

Programme des Nations Unies pour le développement



Note pratique sur le développement territorial



Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est la principale organisation des Nations Unies luttant pour mettre fin aux injustices en matière de pauvreté, d'inégalités et de changement climatique. En collaboration avec notre vaste réseau d'experts et de partenaires dans 170 pays, nous aidons les nations à développer des solutions intégrées et durables pour les personnes et la planète.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur undp.org ou suivez-nous sur [@UNDP](https://twitter.com/UNDP).

Copyright © PNUD 2025. Tous droits réservés.

One United Nations Plaza, New York, NY 10017, États-Unis

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies, y compris le PNUD, ou des États membres des Nations Unies.

Photo de couverture : © PNUD RDC

Table des Matières

Remerciements	4
Résumé	6
Acronymes	8
1. Introduction	10
1.1. Objectif et public cible de la note pratique	10
1.2. Contexte actuel	11
2. Raisonnement à l'origine des programmes du développement territorial	13
2.1. Principes du développement territorial	14
2.2. Étapes du développement territorial	16
3. Opérationnalisation du développement territorial	17
3.1. Conception et configuration	17
Analyse du contexte	18
Définition de la portée de la zone géographique	21
Concevoir son portfolio	22
4. Financement	25
5. Mise en œuvre	28
Mis en œuvre de la planification participative	28
Adaptabilité et orientation thématique	31
Programmation rurale-urbaine	34
Stabilisation	36
Programmation transfrontalière	36
5.1. Gestion	38
5.2. Partenariats	41
5.3. Coordination	44
5.4. Suivi (et évaluation)	47
6. Communication	49
7. Durabilité	51
8. Annexes	53
Annexe 1 : Acteurs clés	53
Annexe 2 : Autres organisations et développement territorial	56
Annexe 3 : Références	58

Remerciements

Cette note pratique a été élaborée par une équipe centrale du PNUD, comprenant Giacomo Negrotto Cambiaso, Spécialiste en politiques locales, Adela Pozder-Cengic, Spécialiste en politiques locales, et Carlo Ruiz, Conseiller en politiques au niveau mondial, Bureau des crises du PNUD, avec le soutien essentiel de Thomas Thorogood, Consultant principal. La supervision générale a été assurée par Amita Gill, Responsable mondiale pour l'action locale, et Marina Lo Giudice, Conseillère mondiale pour les solutions de relèvement, Bureau des crises du PNUD.

La note a bénéficié des idées précieuses, des commentaires et des contributions des personnes-ressources suivantes du PNUD : Arvind Kumar, Spécialiste de la gestion de projet pour la résilience rurale, PNUD Yémen ; Anne Dalitz, Responsable des résultats pour la consolidation de la paix locale et la cohésion sociale, PNUD Libye ; Petrus Vandepol, Chef d'équipe pour la gouvernance et la consolidation de la paix, PNUD Yémen ; Hala Rizk, Cheffe d'équipe pour la cohésion sociale et la gouvernance locale, PNUD Syrie ; Paloma Blanch, Responsable du retour et de la réintégration du PNUD-HCR, Syrie ; Lurdes Gomez Rubio, Consultante principale sur le développement territorial, PNUD Syrie ; Abdo Seif, Chef de l'équipe de conseil et de surveillance, PNUD Yémen ; Hosni Mouelhi, Spécialiste de la gouvernance, PNUD Tunisie ; Daniela Lima, Responsable de l'expérimentation, PNUD Angola ; Ligane Sene, Chef de l'unité de conseil stratégique, PNUD Sierra Leone ; Jonathan Derio, Représentant résident adjoint, PNUD Algérie ; Farida Kadri, Responsable

de la gouvernance, PNUD Algérie ; Habiba Rodolfo, Cheffe d'équipe pour la gouvernance, PNUD Mozambique ; Cristino Pedraza Lopez, CTA Décentralisation pour le développement, PNUD Mozambique ; Giorgi Vardishvili, Chef d'équipe de prévention des crises et de relèvement, PNUD Géorgie ; Biljana Cvetanovska Gugoska, Cheffe d'équipe, gouvernance démocratique / portefeuille vert, PNUD Macédoine du Nord ; Suzanne Ahmeti, Responsable de la prospérité inclusive, PNUD Macédoine du Nord ; Adnan Cheema, Représentant résident adjoint, PNUD Myanmar ; Alessandro Caselli, Chef de bureau et programme Nexus paix-développement-humanitaire, Rakhine, PNUD Myanmar ; Juliata Sopacua, Conseillère technique sur les ODD, PNUD Indonésie ; Lina Fernandez Pizano, Responsable d'AcclLab et engagement du secteur privé, PNUD Colombie ; Jairo Alberto Matallana Villareal, Responsable de programme sur la coexistence et la sécurité citoyenne, PNUD Colombie ; Jenny Galvis, Responsable de secteur, PNUD Colombie ; Alexandre Prieto, Chef de projet au PNUD Chypre ; Xavier Hernandez, Représentant résident adjoint, PNUD République dominicaine ; Maria Eugenia Morales Ferre, Responsable de programme, durabilité environnementale et résilience, PNUD République Dominicaine ; Edwin Gomez, Économiste, PNUD République dominicaine ; Ricardo Nunez, Chargé de programme sur la gouvernance et la transformation de la production, PNUD Cuba ; Gretel Valladares, Analyste de programme gouvernance, PNUD Cuba ; Singay Dorji, Analyste de programme au sein du programme de petites subventions du FEM-PNUD ;

Kristoffer Tangri, Spécialiste des partenariats et des programmes, Centre africain des zones frontières du PNUD ; Catherine Osborn, Conseillère politique du PNUD sur les déplacements forcés ; Nynke Kuperus, Coordinatrice de la gestion adaptative du PNUD dans le pays ; Ayan Abshir, Analyste pays, Initiative de gestion adaptative ; Barbara-Anne Krijgsman, Coordinatrice mondiale du cluster Relèvement précoce, Bureau des crises ; Milica Begovic, Responsable de l'innovation stratégique ; Tina Stoum, Cheffe de programme régionale, Centre régional d'Istanbul ; Diana Salvemini, Conseillère technique mondiale, Action locale, Nature Hub ; Patrick Duong, Responsable mondial de la gouvernance et des services publics ; Rajeev Issar, Spécialiste des politiques, risques climatiques et gouvernance des risques ; et James Vener, Spécialiste technique du climat et des villes, PNUD/ONU-HABITAT.

