secteur privé, les groupes citoyens sont contactés et des partenariats sont établis.	2 semaines
7. Début de mise en place du plan d'action	Les activités et les résultats spécifiques sont prestés et examinés.	Continu

## Annexe 11 : Processus administratifs et d'achats

### 11.1 Recrutement des Conseillers

Diagramme de la procédure







#### Détails

Activité	Description
Partenaires PC (dont les agences et les homologues)	Ce sont les personnes désignées par les agences et les partenaires comme points focaux pour la mise en œuvre des activités du programme conjoint.
Équipes d'assistance aux agences et partenaires	Ces équipes sont responsables des fonctions administratives des agences et des partenaires en matière de recrutement de personnel, achat de biens et de services, déplacements et finances.
Comité d'évaluation ad hoc	C'est le comité ad hoc chargé d'évaluer les candidats. Il est constitué de membres des agences et des partenaires ainsi que du Coordonnateur/Directeur du programme. Ainsi la transparence du comité est garantie.
Comité d'approbation	Ce sont des responsables supérieurs chargés d'approuver le processus de recrutement des agences et des partenaires en fonction des réglementations qui sont en application.
1 Soumettre la requête de contrat et rédiger les TDR	Le point focal de l'agence ou du partenaire rédige la requête de contrat et la transmet au département administratif compétent pour lancer le processus. Cette personne doit aussi rédiger les

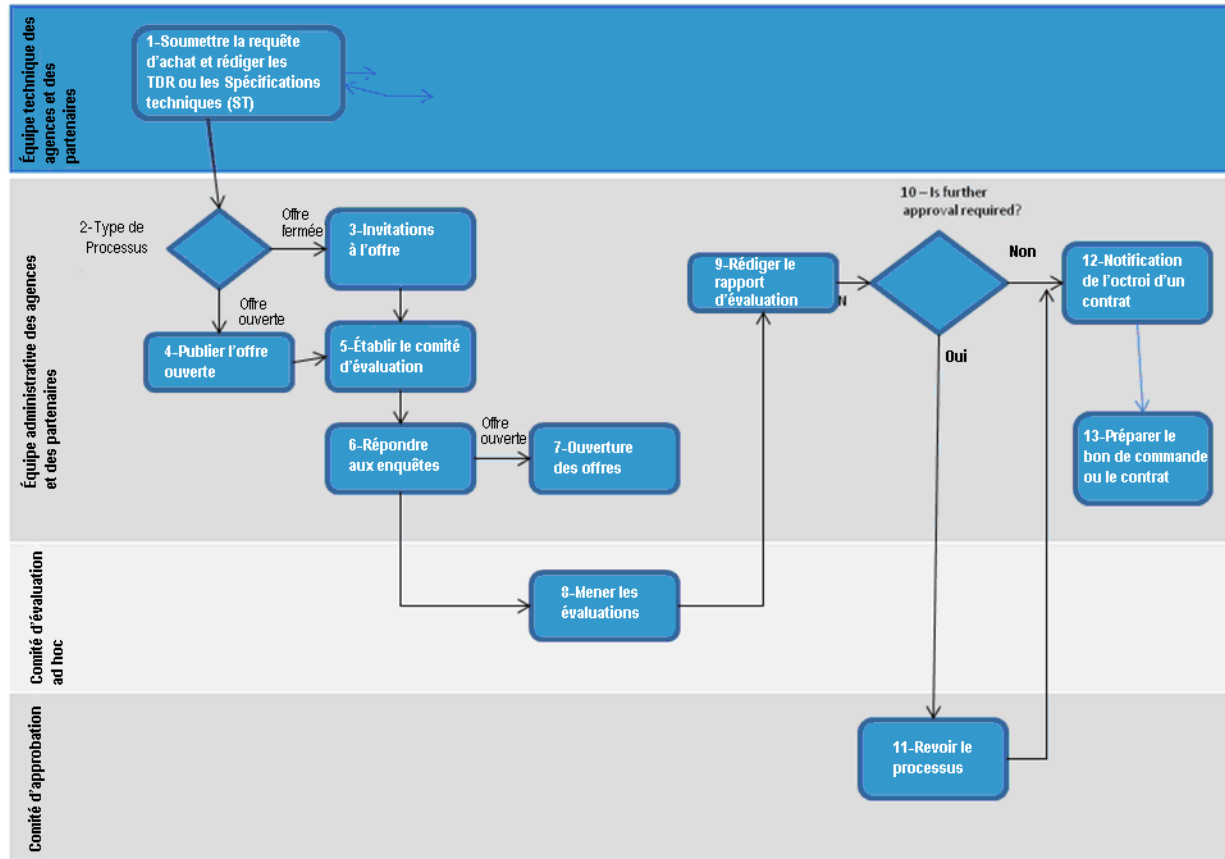


Activité	Description
	<p>termes de référence.</p> <p>La requête de contrat doit indiquer à quel(le) activité/effet elle correspond dans le plan de travail ou à quelle ligne elle se rapporte dans le plan d'achat et de contrat.</p> <p>NB : Nous suggérons de rédiger les TDR en concertation avec les partenaires participant à la mise en œuvre et le Directeur/Coordonnateur du programme</p> <p>Liste de contrôle pour entamer le processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La requête de contrat signée par le point focal de l'agence ou du partenaire (obligatoire), indiquant le lien avec le plan d'achat.</li> <li>- Les TDR pour le processus (obligatoire), indiquant le compte à débiter</li> <li>- Les membres du comité d'évaluation (recommandé)</li> <li>- Les critères d'évaluation (recommandé)</li> </ul> <p><i>NB : Les TDR doivent inclure la fréquence et le montant/pourcentage des paiements, ainsi que les progrès ou résultats attendus pour chacun d'eux. Les TDR doivent aussi mentionner la personne qui signera les paiements.</i></p>
<p><b>M</b> 2 Établir une liste de présélection</p>	<p>Le demandeur établit une liste de présélection (liste courte) des candidats en fonction des TDR et de la disponibilité des candidats.</p> <p>Liste de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curriculum Vitae (obligatoire)</li> <li>- Recommandations ou évaluations des candidats (en pièces jointes à la liste de contrôle) (obligatoire)</li> </ul> <p><i>NB : Les départements administratifs peuvent proposer d'autres candidats qui seraient des atouts pour la procédure.</i></p>
<p><b>M</b> 3 Établir un comité d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un comité mixte doit être établi avec des représentants des agences, des partenaires et des entités de coordination pour évaluer et interviewer les candidats.</li> </ul> <p>Les critères d'évaluation et la structure des interviews doivent être définis.</p>
<p><b>M</b> 4 Mener des interviews et évaluer les offres</p>	<p>1. Détenant toutes ces informations, le comité d'évaluation interroge les candidats de la liste de présélection, en tenant compte de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les candidats doivent être interrogés de la même manière et durant la même période.</li> <li>- Le même comité pose les mêmes questions fondamentales aux candidats.</li> </ul> <p>2. Après les interviews, le comité d'évaluation accorde des points aux candidats et établit un ordre d'éligibilité selon les spécifications des TDR.</p>
<p><b>M</b> 5 Rédiger le rapport d'évaluation</p>	<p>Il faut rédiger un rapport d'évaluation qui doit inclure les références professionnelles des candidats de la liste de présélection.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité doit se réunir pour signer le rapport.</li> </ul>

Activité	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres du comité examinent le rapport et les références professionnelles.</li> <li>- S'ils trouvent le rapport satisfaisant, ils signent une attestation d'approbation.</li> </ul>
<p> 6 Une autre approbation est requise ?</p>	<p>En fonction des réglementations de l'agence ou du partenaire en question, le processus peut devoir être revu et approuvé par une autorité supérieure. Ceci est à vérifier.</p>
<p> 7 Revoir le processus</p>	<p>Les comités directeurs nationaux (CDN) ou organismes d'approbation appropriés examinent le rapport d'évaluation et la documentation pertinente et approuvent le processus ou formulent des observations.</p>
<p> 8 Rédiger l'offre de contrat</p>	<p>Après l'approbation du rapport, il faut exécuter les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le demandeur rédige l'offre de contrat finale.</li> <li>- L'offre est présentée au candidat sélectionné.</li> <li>- Le candidat sélectionné accepte ou refuse l'offre de contrat.</li> </ul>
<p> 9 Rédiger le contrat</p>	<p>Après acceptation de l'offre de contrat (qui détaille le salaire, les modalités du contrat et la date d'entrée en service), il faut exécuter les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le contrat est dressé.</li> <li>- il doit être signé par le représentant de l'agence ou du partenaire et par le candidat recruté.</li> <li>- le demandeur doit archiver la documentation jointe au processus, à des fins d'audit.</li> </ul>


## 11.2 Achat de biens et de services









### Diagramme de la procédure



### Détails

Activité	Description
Partenaires PC (dont les agences et les homologues)	Ce sont les personnes désignées comme points focaux des agences et des partenaires pour la mise en œuvre des activités du programme conjoint.
Équipes d'assistance aux agences et partenaires	Ces équipes sont responsables des fonctions administratives des agences et des partenaires en matière de recrutement de personnel, achat de biens et de services, déplacements et finances.
Comité d'évaluation ad hoc	C'est le comité ad hoc chargé d'évaluer les candidats. Il est constitué de membres des agences et des partenaires ainsi que du Coordonnateur/Directeur du programme. Ainsi la transparence du comité est garantie.
Comité d'approbation	Ce sont des responsables supérieurs chargés d'approuver le processus de recrutement des agences et des partenaires en fonction des réglementations qui sont d'application.

Activité	Description
<p><b>M</b> 1 Soumettre la requête d'achat et rédiger les TDR ou les Spécifications techniques (ST)</p>	<p>Le point focal de l'agence ou du partenaire rédige la requête de contrat et la transmet au département administratif compétent pour lancer le processus. Cette personne doit aussi rédiger les termes de référence pour les services et les spécifications techniques pour les biens et les travaux en concertation avec les partenaires et les agences compétentes du Programme conjoint. La requête d'achat doit indiquer à quel(le) activité/effet elle correspond dans le plan de travail ou à quelle ligne elle se rapporte dans le plan d'achat et de contrat.</p> <p>NB : Nous suggérons de rédiger les TDR en concertation avec les points focaux des autres agences et le Coordonnateur du programme.</p> <p>Liste de contrôle pour entamer le processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La requête d'achat doit être signée par le point focal de l'agence ou du partenaire (obligatoire), indiquant le lien avec le plan d'achat.</li> <li>- Les TDR ou les ST pour la procédure (obligatoire), indiquant le compte à débiter.</li> <li>- Les critères d'évaluation (recommandé).</li> <li>- La nomination d'un comité d'ouverture des plis, <b>si applicable</b> (recommandé).</li> <li>- La nomination d'un comité d'évaluation (recommandé).</li> </ul> <p><i>NB : Nous suggérons que les TDR ou les ST soient rédigés en concertation avec le comité inter agences. Si le niveau de complexité est élevé, le recrutement d'un expert spécialisé dans le domaine en question est recommandé pour la rédaction des TDR ou des ST.</i></p>
<p> 2 Type de processus</p>	<p>En fonction du type de processus, ce qui suit est obligatoire :</p> <p>Offre ouverte : le processus est publié suivant les moyens et dans les délais spécifiés selon les réglementations de l'agence ou du partenaire.</p> <p>Offre fermée : une liste de présélection des compagnies qui seront invitées à participer au processus doit être établie. La liste de présélection doit être assortie de renseignements complémentaires.</p> <p>Les documents d'achat pertinents doivent être rédigés : spécifications de l'offre, cotations, etc.</p>
<p><b>M</b> 3 Invitations à l'offre</p>	<p>Pour les offres fermées, les compagnies figurant dans la liste de présélection doivent être invitées à participer à l'offre.</p>
<p><b>M</b> 4 Publier l'offre ouverte</p>	<p>Une invitation à participer à l'offre ouverte doit être publiée afin d'assurer la transparence du processus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faut rédiger les documents à publier.</li> <li>- Publier le processus dans les médias (Web, presse, etc.) et dans les délais déterminés par les réglementations de chaque agence ou partenaire.</li> <li>- S'il s'agit d'une invitation internationale, les réglementations pertinentes doivent être respectées.</li> </ul>
<p><b>M</b> 5 Établir le comité d'évaluation</p>	<p>Le point focal envoie une lettre avalisant les documents pour la procédure, y compris la composition du comité d'offre d'achat et</p>