Le processus de consultation a également impliqué de nombreux autres collègues des bureaux pays du PNUD en Syrie, en Arabie saoudite, au Yémen, en Tunisie, en Algérie (Bureau régional des États arabes), en Angola, au Sierra Leone, au Libéria, au Mozambique, en Zambie (Bureau régional pour l'Afrique), en Azerbaïdjan, en Bosnie-Herzégovine, en Géorgie, au Kirghizistan, en Macédoine du Nord (Bureau régional pour l'Europe et la Communauté des États indépendants), en Afghanistan, au Myanmar, en Indonésie (Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique), à Cuba, en République dominicaine, en Colombie (Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes).

©PNUD
Mali



Résumé

La présente note pratique propose un **aperçu des programmes et interventions du PNUD en matière de développement territorial**, conçu pour les praticiens, les conseillers en politiques publiques et les partenaires de développement impliqués dans la conception et la mise en place de stratégies localisées. Elle souligne l'importance du développement territorial pour relever les défis particuliers de zones géographiques spécifiques, notamment dans des contextes complexes de crise et d'après-crise. En privilégiant l'appropriation locale, la participation inclusive et la flexibilité, le développement territorial propose une approche qui comble les lacunes dans la prestation de services, renforce la résilience et pose les bases d'un développement à long terme.

Les programmes de développement territorial sont **enracinés dans des principes qui mettent l'accent sur l'adaptabilité et la sensibilité au contexte**, en veillant à ce que les interventions répondent aux besoins et aux opportunités uniques des zones ciblées de manière intégrée. La note pratique met en évidence l'importance de mener une analyse approfondie du contexte pour comprendre la dynamique socio-économique et politique en jeu. Cette étape fondamentale, qu'est l'appropriation locale, guide la planification stratégique des interventions. Il est également essentiel de définir clairement la portée géographique, car cela permet de concentrer les efforts et d'allouer efficacement les ressources.

L'un des aspects clés de l'opérationnalisation du développement territorial est la mise en place d'un **processus de planification** participatif, qui

permettrait aux communautés locales de jouer un rôle actif dans l'élaboration des interventions. Cette approche vise à améliorer l'efficacité des interventions, tout en renforçant leur appropriation locale, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte, ce qui est essentiel afin d'obtenir des résultats durables. Ce document souligne également la nécessité d'un ajustement continu des stratégies de développement territorial afin de tenir compte des différents contextes et situations.

La mise en place d'un cadre de coordination multi-niveau efficace (régional, national et international) est propice à la promotion d'un financement durable, autre élément clé du succès des interventions de développement territorial. La note pratique **décrit les stratégies de financement diversifié et à long terme**, soulignant l'importance d'aligner le financement sur les priorités identifiées et de maintenir une flexibilité financière pour répondre à l'évolution des besoins. Des structures de gestion interne efficaces sont également mises en avant comme étant essentielles pour coordonner les activités, garantir la responsabilité et préserver l'intégrité du processus d'intervention.

Les partenariats et la coordination sont identifiés comme des facteurs clés pour améliorer l'impact et la durabilité des initiatives de développement territorial. La note pratique préconise de **bâtir des partenariats forts avec les gouvernements locaux, la société civile et le secteur privé**, ce qui peut considérablement étendre la portée et l'efficacité des efforts en matière de développement territorial. La coordination entre les différentes parties prenantes est également cruciale pour garantir

que les interventions soient mises en œuvre de manière transparente et que les efforts s'alignent sur des objectifs de développement plus larges.

Le **suivi** est un autre élément essentiel, permettant l'évaluation continue des progrès réalisés et l'identification des domaines nécessitant des ajustements. Une **stratégie de communication** bien définie est également cruciale car elle permet à toutes les parties prenantes d'être informées, impliquées et de soutenir les initiatives de développement territorial. La **transparence** et une communication claire sont essentielles pour instaurer une relation de confiance et obtenir l'adhésion nécessaire des communautés locales et des partenaires.

En fin de compte, il est souligné que la durabilité à long terme des interventions de développement territorial constitue l'objectif principal. **Les stratégies visant à garantir la durabilité se concentrent sur le renforcement des capacités, la promotion de l'appropriation locale et le partenariat durable, à l'appui du processus de développement général, permettant aux avantages des interventions de perdurer bien au-delà de la durée de vie des projets individuels.** En intégrant ces principes dans la conception et la mise en œuvre des stratégies de développement territorial, les praticiens du développement peuvent créer des impacts positifs durables dans les communautés à qui ils viennent en aide.

Bureau des crises
du ©PNUD



Acronymes

ABADEI	Approche territoriale pour les initiatives d'urgence en matière de développement
ADEL	Agence de développement économique local
CTF	Coopération transfrontalière
FAO	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population
FVC	Fonds vert pour le climat
GAL	Groupe d'action locale
GIZ	Société allemande de coopération internationale
HDP	Humanitaire-Développement-Paix
IFI	Institution financière internationale
JMDI	Initiative conjointe pour la migration et le développement
LGBTQIA+	Lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers, intersexués et asexuels
M4ED	Maires pour la croissance économique
M&E	Suivi et évaluation
OCDE	Objectifs de développement durable
ODD	Organisation de coopération et de développement économique
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Nations Unies
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OSC	Organisation de la société civile

PADIT	Plateformes articulées pour le développement territorial intégré
PAM	Programme alimentaire mondial
PBF	Fonds pour la consolidation de la paix
PDI	Personne déplacée interne
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
ReDSS	Secrétariat régional des solutions durables
SIG	Système d'information géographique
UE	Union européenne
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOCHA	Bureau des Nations Unies de la coordination des affaires humanitaires
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Introduction

1

1.1. Objectif et public cible de la note pratique

La présente note pratique souligne l'importance croissante de l'approche de développement territorial¹ et fournit un guide succinct aux praticiens du PNUD dans les Bureaux pays et les Centres régionaux, ainsi qu'aux parties prenantes impliquées ou intéressées par la mise en œuvre de développement territorial.