Activité	Description
	du comité d'évaluation (dont les partenaires nationaux et les agences compétents) si applicable, ou le département responsable.
 6 Répondre aux enquêtes	<p>Le demandeur et toute équipe d'achat répondent aux requêtes techniques ou administratives en conformité avec leurs procédures internes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faut rédiger les réponses aux requêtes administratives ainsi que les notes de clarification, le cas échéant.</li> <li>- Un amendement doit être introduit, le cas échéant.</li> </ul>
 7 Ouverture des offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En présence des parties intéressées, le comité d'ouverture des plis ouvre l'enveloppe originale et les copies des offres.</li> <li>- Le formulaire d'ouverture des plis doit être rempli et signé par les parties présentes et le comité d'ouverture des plis.</li> </ul>
 8 Mener les évaluations	Les évaluations adéquates doivent être menées : préliminaire, technique et économique suivant ce qui est requis.
 9 Rédiger le rapport d'évaluation	Le rapport d'évaluation doit être rédigé avec toutes les annexes. Le comité examine le rapport en détail. Si tout est en ordre, le rapport doit être signé par les évaluateurs.
 10 Une autre approbation est requise ?	En fonction des réglementations de l'agence ou du partenaire en question, le processus peut devoir être revu et approuvé par une autorité supérieure. Ceci est à vérifier.
 11 Revoir le processus	Les comités ou organismes d'approbation adéquats examinent le rapport d'évaluation et la documentation pertinente et approuvent le processus ou formulent des observations.
 12 Notification de l'octroi d'un contrat	Avec l'approbation des organismes pertinents, il faut rédiger les lettres d'attribution et informer tous les participants des résultats.
 13 Préparer le bon de commande ou le contrat	Il faut préparer le contrat ou le bon de commande et l'annexer à la documentation pertinente pour la signature.

### 11.3 : Plan de clôture opérationnelle du programme conjoint

Activité	Détails	Personne/entité responsable de l'exécution
Clôture opérationnelle	<p>Le Coordonnateur/Directeur du programme, en collaboration avec les partenaires du PC, est chargé d'établir un plan pour la clôture opérationnelle du programme.</p> <p>Le plan doit prendre en compte ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• fermeture des comptes bancaires</li><li>• inventaire</li><li>• transfert des actifs</li><li>• audits</li><li>• évaluations</li></ul> <p>Chaque agence des NU sera responsable de l'exécution du plan de clôture opérationnelle.</p> <p>L'agence chef de file doit vérifier que la clôture opérationnelle du programme a bien lieu.</p>	<p>Les NU et les partenaires -&gt; exécutent le plan de clôture opérationnelle</p> <p>Le CGP -&gt; approuve le plan</p> <p>Le CDN -&gt; appose la signature finale</p>

Cibles annuelles	Principales activités	CALENDRIER				AGENC E DES NU	Partie respon sable	BUDGET PLANIFIÉ			
		Année 2						Source de finance ment	Description du budget	Estimation des fonds restants pour l'année 1 non dépensés/(dépassés) avec l'AMS	Budget année 2
		T1	T2	T3	T4						
<b>Produit 1.1</b> Réforme politique nationale en vue de réaliser des économies d'énergie durables  <b>Indicateur (cible) :</b>  ✓ <u>Les décrets de la SEC prévoient des mesures d'atténuation des GES par l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables</u> (Una feuille de route pour la mise en œuvre des activités d'efficacité énergétique dans les différents secteurs de consommation)  ✓ <u>Exploiter les ressources des autres donateurs pour soutenir les objectifs à long terme pour ce domaine essentiel</u> (Un plan pour les différentes agences donatrices visant à tirer profit de leur soutien à la mise en œuvre de la feuille de route)  ✓ <u>Décision de la SEC visant à mettre en œuvre un programme d'éclairage efficace dans les bâtiments publics</u> (Elaborer un plan d'exécution)	<b>Renforcement du secrétariat technique de la SEC</b> Coordonner l'ensemble des activités d'efficacité énergétique au sein des ministères membres de la SEC					PNUD	Cabinet des ministre s	Fonds F- OMD	Consultants nationaux Voyages Communication Équipements Divers/fournitu res Assistance à la gestion de l'agence	89 445 1 000 1 300 950 1 200 6 573	
	<b>Documents de politique énergétique visant à soutenir la réforme de la politique énergétique préparée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rassembler les études et les informations existantes.</li> <li>Fournir des consultations à court terme afin de préparer les documents de politique énergétique.</li> <li>Coordonner la mise à exécution des décisions de la SEC au sein des ministères</li> <li>Garantir une synergie de mise en œuvre des décisions de la SEC au moyen des initiatives nationales en cours</li> </ul>										
	<b>Mise en œuvre d'une initiative gouvernementale visant à réduire la consommation d'énergie au niveau des bâtiments publics</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un plan opérationnel dans le cadre d'un programme visant à améliorer l'efficacité de l'éclairage dans un ensemble de bâtiments publics à l'aide d'un modèle de partenariat public-privé.</li> <li>Soutenir la phase de mise en œuvre du programme visant à améliorer l'efficacité de l'éclairage dans un ensemble de bâtiments publics à l'aide d'un modèle de partenariat public-privé.</li> </ul>										44 209
	<b>Ebauches des stratégies énergétiques à long terme visant à soutenir la réforme de la politique énergétique formulée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entamer l'élaboration des politiques/stratégies énergétiques nationales à long terme</li> <li>Définir des indicateurs énergétiques pour les principaux secteurs consommateurs d'énergie susceptibles d'être intégrés à une mesure nationale portant sur l'intensité énergétique liée au développement économique</li> </ul>										PNUD
										24 610	

## Annexe 12. Modèle de plan de travail annuel pour les fonds de l'année 2 et de l'année 3

### Annexe 13. Modèle de rapport de suivi

Le **rapport de suivi** doit être transmis deux fois par an au Secrétariat du F-OMD. Le rapport doit être livré au plus tard 20 jours après la fin du mois de juin et du mois de décembre (20 juillet et 20 janvier). Le rapport de suivi remplacera les rapports descriptifs trimestriels existants, lesquels ne devront plus être remis au Secrétariat. **Veillez envoyer le rapport au Secrétariat à l'adresse ci-dessous : [mdgf.secretariat@undp.org](mailto:mdgf.secretariat@undp.org)**

#### Introduction

Le F-OMD définit le **suivi** comme un processus continu de collecte et d'analyse des données et des informations relatives au Programme conjoint, notamment les indicateurs clés (à savoir les indicateurs d'activité, de réalisation et de résultat). **Le suivi du Programme conjoint** implique la collecte et l'analyse systématique des données ; c'est un exercice orienté vers des preuves et fondé sur la qualité où des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, fiables et préétablis (SMART) attestent du progrès important d'un Programme conjoint.