La présente note pratique souligne l'importance croissante de l'approche de développement territorial² et fournit un guide succinct aux praticiens du PNUD dans les Bureaux pays et les Centres régionaux, ainsi qu'aux parties prenantes impliquées ou intéressées par la mise en œuvre de développement territorial.

À titre de référence, la note s'inscrit dans le prolongement d'autres ressources phares, telles que la récente Note de politique sur la programmation territoriale³, les approches émergentes de la gestion adaptative⁴, et l'approche par portfolio⁵. Elle met à disposition un guide clair et méthodique couvrant l'intégralité du processus de développement territorial : de l'élaboration jusqu'à la mise en œuvre, en passant par le suivi, l'évaluation et la pérennisation, accompagné d'exemples et de recommandations pratiques⁶.

Le processus de rédaction a impliqué un examen approfondi des articles, évaluations et analyses existants liés au développement territorial, ainsi que des consultations auprès des représentants de 21 Bureaux pays dans toutes les régions et des experts dans le domaine.

Le PNUD apporte une vaste expérience et des capacités pour aider les partenaires de développement à concevoir et à mettre en œuvre des solutions de développement territorial à travers :

→ Une présence mondiale étendue, y compris des bureaux et du personnel dans des régions éloignées au-delà des capitales ;

1 Sur la base d'une vaste consultation menée auprès de nombreux Bureaux pays du PNUD dans différentes régions, ainsi que des informations recueillies en observant la pertinence sur les sites web institutionnels du PNUD.

2 <https://www.un.org/fr/desa/d%C3%A9veloppement-durable-le-chef-de-l%E2%80%99onu-r%C3%A9clame-une-transformation-radical-du-syst%C3%A8me>

3 Adapté à l'usage ? Programmation territoriale dans les réponses contemporaines aux et au développement, Note d'orientation de Development Futures

4 <https://undp.sharepoint.com/teams/adaptivemanagement?CT=1691419838980&OR=OWA-NT&CID=5b8f3d5c-2cf9-6b9d-2d2a-9fa0473b15d4&WSL=1>

5 <https://innovation.eurasia.undp.org/portfolio-development/>

6 Distinguer le processus de développement territorial de la « coordination humanitaire territoriale », qui se concentre principalement sur la coordination de l'aide humanitaire dans une zone donnée, entre une ou plusieurs agences, sans pour autant impliquer les autorités ou acteurs locaux dans un rôle de premier plan, ni garantir une véritable appropriation locale.

→ Un engagement en faveur d'approches fondées sur des données probantes qui favorisent un changement transformateur dans la gouvernance, l'état de droit, les institutions inclusives et la prospérité partagée ; et

→ Son rôle d'intégrateur, en rassemblant activement divers acteurs afin de répondre à des défis communs.

1.2. Contexte actuel



Les crises deviennent de plus en plus longues et cycliques. Puisque les crises prennent souvent racine dans des déficits multidimensionnels de développement, elles doivent être abordées comme des urgences de développement, nécessitant des solutions intégrées. Malgré leur incontestable nécessité, l'aide humanitaire vitale et les interventions de paix externes ne permettent pas de combler les lacunes liées aux causes structurelles et sous-jacentes de cette complexité. La nature de l'incertitude et l'ampleur de la complexité nous poussent désormais à réfléchir au-delà des formes traditionnelles de réponse aux crises et aux processus de rétablissement. Passer d'une crise à l'autre sans s'attaquer aux causes profondes du développement ne peut pas répondre à l'ampleur de la crise dans le monde d'aujourd'hui, ni aux défis de ce que le Rapport sur le développement humain 2021/22 du PNUD appelle un nouveau « complexe d'incertitude » mondial ».

Dans le cadre de l'Agenda 2030, des cadres tels que le nexus HDP et les efforts visant à mettre en œuvre les Objectifs de développement durable (ODD) au niveau local incitent les organisations à réévaluer leurs approches et à adapter leurs opérations pour mieux répondre aux besoins émergents aux niveaux national et local.

Le développement territorial fournit un cadre géographique pour une programmation intégrée, améliorant l'efficacité et l'impact de notre engagement dans les processus de crise, de relèvement et de développement local.

Le développement territorial n'est pas un concept nouveau.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a adopté cette approche pour la première fois à la fin des années 1980 en Amérique centrale⁸. Par la suite, le développement territorial a été largement appliqué tout au long des années 1990, souvent dans des contextes post-conflit. Le PNUD a étendu son utilisation au début des années 2000, parallèlement à l'accent accru mis par l'UE sur la coopération au développement régional

dans sa région voisine et au-delà. Cette approche a gagné du terrain lorsque le PNUD a mis en œuvre le développement territorial dans des situations de crise dans des pays comme l'Afghanistan et la Somalie.

Les conflits sont un facteur fondamental de pauvreté et, lorsqu'ils sont associés aux impacts du changement climatique, de l'extrémisme violent et des inégalités, ils exercent une pression immense sur les efforts humanitaires. Le nexus HDP sert de cadre global pour relever ce défi, le PNUD jouant un rôle central en tant qu'intégrateur. Le développement territorial propose une approche intégrée pour la mise en œuvre du nexus HDP au niveau local.

Le Plan stratégique 2022-2025 du PNUD envisage six solutions phares (pauvreté et inégalités, gouvernance, résilience, environnement, énergie, égalité des genres) en réponse à la complexité croissante des situations de crise, d'après-crise et de développement. Il existe également un argument solide en faveur d'une transition des approches programmatiques fondées sur des projets individuels à une

7 L'offre du PNUD en réponse aux situations de crise, <https://www.undp.org/crisis/publications/undps-crisis-offer>

8 Le PRODERE (Programme de développement pour les personnes déplacées, les réfugiés et les rapatriés en Amérique centrale) a débuté en 1989 dans six pays d'Amérique centrale fortement touchés par des décennies de violence et de guerres civiles. Il opérait dans les zones touchées par la guerre, en se concentrant principalement sur les droits de l'homme, la réintégration des rapatriés, la planification participative du développement, la restauration des services de base et la réactivation de l'économie locale en utilisant une approche décentralisée, intégrée et ascendante.

approche par portfolio qui exploite les partenariats, les ressources et l'expertise pour accélérer les progrès vers la réalisation des ODD.

Cette approche est en accord avec l'approche d'action locale intégrée du PNUD.

L'offre de crise du PNUD, fondée sur le Plan stratégique, définit de nouvelles solutions de développement pour faire face aux crises et à la fragilité à travers trois approches : Transformer les contextes prolongés et fragiles, anticiper et prévenir les crises et soutenir le développement tout au long de la crise. Ces solutions sont adaptées au contexte spécifique, que ce soit au niveau régional, national ou infranational, et se chevauchent souvent au sein des mêmes localités, ce qui les rend complémentaires plutôt que mutuellement exclusives. Les Bureaux pays du PNUD adoptent diverses approches en fonction du contexte, notamment la stabilisation, le développement territorial, les engagements fondés sur la gouvernance et la programmation de la résilience, intégrant souvent plusieurs interventions. Compte tenu de sa flexibilité et de son adaptabilité contextuelle, le développement territorial se distingue comme un choix stratégique dans les contextes de crise, d'après-crise et de développement car il :

- Facilite l'adaptation locale des ODD ;
- Favorise la transition d'une approche par projet à une approche par portfolio ;
- Fournit une approche intégrée et holistique pour la mise en œuvre des solutions phares du Plan stratégique du PNUD au niveau local ;
- Intègre le nexus HDP au niveau local par sa conception et son opérationnalisation ;
- Met l'accent sur l'appropriation par les acteurs locaux, active le rôle d'intégrateur du PNUD, favorise la coopération et établit des partenariats avec d'autres parties prenantes ;
- Apporte des solutions locales aux contextes complexes de mobilité humaine – souvent une dimension importante dans les crises et les contextes fragiles – en impliquant les communautés locales quel que soit leur statut (personnes déplacées internes [PDI], réfugiés, rapatriés, communautés d'accueil) dans les dynamiques de (ré)intégration ; et
- Crée un environnement propice à l'inclusion des groupes marginalisés et défavorisés (par exemple, les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les migrants, les PDI, les réfugiés, les groupes ethniques, les LGBTQI+) dans les processus décisionnels.

©PNUD
Tadjikistan



Raisonnement à l'origine des programmes du développement territorial

2

Si vous souhaitez :

- ◆ Aborder les défis de développement ou les crises dans une zone ou une région spécifique à travers une approche éclairée et structurée ;
- ◆ Demeurer engagé dans les situations de crise ;
- ◆ Mettre en œuvre une stratégie à plusieurs niveaux qui comble le fossé entre les entités centrales et régionales / locales ;
- ◆ Donner du pouvoir aux acteurs locaux et adopter une approche participative et inclusive ;
- ◆ Appliquer une gouvernance locale inclusive et soutenir la décentralisation ;
- ◆ Mettre l'accent sur la prestation de services inclusifs, les infrastructures et le développement économique local ;
- ◆ Promouvoir des solutions de développement pour la mobilité humaine, le cas échéant⁹ ;
- ◆ Promouvoir la consolidation de la paix locale, la cohésion sociale et la prestation de services inclusifs, le cas échéant ;
- ◆ Promouvoir l'inclusion de tous les membres de la communauté, en particulier des groupes défavorisés et marginalisés, en veillant à ne laisser personne de côté et en favorisant l'autonomisation des femmes, des jeunes, des personnes âgées, des personnes en situation de handicap (PwD), des PDI, etc. ;

- ◆ Adopter une certaine flexibilité grâce à des mécanismes de rétroaction intégrés, permettant des corrections de cap et la capacité de saisir les opportunités émergentes ;
- ◆ Adopter une approche holistique, en s'éloignant des projets isolés et fragmentés pour s'appuyer sur un processus complet, territorial et multisectoriel utilisant des méthodes de portfolio dans la zone ou la région cible ;
- ◆ Optimiser les ressources et réduire les coûts de transaction grâce à la coordination et aux initiatives conjointes (y compris au sein du bureau pays) ;
- ◆ Opérationnaliser le nexus HDP (inter-agences) de manière pratique ;

Alors, le développement territorial est le choix optimal.

9 Boîte à outils JMDI sur la migration et le développement local, PNUD-OIM 2015

2.1. Principes du développement territorial

L'approche territoriale intervient dans plusieurs secteurs (économique, social, politique, etc.) et cherche à mobiliser le plus grand nombre d'acteurs possible à différents niveaux :

- Au niveau local, pour s'engager dans le contexte de développement impactant la vie quotidienne des populations,
- Au niveau des politiques locales de la zone et
- Au niveau national.

Pour être efficace, elle doit être exhaustive, inclusive, participative, sensible au contexte, ascendante et, surtout, flexible¹⁰. Elle nécessite un espace adéquat pour un dialogue éclairé, une analyse et une planification entre les acteurs locaux et externes concernés dans la zone ciblée.