Le rapport de suivi du Programme conjoint du F-OMD s'appuie sur vos outils de gestion habituels (financiers et fonctionnels) à l'échelon du programme et au niveau national afin de réduire la charge de travail des équipes en charge du Programme conjoint. Il définit en outre certains indicateurs thématiques qui permettent de rassembler des informations illustrant la manière dont les Programmes conjoints concourent à la réalisation des OMD, contribuent à l'efficacité de l'aide au développement et soutiennent les efforts de collaboration déployés par les Nations Unies.

Le rapport de suivi est un outil de gestion essentiel. Il doit donc être mis à la disposition, et approuvé par, le comité directeur du Programme conjoint. Il doit également être remis avec le plan de travail annuel à code couleur pour chaque trimestre.

Le rapport de suivi comporte 3 sections : 1) identification et statut du Programme conjoint, 2) avancement du Programme conjoint, 3) objectifs du Millénaire pour le développement 4) indicateurs thématiques.

Le Secrétariat a édicté ces directives afin de faciliter la rédaction du rapport de suivi.

#### Section 1 : Identification et statut du Programme conjoint

Cette section vise à fournir une description brève et concise du Programme conjoint et se compose des sous-sections suivantes :

a. Identification du Programme conjoint et informations pertinentes

Dans cette sous-section, vous devez définir le Programme conjoint en fournissant les informations requises (nom, pays et fenêtre thématique, etc.). Des informations pertinentes et actualisées au sujet des bénéficiaires ventilés par sexe et par minorité ethnique vous sont également demandées.

b. Cadre de S&E du Programme conjoint

Cette sous-section traite des progrès accomplis, à cette date, au niveau du cadre d'évaluation et de suivi du Programme conjoint, lequel a été intégré au document du Programme conjoint et éventuellement révisé lors de la phase de lancement du Programme.

c. Cadre de résultats du Programme conjoint et données financières



Cette sous-section a pour but de recueillir des informations actualisées au sujet des activités menées sur la base du cadre de résultats du Programme conjoint, ainsi que des données financières concernant les fonds planifiés, engagés et dépensés. Veuillez noter que ce tableau porte sur des « informations actualisées » (c.-à-d. des informations cumulatives relatives à la mise en œuvre du Programme conjoint jusqu'au terme de la période de rédaction de rapports).

## Section 2 : Avancement du Programme conjoint

La seconde section du rapport a pour but de décrire les principales avancées et les difficultés rencontrées dans le cadre du Programme conjoint au cours de la période de rédaction de rapports. Elle vise également à recueillir certaines informations importantes sur deux objectifs clés soutenus par l'ensemble des Programmes conjoints : 1) le travail interinstitutions/la collaboration au sein des agences du système des NU (initiative « Unis dans l'action »), et 2) l'efficacité de l'aide au développement, telle qu'énoncée dans la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra.

### a. Bilan des avancements, des obstacles et des mesures d'urgence

Dans cette sous-section, vous devez fournir une brève description des avancées en matière d'activités mises en œuvre, de réalisations accomplies et de résultats obtenus. Vous devez également indiquer les principaux défis rencontrés au cours de la phase de mise en œuvre, qu'ils soient internes ou externes au Programme conjoint, et les mesures d'urgence que vous comptez mettre en place pour parer à ces obstacles.

### b. Coordination inter-institutions et initiative « Unis dans l'action »

Le Bureau du Coordonnateur Résident doit compléter cette sous-section. L'objectif consiste à recueillir des informations pertinentes afin de déterminer dans quelle mesure le Programme conjoint favorise le travail inter-institutions et soutient l'initiative « Unis dans l'action ».

Vous devez répondre à une question à choix multiples, ainsi qu'à d'autres questions portant sur la collaboration au sein des agences du système des Nations Unies. Vous pouvez ajouter tout commentaire utile dans le champ de texte prévu à cet effet. Enfin, la sous-section comprend un ensemble de trois indicateurs concernant les processus habituels et les résultats permettant d'évaluer la coordination interinstitutions. Ces indicateurs ont été sélectionnés parmi ceux utilisés pour mesurer les progrès réalisés dans les pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action ». Veuillez vous aider des exemples figurant dans la sous-section pour fournir les informations requises.

### c. Efficacité de l'aide au développement : Déclaration de Paris et Programme d'action d'Accra

Cette sous-section a pour but de recueillir des informations pertinentes sur la manière dont le Programme conjoint traduit dans la pratique les principes d'efficacité de l'aide en favorisant une appropriation nationale, un alignement et une harmonisation des procédures ainsi qu'une responsabilité mutuelle.

Vous trouverez quelques questions à choix multiples et des champs de texte libre où vous pourrez fournir d'autres informations pertinentes.

### d. Communication et plaidoyer

Cette section met l'accent sur les efforts de communication et de plaidoyer déployés dans le cadre

des Programmes conjoints et vise à déterminer dans quelle mesure les Programmes contribuent à la réalisation des OMD définis et à l'atteinte des résultats en matière de développement. Une attention particulière doit être accordée à la communication des résultats obtenus suite aux

Interventions ciblées sur la défense de la politique, la mobilisation sociale, l'engagement des citoyens et les partenariats. Ces questions fournissent des informations pertinentes sur les différentes approches méthodologiques concernant la mise en œuvre du Programme, la transparence et la responsabilité.

### Section 3 : objectifs du Millénaire pour le développement (F-OMD)

La troisième section du rapport s'efforce d'obtenir des informations cumulées sur la contribution du F-OMD aux objectifs du Millénaire pour le développement.

#### a. objectifs du Millénaire pour le développement

Le principal objectif du F-OMD consiste à prendre part à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement à travers le monde. Cette sous-section vise à recueillir des données et des informations sur la contribution des programmes communs à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs du Millénaire pour le développement et de leurs cibles respectives.

Le Secrétariat a élaboré à cet effet une matrice permettant d'associer les résultats de votre Programme conjoint à un ou plusieurs objectif(s) du Millénaire pour le développement et à une ou plusieurs de leurs cibles respectives. En vous reportant au cadre de suivi et d'évaluation de votre programme conjoint, vous devez également inscrire les indicateurs qui vous semblent les plus appropriés à la quantification des cible(s) des OMD sélectionnées.. Pour cela, veuillez vous reporter à l'exemple fourni dans la présente section.