La raison d'être des principes de développement territorial est d'atteindre les objectifs suivants :

- Aborder les principaux défis de relèvement / développement de la zone, tels qu'identifiés conjointement par les acteurs locaux et la population ;
- Répondre aux besoins des plus défavorisés, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte ;
- Gagner en efficacité grâce à une coordination améliorée ; et
- Assurer la durabilité à long terme.

Territoriale

Le développement territorial s'appuie sur une analyse fondée sur des données probantes pour identifier les défis de développement spécifiques au sein d'une zone géographique. Il utilise une approche holistique pour relever de manière globale les défis identifiés dans la zone.

Intégrée

Le développement territorial encourage la cocréation et favorise la collaboration et la programmation conjointe entre les institutions nationales et internationales, au sein des secteurs et entre eux, dans le système plus large de développement, de paix et d'aide humanitaire. Une intégration efficace nécessite un engagement actif et une coordination entre de multiples parties prenantes. Il ne suffit pas de définir une zone et de travailler à l'intérieur de ses limites. Des mesures proactives, tant au sein du PNUD qu'à l'extérieur, sont nécessaires pour garantir que les analyses, la programmation et la mise en œuvre dans la zone soient véritablement multisectorielles et impliquent les parties prenantes concernées.

Au sein du PNUD, les efforts se concentrent sur la promotion de la collaboration et de la coordination entre les différentes équipes et unités du Bureau pays opérant dans une zone géographique spécifique. Une communication régulière, le partage d'informations et la mise en place d'initiatives locales renforcent la planification et l'alignement conjoints.

La collaboration externe et l'intégration avec d'autres acteurs du HDP tels que les entités gouvernementales (centrales et locales), les OSC locales, le secteur privé, les agences des Nations Unies (ONU) et les institutions financières internationales (IFI) sont essentielles. Travailler ensemble minimise les redondances, les lacunes / besoins et les coûts tout en mettant à profit les différentes expertises. En impliquant activement de multiples parties prenantes et en adoptant une approche coordonnée, le développement territorial intègre avec succès les efforts de programmation au sein du PNUD, tout comme dans le contexte humanitaire et de développement. Il facilite ainsi les processus de relèvement et de développement de la zone.

10 Guide du praticien pour la programmation du développement territorial. Bureau régional du PNUD pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants, 2006

Inclusion et participation

Le développement territorial favorise l'appropriation locale en impliquant tous les acteurs concernés au niveau local dans l'analyse, la conception, la mise en œuvre et le suivi (et l'évaluation) des interventions. Les programmes de développement territorial sont inclusifs, favorisent l'égalité des genres¹¹, prennent en compte les facteurs environnementaux, intègrent le contexte local, garantissent la sensibilité aux conflits et encouragent la participation active.

En collaboration avec les partenaires de développement, les programmes de développement territorial promeuvent l'égalité des droits des femmes et des groupes sous-représentés, combattent les législations et pratiques discriminatoires, remettent en question les normes et les stéréotypes de genre et cherchent à mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles.

En alignant la planification locale sur les politiques et priorités nationales, le développement territorial garantit sa pertinence et son inclusivité dans le contexte national. De cette manière, les processus de développement territorial bénéficient des programmes nationaux de développement et de relèvement, tout en contribuant à l'élaboration des politiques nationales grâce au partage des meilleures pratiques et des leçons apprises. Les priorités identifiées dans les plans locaux et nationaux doivent être axées sur la demande et menées au niveau local pour garantir la durabilité.

Grâce à une approche de cocréation qui équilibre la participation locale avec l'alignement national, le développement territorial répond efficacement aux besoins locaux, prend en compte la dynamique des conflits et contribue au développement et aux priorités politiques de la zone ciblée.

Adaptative

Le développement territorial se caractérise par sa flexibilité et son adaptabilité. Il reconnaît la fluidité et la complexité des tendances mondiales dans les contextes de développement et de crise, ainsi que la nécessité d'ajuster les programmes en fonction de la nature non linéaire des processus de développement et de relèvement, en particulier au niveau local. Le développement territorial favorise l'apprentissage continu et les boucles de rétroaction pour collecter des données et des informations actualisées afin d'améliorer la programmation actuelle et d'éclairer la programmation future. Sa flexibilité permet d'absorber et d'intégrer de nouvelles initiatives dans le processus de développement territorial, qu'il s'agisse d'opportunités d'investissement étrangères ou locales ou d'idées innovantes des communautés.

Le développement territorial adopte un état d'esprit d'amélioration continue, permettant des ajustements et des apprentissages à partir des expériences passées et en cours. Cela garantit que les efforts de programmation puissent répondre efficacement à l'évolution des circonstances et mieux satisfaire les besoins des communautés ciblées. En recueillant continuellement des retours d'information et en appliquant les leçons apprises, le développement territorial facilite une prise de décision plus efficace et de meilleurs résultats dans la programmation future.

11 Boîte à outils du PNUD sur le genre et le relèvement, 2020

2.2. . Étapes du développement territorial

Pour que le développement territorial soit un succès, il doit être complet, inclusif, participatif, sensible au contexte, ascendant et, surtout, flexible. Les étapes suivantes sont essentielles pour garantir son efficacité.

1. Une délimitation claire de la portée géographique ou de la zone cible est décisive, car elle permet de concentrer les efforts et d'allouer efficacement les ressources.
2. Analyse approfondie du contexte pour comprendre la dynamique socio-économique et politique en jeu.
3. Établir des partenariats solides avec les gouvernements locaux, la société civile et le secteur privé et identifier les champions et les perturbateurs.
4. Mettre en place des processus de planification participatifs, qui impliquent activement les communautés locales dans l'élaboration des interventions. Cette planification et cette collecte de données doivent être adaptables, et ajustées en temps réel, en fonction de l'évolution des conditions et des retours d'information.
5. Mettre en place des structures de gestion interne efficaces pour coordonner les activités, garantir la responsabilité et maintenir l'intégrité du processus d'intervention.
6. Mettre en place un cadre de coordination multi-niveaux approprié (régional, national et international) pour favoriser un financement durable, autre élément crucial du succès des interventions en matière de développement territorial.
7. Sur la base du système de collecte de données, mettre en place un système de suivi permettant l'analyse continue des progrès et l'identification des domaines nécessitant des ajustements.
8. Développer une stratégie de communication bien définie, car elle garantit que toutes les parties prenantes soient informées, engagées et soutiennent les initiatives de développement territorial. La transparence et une communication claire sont essentielles pour instaurer une relation de confiance et obtenir l'adhésion nécessaire des communautés locales et des partenaires.