### Section 4 : Indicateurs thématiques généraux

**Cette section relative aux indicateurs thématiques généraux fait partie intégrante du rapport de suivi. Veuillez vérifier que vous avez reçu le bon modèle et que vous l'avez complété avant de l'envoyer au Secrétariat accompagné des autres sections de ce rapport de suivi.** Les indicateurs thématiques généraux visent à rassembler des informations sur les résultats obtenus pour les huit fenêtres thématiques du F-OMD et pour les objectifs du Millénaire pour le développement.

Dans cette sous-section, vous trouverez des indicateurs ciblés permettant de mesurer les progrès accomplis vers les objectifs les plus fréquemment établis pour chaque fenêtre thématique. Le Secrétariat cherche à recueillir les informations de façon progressive, comme pour toutes les sections précédentes du rapport de suivi.

Les indicateurs thématiques renvoient à un large éventail de concepts et de définitions qui évoluent en fonction des éléments, comme le contexte du Programme conjoint et le contexte national. Le Secrétariat reconnaît les difficultés sous-jacentes quant à l'évaluation des variables intégrées et recommande d'utiliser, dans la mesure du possible, les normes et les définitions internationales communes les plus répandues. Si cela s'avère impossible, vous pouvez ajouter une note d'explication sur les définitions que vous utilisez (nationales, etc.) pour toute variable.

Les indicateurs ont été sélectionnés en analysant tous les cadres d'évaluation et de suivi communs par fenêtre thématique (résultats, réalisations, indicateurs, nature des bénéficiaires, etc.). L'analyse a démontré que la plupart des programmes conjoints portaient sur trois à quatre résultats en matière de développement. La plupart des indicateurs ont été conçus pour mesurer l'avancement par rapport à ces résultats. De plus, le Secrétariat a mis au point d'autres indicateurs thématiques qui visent à

obtenir des données sur des approches/mécanismes innovants en matière de développement ; ces indicateurs ont été utilisés dans le cadre de certains programmes.

Vous trouverez dans cette sous-section des cases à cocher, des champs de texte libre et des encadrés où vous pouvez fournir les informations descriptives et chiffrées les plus pertinentes se rapportant à votre Programme conjoint. Le modèle a été conçu pour recueillir et traiter facilement les informations relatives aux Programmes conjoints. Le Secrétariat reconnaît que certaines informations requises ne seront pas disponibles à ce stade de la mise en œuvre du programme. Si tel est le cas, il est recommandé de recueillir toutes les informations nécessaires en vue de faciliter l'établissement de rapports sur les incidences du programme pour la prochaine période de reporting.

Veillez garder à l'esprit que certains indicateurs thématiques peuvent ne pas s'appliquer à votre Programme conjoint. Le cas échéant, cochez la case « Ne s'applique pas » ou laissez les cases vides.

**Modèle de rapport de suivi**

**Section I : Identification et statut du Programme conjoint**

a. Identification et données de base du Programme conjoint

<b><i>Date d'envoi :</i></b> <b><i>Envoyé par :</i></b> Nom Poste Organisation Coordonnées de contact	<b><i>Pays et fenêtre thématique</i></b>
<b><i>Projet Atlas MDTF n° :</i></b> <b><i>Intitulé :</i></b>	<b><i>Numéro du rapport : 1</i></b>  <b><i>Période de reporting :</i></b>  <b><i>Durée du programme :</i></b>  <b><i>Date officielle de lancement :</i></b>
<b><i>Organisations des NU participantes</i></b>	<b><i>Partenaires de mise en œuvre<sup>14</sup></i></b>

Les données financières fournies doivent inclure les frais exceptionnels, les frais liés au S&E et tout autre frais associé.

<sup>14</sup> Veuillez dresser la liste de tous les partenaires réellement impliqués dans la mise en œuvre du Programme conjoint : ONG, universités, etc.

<b>Bilan du budget</b>	
<b>Budget total approuvé du Programme conjoint</b>	Agence des NU A : Agence des NU B : Agence des NU C : Total
<b>Montant total transféré à ce jour</b>	Agence des NU A : Agence des NU B : Agence des NU C : Total
<b>Budget total engagé à ce jour</b>	Agence des NU A : Agence des NU B : Agence des NU C : Total
<b>Budget total dépensé à ce jour</b>	Agence des NU A : Agence des NU B : Agence des NU C : Total

### DONATEURS

Comme vous pouvez l'imaginer, un des Objectifs du F-OMD consiste à éveiller l'intérêt et à attirer des fonds d'autres donateurs. Afin de pouvoir établir des rapports sur cet objectif en 2010, merci d'indiquer si des fonds supplémentaires ont été alloués en 2010 pour chaque programme en suivant l'exemple ci-dessous :

Montant en milliers de dollars

TYPE	DONATEUR	TOTAL	POUR 2010	POUR 2011	POUR 2012
Parallèle [1][1]					
Coût partagé [2][2]					
Contrepartie[3][3]					
<b>TOTAL</b>					

### DÉFINITIONS

1) FINANCEMENT PARALLÈLE : Renvoie aux activités liées ou complémentaires au programme mais dont les fonds NE sont PAS accordés par l'intermédiaire des agences des NU. Exemple : JAICA décide de financer 10 séminaires supplémentaires afin de porter les objectifs du programme à la connaissance d'autres communautés.

2) PARTAGE DES COÛTS : Renvoie aux fonds accordés par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs agences des NU mettant en œuvre un programme spécifique. Exemple : le gouvernement italien fait

un don de 200 000 dollars américains à l'UNESCO ; ce financement doit être versé par l'intermédiaire de l'UNESCO, aux activités élargissant le champ d'action des activités planifiées.

3) FONDS DE CONTREPARTIE : Il s'agit de fonds octroyés par un ou plusieurs organismes publics (en nature ou en espèces) destinés à élargir le champ d'action du programme. Ces fonds peuvent être ou non accordés par l'intermédiaire d'une agence des NU. Exemple : le Ministère des ressources en eau attribue des terres afin d'y bâtir une « usine pilote de traitement des eaux pour un village ». La valeur de la contribution en nature ou le montant dans la devise locale (en espèces) doit être recalculé(e) en dollars et le(s) montant(s) qui en résulte(nt) est/sont celui/ceux indiqué(s) dans le tableau ci-dessus.