Opérationnalisation du développement territorial

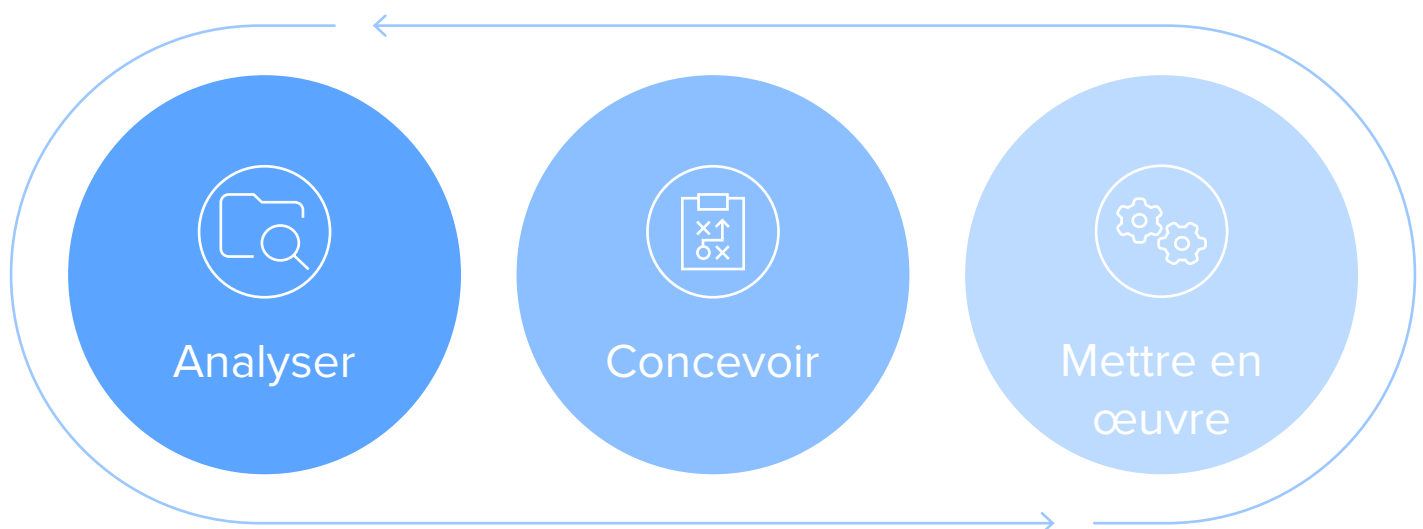
3

3.1. Conception et configuration

À ce stade, l'accent est mis principalement sur la collecte et l'évaluation des données. Cette phase est cruciale pour acquérir une compréhension globale du contexte, sélectionner le domaine de travail, identifier les besoins de mise en œuvre et cartographier les acteurs et institutions concernés.

La durée du cycle nécessite également d'être appréhendé avec flexibilité. Bien qu'un cycle de développement territorial dure idéalement environ 18 mois, des conditions spécifiques telles que les contraintes des donateurs et les contextes de crise peuvent nécessiter des délais différents. Il est essentiel de mener la phase d'évaluation à travers une perspective de risque multidimensionnelle, y compris une perspective sensible aux conflits, le cas échéant.

Cette approche favorise le dialogue et la collaboration entre les acteurs locaux, aidant à identifier les risques¹², les défis, les besoins, les facteurs de division, les connecteurs et les ressources disponibles. L'objectif est de hiérarchiser et de proposer des solutions qui peuvent être mises en œuvre de manière coordonnée et intégrée.



Engagement et participation des acteurs locaux

12 L'approche du PNUD en matière de développement sensible aux risques



Analyse du contexte

Pour concevoir un programme territorial efficace, une compréhension approfondie du contexte social, économique, politique et environnemental de la zone cible est requise. Cette compréhension doit englober les besoins, les défis et les opportunités spécifiques, ainsi que la dynamique du pouvoir local et les causes profondes de la marginalisation et des inégalités. Dans un premier temps, fiez-vous aux sources d'information existantes, qui peuvent inclure des données officielles au niveau central ou infranational. Toutefois, vous devrez sûrement collecter des données supplémentaires au moyen d'enquêtes, de groupes de discussion ou d'entretiens avec les principales parties prenantes. Les sources suivantes sont précieuses :



Engagement et participation des acteurs locaux

Composant stratégique de tout processus de développement territorial du PNUD, la **participation, appuyée par le renforcement des capacités, est cruciale dans toutes les phases**, comme cela est résumé ci-après :

1. **Phase de conception et de mise en place (macro-évaluation initiale réalisée par l'équipe chargée du développement territorial du PNUD) :** Des voix locales, des informateurs clés et des groupes de discussion avec les acteurs concernés seront mis en place pour vérifier la validité des données recueillies au niveau central et auprès d'autres sources officielles, et pour confirmer les défis macroéconomiques qui y sont identifiés. Les perspectives et les connaissances locales contribueront ensuite à façonner l'approche et les principaux domaines d'intérêt. Dans ce cas, la participation est informelle (dialogues et groupes de discussion) et réagit principalement aux stimuli du PNUD (réponse aux questions et problèmes posés par le PNUD) ; elle corrobore avec des apports « locaux » l'analyse initiale du PNUD / gouvernement.
2. **Pendant la phase de planification participative (Groupe de travail local / Plateforme active et de pointe, avec la facilitation du PNUD) :** Mécanisme de dialogue et de planification structuré et inclusif, analysant les risques et les ressources, et définissant les priorités d'intervention, rassemblées et hiérarchisées dans le plan d'action local (relèvement / développement).
3. **Pendant la mise en œuvre :** Suivi par les acteurs locaux (contrôle social) et retour d'information sur le plan initial pour l'ajuster et enregistrer les progrès, retards ou écarts, affiner les modalités de mise en œuvre ainsi que la cohérence spécifique. Ainsi que la cohérence d'ensemble avec le plan de développement local. L'engagement des parties prenantes dans le suivi complète et renforce le cadre de suivi et d'évaluation du PNUD.