### BÉNÉFICIAIRES

Vous remarquerez 2 colonnes pour chaque catégorie de bénéficiaires (ciblés/à ce jour). La colonne « ciblés » correspond au nombre de bénéficiaires que vous prévoyez d'atteindre au terme du Programme conjoint ; et la colonne « à ce jour » renvoie au nombre réel de bénéficiaires que vous avez atteints au terme de la période de reporting.

Nous tiendrons compte de la définition du bénéficiaire adoptée par l'OCDE/CAD pour le reporting.  
« Les personnes, groupes ou organisations, qu'ils soient ciblés ou non, bénéficiant directement ou non de l'action en faveur du développement ».

Les bénéficiaires doivent être comptabilisés de façon progressive. Vous avez sûrement fixé un nombre de bénéficiaires à atteindre au cours du cycle de vie du Programme conjoint. Pour la période de reporting précédente, vous avez indiqué un certain nombre de bénéficiaires auxquels vous ajouterez ceux atteints au cours de la période de reporting actuelle.

À titre d'exemple, supposons que le Programme conjoint doit atteindre 2 505 femmes vivant en milieu urbain en tant que bénéficiaires directes. Pour la période de reporting précédente (juillet-décembre), vous avez indiqué que 235 femmes bénéficiaient directement du programme ; pour la période de reporting en cours (janvier-juin), vous avez indiqué que 402 femmes bénéficiaient directement du programme. À ce jour, le nombre de femmes vivant en milieu urbain et bénéficiant directement du programme s'élève donc à 637. Le nombre de personnes appartenant à un groupe ethnique et/ou d'ascendance africaine renvoie au nombre de bénéficiaires pris individuellement, et non pas à des groupes ethniques.

**Bénéficiaires directs :** « Les personnes, groupes ou organisations ciblés, bénéficiant directement ou non de l'action en faveur du développement. »

	Hommes	Hommes de groupes ethniques	Femmes	Femmes de groupes ethniques	Garçons	Filles	Institutions nationales	Institutions locales	Total
Nombre ciblé									
Nombre atteint									
Ciblé - atteint									
Différence en %									

**Bénéficiaires indirects :** « *Les personnes, groupes ou organisations non ciblés, bénéficiant indirectement de l'action en faveur du développement.* »

	Hommes	Hommes de groupes ethniques	Femmes	Femmes de groupes ethniques	Garçons	Filles	Institutions nationales	Institutions locales	Total
<b>Nombre ciblé</b>									
<b>Nombre atteint</b>									
<b>Ciblé - atteint</b>									
<b>Différence en %</b>									

## Rapport de suivi F-OMD

### b. Cadre de S&E du programme conjoint

Ce modèle est le même que celui joint aux documents du PC. Nous avons ajouté 3 colonnes afin de pouvoir inscrire les références des indicateurs et des cibles. Dans ce modèle, toutes les valeurs des indicateurs sont cumulatives. Cela signifie que les valeurs précédemment obtenues s'accumulent (s'ajoutent avec le temps) au fil de la mise en œuvre du Programme conjoint. Vous devez donc ajouter les indicateurs ainsi que leur valeur. Si vous ne les indiquez pas, veuillez en expliquer le motif et préciser comment vous comptez obtenir ces informations pour la prochaine période de reporting.

<b>Produits attendus (réalisations et résultats)</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Référence</b>	<b>Objectif général attendu du PC</b>	<b>Cible atteinte à ce jour</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Méthodes de collecte (avec calendrier indicatif et fréquence)</b>	<b>Responsabilités</b>	<b>Risques et hypothèses</b>
Du cadre de résultats (Tableau 1)	Du cadre de résultats (Tableau 1)	Les références sont les indicateurs mesurés lors du lancement du Programme conjoint	Le niveau d'amélioration à atteindre au terme du Programme conjoint	Le niveau réel de performance atteint au terme de la période de reporting	À partir des sources identifiées de données et d'informations	Comment sont-elles obtenues ?	Responsabilités spécifiques des organisations des NU participantes (y compris en cas de résultats partagés)	Synthèse des hypothèses et des risques pour chaque résultat

### c. Cadre de résultats du Programme conjoint et données financières

Ce tableau présente l'état d'avancement financier progressif du Programme conjoint au terme du semestre. Il s'agit donc des données financières cumulées depuis le lancement du programme (y compris tous les décaissements annuels cumulatifs). Ce tableau est censé faire office de mise à jour du cadre de résultats inclus dans votre document de programme initial. Vous devez fournir un tableau pour chaque résultat.



## Rapport de suivi F-OMD

### Définitions concernant les catégories financières

- **Montant total planifié pour le PC** : budget total alloué pendant toute la durée du PC.
- **Montant total estimé engagé** : tous les montants engagés et dépensés à ce jour.
- **Montant total estimé engagé** : il s'agit uniquement des fonds décaissés qui ont été dépensés à ce jour.
- **Part estimée (%) du budget alloué** : les fonds dépensés par rapport aux fonds transférés à ce jour.

Produit du PC : 1.1										
Produits du programme	Activité	ANNÉE			AGENCE DES NU	PARTIE RESPONSABLE	État d'avancement de la mise en œuvre			
		A1	A2	A3			NATIONAL/LOCAL	Montant total prévu pour le PC	Montant total estimé engagé	Montant total estimé dépensé
	1.1.1									
	1.1.2.									
	1.1.3.									
	1.1.4.									
	1.1.5.									
	1.1.6.									
	<b>Total</b>									

### SECTION II : Avancement du Programme conjoint

La seconde section du rapport a pour but de mettre en évidence les principales avancées et les obstacles rencontrés dans le cadre du Programme conjoint. Elle vise à recueillir des informations sur deux objectifs clés soutenus par l'ensemble des Programmes conjoints (travail interinstitutions et initiative « Unis dans l'action », et efficacité de l'aide au développement, telle qu'énoncée dans la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra).

## Rapport de suivi F-OMD

### a. Bilan des avancements, des obstacles et des mesures d'urgence

a. Veuillez rédiger une brève évaluation générale (250 mots) de la progression des composants du Programme conjoint par rapport aux résultats et aux produits attendus. Indiquez également les mesures prises en faveur de la durabilité du Programme conjoint pendant la période de reporting. Veuillez illustrer, si possible, par des exemples. Essayez d'exposer les faits en vous gardant de les interpréter ou de donner votre avis.