- ◆ **Données au niveau national :** Recueillir des données pertinentes provenant de sources nationales pour fournir un contexte plus large pour la zone. Il peut s'agir de données provenant de ministères de tutelle, de bureaux centraux de statistiques, d'universités, de groupes de réflexion, d'agences des Nations Unies ou d'autres organisations internationales.
- ◆ **Données au niveau local :** Obtenir des données fiables auprès de sources locales pour acquérir une compréhension plus précise de la zone et de sa dynamique. Les représentants locaux des ministères, des organismes publics, des OSC, des instituts de recherche, du monde universitaire et des personnes ou groupes clés peuvent fournir des informations précieuses.
- ◆ **Enquêtes, groupes de discussion et entretiens :** Mener des enquêtes, organiser des discussions de groupe inclusives et mener des entretiens avec des informateurs clés pour recueillir des informations et des points de vue de première main auprès des parties prenantes directement impliquées dans le domaine.
- ◆ **Données désagrégées par sexe :** Il est également important de collecter des données ventilées par sexe et des statistiques sur le genre. Les statistiques sur le genre peuvent refléter la diversité des groupes de femmes et d'hommes, en tenant compte de facteurs tels que l'âge, l'éducation, la composition familiale, la parentalité, le pays de naissance et la situation de handicap. Ces statistiques fournissent des données probantes pour l'élaboration de politiques, de programmes, de projets et de lois qui répondent aux besoins spécifiques des femmes et des hommes en tant que bénéficiaires d'interventions dans un contexte donné.

En outre, il est essentiel de procéder à une analyse d'économie politique. Cette analyse implique de cartographier les différents détenteurs de pouvoir et de comprendre la manière

dont leur implication aura un impact sur le programme ou sera affectée par celui-ci. Cela permettra d'identifier, d'une part, les acteurs moteurs et, d'autre part, les éléments perturbateurs ou ceux qui cherchent à tirer profit du système. Cela facilitera également l'évaluation du niveau d'intérêt et d'influence des principales parties prenantes dans la zone.

Dans les contextes de conflit, une analyse des conflits est nécessaire. Cette analyse doit identifier les dangers potentiels et évaluer les facteurs de division et anticiper les potentielles conséquences négatives liées à l'intervention dans la zone, en suivant une approche « Ne pas nuire ». Bien que cela ne soit pas obligatoire dans les scénarios non conflictuels, il s'agit néanmoins d'un exercice recommandé.

En prenant en compte et en intégrant ces analyses, un programme territorial peut naviguer plus efficacement dans la dynamique sociale, économique, politique et environnementale complexe de la région. Cela garantit que les interventions sont bien informées et conçues pour minimiser les dommages tout en maximisant l'impact positif.

Étapes à suivre / considérations clés :

Concevoir un processus de développement territorial

- **Composition de l'équipe :** Déterminer la composition de l'équipe inter-portfolio pour la phase de conception. Maintenir l'équipe relativement petite, pas plus de cinq membres. Inclure au moins un collègue ayant de l'expérience en matière de développement territorial, un expert en opérations et un point focal pour l'égalité des genres ou un expert en question d'égalité des genres. Encourager la représentation de la région ciblée. Le Bureau pays déterminera le chef d'équipe, qu'il s'agisse d'un expert des programmes senior ou du Représentant résident adjoint.
- **Définir les paramètres et recueillir des informations :** Définir les paramètres clés de la zone ciblée et identifier les indicateurs supplémentaires à prendre en compte.

Recueillir les informations existantes, y compris les données disponibles sur la zone et les rapports des programmes antérieurs et en cours du PNUD, ainsi que ceux d'autres agences des Nations Unies et d'acteurs externes. Concentrer la collecte et l'analyse des données sur les défis et les potentiels de développement, ainsi que sur les ressources locales.

- **Identifier des parties prenantes :** Réaliser un exercice complet de cartographie / analyse des parties prenantes, englobant les institutions gouvernementales nationales et locales, les partenaires de développement, les OSC, les ONG, les communautés, le secteur privé et d'autres. Évaluer leurs capacités, leur niveau d'intérêt, leur influence et leurs mandats. Examiner les liens existants et potentiels avec le niveau central et explorer les possibilités de les renforcer. Dans le cadre de l'évaluation initiale, identifier les groupes de population les plus à risque d'être laissés pour compte dans la zone et tous les groupes sous-représentés qui pourraient être ciblés.
- **Analyse des conflits :** Effectuer une analyse des conflits pour identifier les principaux moteurs des conflits et des dynamiques de tension locales, les connecteurs et les diviseurs associés au sein de la zone. Explorer la relation entre les organes exécutifs et représentatifs du gouvernement local et identifier leur impact sur les décisions locales.
- **Profil démographique :** Déterminer si la zone est majoritairement monoethnique ou habitée par des groupes diversifiés. S'il existe plusieurs groupes, évaluer si l'un d'eux domine globalement ou si différents groupes dominent différentes sphères (par exemple, le commerce, la politique). Examiner les religions, les langues, les données démographiques, les identités et les modèles de vulnérabilité et de répartition prédominants.