**Progrès en matière de réalisations :**

**Progrès en matière de résultats :**

b. La mise en œuvre du programme se heurte-t-elle à des obstacles ? Quelles en sont les causes ? Veuillez cocher la réponse la plus adaptée

- Coordination des agences des NU
- Coordination avec l'État
- Coordination au sein du/des gouvernement(s)
- Difficultés administratives (achats, etc.)/Difficultés financières (gestion des fonds, disponibilité, révision du budget, etc.)
- Gestion : 1. Gestion des activités et des réalisations 2. Gouvernance/Prise de décision (PMC/NSC) 4. Responsabilisation
- Élaboration du Programme conjoint

### Rapport de suivi F-OMD

- Obstacles externes au Programme conjoint (risques et hypothèses, élections, catastrophe naturelle, révoltes, etc.)
- Autre(s) difficulté(s). Veuillez préciser :

b. Veuillez décrire brièvement (250 mots) les obstacles auxquels le Programme conjoint est actuellement confronté. Décrivez uniquement ces difficultés par rapport au plan du document du Programme conjoint. Essayez d'exposer les faits en évitant toute interprétation et opinion personnelle.

c. Veuillez décrire brièvement (250 mots) les obstacles externes rencontrés à ce jour (non liés au Programme conjoint) qui retardent la mise en œuvre. Essayez d'exposer les faits en évitant toute interprétation et opinion personnelle.

Veuillez décrire brièvement (250 mots) les mesures qui sont ou seront prises afin d'éliminer ou d'atténuer les difficultés (internes et externes appelées B+C) décrites ci-dessus dans les précédents **encadrés b et c**. Tâchez d'être précis dans votre réponse.

## Rapport de suivi F-OMD

### b. Coordination inter-institutions et initiative « Unis dans l'action ».

Le Secrétariat du F-OMD demande au Bureau du Coordonnateur résident de compléter cette sous-section en formulant des commentaires succincts sur le Programme conjoint et en exprimant son point de vue dans le contexte plus large du pays. L'objectif consiste à recueillir des informations pertinentes afin de déterminer dans quelle mesure le Programme conjoint favorise le travail inter-institutions et soutient l'initiative « Unis dans l'action ».

Cette section comporte quelques questions à choix multiples pour lesquelles vous devez sélectionner la réponse la plus adaptée, des encadrés où vous pouvez faire part de tout commentaire supplémentaire et 2 indicateurs concernant les processus habituels et les résultats permettant d'évaluer la coordination interinstitutions. Ces indicateurs ont déjà été utilisés pour mesurer les progrès réalisés dans les pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action ». Veuillez vous reporter aux exemples figurant dans la sous-section pour fournir les informations requises.

- Le Programme conjoint est-il toujours en phase avec le PNUAD ? Veuillez cocher la réponse appropriée

Oui Non

- Si tel n'est pas le cas, le Programme conjoint s'inscrit-il dans le cadre des stratégies nationales ?

Oui Non

Si ce n'est pas le cas, veuillez expliquer :

Quels types de mécanismes de coordination et de décisions ont été adoptés pour garantir des réalisations conjointes ?

Les différents Programmes conjoints mis en œuvre dans le pays se coordonnent-ils entre eux ? Veuillez réfléchir aux questions ci-dessus et ajouter tout autre commentaire ou exemple pertinent que vous jugez utile :

### Rapport de suivi F-OMD

Veillez compléter les informations pour chacune des catégories figurant dans le tableau d'indicateurs ci-dessous :

Indicateurs	Données de départ	Valeur actuelle	Moyens de vérification	Méthodes de collecte
Nombre de pratiques de gestion (en matière de finances, d'achats, etc.) exécutées conjointement par les agences des NU chargées de la mise en œuvre des PC du F-OMD.				
Nombre de travaux analytiques conjoints (études, diagnostics) entrepris par les agences des NU chargées de la mise en œuvre des PC du F-OMD.				
Nombre de missions conjointes entreprises par les agences des NU chargées de la mise en œuvre des PC du F-OMD.				

Veillez fournir ci-dessous des informations supplémentaires pour étayer les données présentées (150 mots). Essayez de décrire des faits qualitatifs et quantitatifs en évitant toute interprétation et opinion personnelle.

#### c. Efficacité du développement : la Déclaration de Paris et le Programme d'Action d'Accra (AAA)

Cette sous-section vise à rassembler des informations pertinentes sur la façon dont le programme conjoint encourage l'application des principes d'efficacité de l'aide par le biais d'une appropriation, d'une concordance, d'une harmonisation et d'une responsabilité mutuelle adéquates lors des 6 derniers mois de la phase de mise en œuvre.

Vous trouverez ci-après des questions à choix multiples pour lesquelles vous devrez sélectionner la (les) réponse(s) la (les) plus adaptée(s) ; des questions comportant des champs de texte libre où vous pourrez ajouter tout commentaire utile ; et 2 indicateurs relatifs à l'appropriation

## Rapport de suivi F-OMD

et à la concordance. Ces indicateurs ont été utilisés à grande échelle pour mesurer les progrès réalisés dans le cadre de la Déclaration de Paris. Veuillez-vous reporter aux exemples de la sous-section pour fournir les informations requises.

**Appropriation** : En ce qui concerne les politiques de développement et les stratégies des pays partenaires, ces derniers exercent un leadership efficace. Par ailleurs, ils coordonnent les actions liées au développement.

**Le Gouvernement et les autres partenaires de mise en œuvre nationaux sont-ils impliqués dans la mise en œuvre des activités et dans la production de résultats ?**

- Pas du tout impliqués
- Très peu impliqués
- Moyennement impliqués
- Entièrement impliqués

**Dans quel type de décisions et d'activités le gouvernement est-il impliqué ? Veuillez cocher la case appropriée.**

- Prise de décision/élaboration de politiques
- Gestion :  budget  achat  prestation de services  autre(s), précisez :

**Qui dirige et/ou préside le CGP et combien de fois le Comité s'est-il réuni ?**

Institution à la tête et/ou présidant le CGP \_\_\_\_\_ Nombre de réunions.

**La société civile est-elle impliquée dans la mise en œuvre des activités et dans la production des résultats ?**

- Pas du tout impliquée
- Très peu impliquée
- Moyennement impliquée
- Entièrement impliquée

**Dans quel type de décisions et d'activités la société civile est-elle impliquée ? Veuillez cocher la réponse appropriée.**

- Prise de décision/élaboration de politiques
- Gestion :  budget  achat  prestation de services  autre(s), précisez :

## Rapport de suivi F-OMD

**Les citoyens sont-ils impliqués dans la mise en œuvre des activités et dans la production des résultats ?**

- Pas du tout impliqués  
 Très peu impliqués  
 Moyennement impliqués  
 Entièrement impliqués

**Dans quel type de décisions et d'activités les citoyens sont-ils impliqués ? Veuillez cocher la case appropriée.**

- Prise de décision/élaboration de politiques  
 Gestion :  budget  achat  prestation de services  autre(s), précisez :

**Où siège l'unité de gestion du programme conjoint ?**

- Gouvernement national  Gouvernement local  Agence de NU  Autonome  autre(s), précisez :

En vous fondant sur les réponses aux questions précédentes, décrivez brièvement la position actuelle du gouvernement, de la société civile, du secteur privé et des citoyens vis-à-vis de l'appropriation, de la concordance et de la responsabilité mutuelle des programmes conjoints. Merci de fournir quelques exemples. Essayez de décrire les faits en évitant toute interprétation et opinion personnelle.

### d.Communication et plaidoyer

Le PC énonce-t-il une stratégie de plaidoyer et de communication qui soutient les objectifs stratégiques tout en optimisant les résultats en termes de développement ? Veuillez fournir ci-dessous une brève description des objectifs, des éléments clés et du public cible de cette stratégie. Le cas échéant, veuillez joindre une annexe (250 mots maximum).

### Rapport de suivi F-OMD

Oui

Non

Quels avantages concrets les initiatives de plaidoyer et de communication énoncées dans le PC et/ou la stratégie nationale apportent-elles ?

- Une plus grande sensibilisation aux questions liées aux OMD parmi les citoyens et au sein des gouvernements
- Un meilleur dialogue entre les citoyens, mais également au sein de la société civile et du gouvernement national local, en ce qui concerne la politique et les pratiques en matière de développement
- L'adoption d'une (nouvelle) politique et l'application d'une (nouvelle) législation qui contribuent à la réalisation des OMD et de leurs cibles respectives
- La mise en place et/ou la promotion de réseaux sociaux afin d'atteindre les OMD et leurs cibles respectives
- Des moments/événements phares de mobilisation sociale qui mettent en lumière les problématiques
- Une mobilisation et une sensibilisation des médias
- Autre(s) (précisez dans le champ ci-dessous)

Quel est le nombre et le type de partenariats qui ont été établis au sein des différents secteurs de la société afin de promouvoir la réalisation des OMD et de leurs cibles respectives ? Veuillez expliquer.

- |                          |                                |        |
|--------------------------|--------------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Organisations confessionnelles | Nombre |
| <input type="checkbox"/> | Réseaux/Groupes sociaux        | Nombre |
| <input type="checkbox"/> | Groupes de citoyens locaux     | Nombre |
| <input type="checkbox"/> | Secteur privé                  | Nombre |



### Rapport de suivi F-OMD

<input type="checkbox"/>	Institutions académiques	Nombre
<input type="checkbox"/>	Groupes de médias et journalistes	Nombre
<input type="checkbox"/>	Autre(s) (précisez dans le champ ci-dessous)	Nombre

Quelles sont les actions de sensibilisation menées dans le cadre du programme pour que la population locale ait accès aux informations liées au PC et puisse s'impliquer activement ?

- Groupes de discussion cibles
- Enquêtes auprès des ménages
- Utilisation de moyens de communication locaux comme la radio, les groupes de théâtre, les journaux, etc.
- Séances publiques
- Renforcement des capacités/formations
- Autre(s)

## Section III : Objectifs du Millénaire pour le Développement

### a. Objectifs du Millénaire pour le Développement

L'objectif principal du F-OMD est de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement dans le monde. Cette sous-section vise à recueillir des données et des informations sur l'importance des programmes conjoints vis-à-vis de la réalisation d'un ou plusieurs des Objectifs du Millénaire pour le Développement et de leurs cibles respectives.

À cet effet, le Secrétariat a élaboré une matrice permettant d'associer les résultats de vos programmes conjoints à un ou plusieurs Objectif(s) du Millénaire pour le Développement et à une ou plusieurs de leurs cibles respectives. Cette matrice doit être lue de gauche à droite. Dans un premier temps, déterminez dans quelles mesures les résultats de votre PC ont contribué à la réalisation d'un ou de plusieurs OMD. Ensuite, cela doit être approfondi en associant chaque résultat de votre programme conjoint à une ou plusieurs cible(s) des OMD. La troisième étape consiste à estimer le nombre de bénéficiaires du PC pour ce qui est de chaque résultat spécifique. Enfin, en vous reportant au cadre de suivi et d'évaluation de votre programme conjoint, inscrivez les indicateurs qui vous semblent les plus appropriés à la quantification des cible(s) des OMD sélectionnées. Pour cela, veuillez-vous reporter à l'exemple ci-dessous.

OMD 7	Programme Conjoint Résultat 1	Cible OMD 7. A	Nombre de bénéficiaires du PC	Indicateurs OMD	Indicateur PC
Objectif 7 : Préserver l'environnement		Intégrer les principes de développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources naturelles		7.1 Proportion des zones forestières  7.2 Total des émissions de CO2 (par habitant et pour 1 dollar de PIB (PPA))  7.3 Consommation de substances appauvrissant la couche d'ozone  7.4 Proportion de stocks de poissons qui ne sont pas en danger pour des raisons biologiques	
	Programme Conjoint Résultat 2	Cible OMD 7. B		Indicateurs	Cible PC
		Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas d'accès à un approvisionnement en eau potable ni à des services d'assainissement de base		7.5 Proportion de la population utilisant une source d'eau de boisson améliorée  7.6 Proportion de la population utilisant des infrastructures d'assainissement améliorées	
	Programme Conjoint Résultat 3	Cible OMD 7. C		Indicateurs	Cible PC
		Ne s'applique pas			

## Rapport de suivi F-OMD

### Autres commentaires

Veillez fournir toutes les informations que vous jugerez utiles et préciser en quoi votre PC contribue à la réalisation des OMD au niveau national ou local.

Veillez indiquer ci-dessous toute autre information que vous aimeriez communiquer au Secrétariat du F-OMD :