- **Compréhension du marché local :** Obtenir un aperçu des marchés locaux et de leurs connexions au-delà de la zone ciblée. Étudier les moyens de subsistance des populations et les services qui leur sont liés, tels que les chaînes de valeur locales, les institutions financières et l’approvisionnement en intrants.
- **Analyse des services de base et sociaux :** Analyser la fourniture de services de base et sociaux dans la zone. Identifier les lacunes en termes d’accès, de qualité, de couverture et les défis connexes.
- **Évaluation des infrastructures :** Évaluer la disponibilité et l’état des infrastructures légères et lourdes, et identifier les besoins les plus urgents dans la région.
- **Faire un point sur les interventions en cours :** Examiner les interventions existantes ou prévues dans la zone et évaluer le niveau de coordination et de coopération entre les parties prenantes. Analyser les activités des autres acteurs, cartographier leurs interventions et identifier les opportunités de complémentarité. Au Mozambique, par exemple, se concentrer sur le niveau provincial était un choix stratégique à la suite de la décision du gouvernement central d’introduire des gouverneurs élus en 2019. Au Myanmar, où le PNUD ne s’engage pas auprès des autorités centrales de facto, l’accent est mis sur le niveau communautaire.
- **Analyse de l’accès à la justice et aux services juridiques :** Analyser l’écosystème juridique existant du point de vue des droits de l’homme, identifier les lacunes, la couverture et les défis connexes.
- **Existence ou impact de conflits transfrontaliers :** Évaluer, au moyen d’une analyse d’économie politique, s’il existe des problèmes ou des conflits transfrontaliers non résolus dans la région, leur impact sur la communauté, les décisions du gouvernement local et d’autres facteurs.
- **Budgétisation du territoire :** Identifier les principales sources de revenus et de dépenses des collectivités locales et déterminer s’il existe des différences significatives par rapport aux zones voisines.
- **Évaluation de l’écosystème :** Identifier les principaux écosystèmes de la région, notamment les forêts, les bassins-versants, les zones protégées, les réserves marines, etc. Explorer leur relation avec les communautés, y compris les aspects culturels, l’impact économique, les services environnementaux, les moyens de subsistance, les risques naturels et les vulnérabilités.
- **Analyse de genre :** Appliquer une analyse de genre, en tenant compte de la stratégie de genre du PNUD 2022-2025 à travers 6 solutions phares (pauvreté et inégalités ; gouvernance ; résilience ; environnement ; énergie ; et égalité des genres) et 3 catalyseurs : innovation stratégique, transition numérique et financement du développement. Examiner les systèmes et les structures qui génèrent des inégalités entre les sexes dans le contexte cible, en alignant la programmation sur l’objectif de faire évoluer ces systèmes et d’autonomiser les femmes.
- **Analyse complète des risques :** Cartographier et analyser les risques présents dans la zone, notamment en examinant leurs interconnexions et les effets potentiels en cascade entre différents risques, secteurs et niveaux, de préférence en utilisant des outils / méthodologies existants basés sur des informations scientifiques et locales.

La conception d’un processus de développement territorial peut être complexe et présenter des défis. Porter attention aux résultats imprévus et en ayant conscience des tensions potentielles entre des zones voisines en raison de perceptions d’inégalités ou de couverture ou de traitement injustes.



Définition de la portée de la zone géographique

Dans la mesure du possible, la zone d'intervention doit être cohérente avec la structure politico-administrative infranationale en place – régions, gouvernorats, provinces, districts, municipalités, etc. – ou, dans certains cas, basée sur des critères d'homogénéité définis au-delà des frontières administratives. Dans les contextes transfrontaliers, la zone peut coïncider avec les limites administratives infranationales définies dans les pays concernés. En tout état de cause, définir la zone géographique en tenant compte des informations obtenues lors de la phase d'analyse du contexte. Utiliser une carte détaillée de la zone pour identifier ses frontières, ses écosystèmes, ses ressources naturelles, l'emplacement des parties prenantes, ses infrastructures et sa connectivité. Intégrer plusieurs couches de données disponibles pour étayer son analyse dans les étapes d'analyse des causes profondes et de théorie du changement.



Exemples de définition de la zone géographique avec la programmation territoriale

Liberia : Sur la base d'un ensemble de données nationales sur la pauvreté, sept des comtés les plus pauvres (sur un total de 15) ont été identifiés dans le document de programme de pays du PNUD. Toutefois, dans la pratique, le Bureau pays a rencontré des difficultés pour cibler ces zones en raison de facteurs tels que la pression gouvernementale et des ressources limitées. En outre, il s'est avéré difficile d'identifier les districts et les communautés spécifiques au sein de ces comtés.

Yémen : Dans le cadre d'un processus appelé « Geo Bundling » et en partenariat avec la Banque mondiale, des districts ont été identifiés pour des interventions de projet ciblées sur la base d'un important processus de collecte de données. L'objectif était de se concentrer sur les districts qui démontraient un « potentiel de développement » dans le contexte d'une crise prolongée.

Syrie : En partenariat avec le HCR, le PNUD a élaboré un programme appelé Soutien au retour à base territoriale (ABRS), ciblant sept gouvernorats connaissant d'importants retours volontaires de PDI, des besoins élevés et des tensions potentielles entre les rapatriés, les PDI et les communautés d'accueil.

Dans certains cas, la présence de longue date sur le territoire peut être un facteur crucial. Par exemple, la situation de l'Afghanistan après le changement de régime en 2021 a incité l'ONU à adopter une approche de « rester et intervenir ». Le PNUD est allé plus loin en présentant des solutions de développement et en établissant une présence dans tout le pays grâce au programme d'Approche territoriale pour les initiatives d'urgence en matière de développement (ABADEI). Cette présence soutenue a joué un rôle essentiel en influençant les autorités locales, en engageant les donateurs et en établissant des partenariats avec d'autres acteurs. Dans le même ordre d'idées, la présence historique sur le terrain dans des pays comme l'Angola et la Tunisie a été l'une des raisons du choix d'une zone cible.

Lorsque les données au niveau local ne sont pas disponibles et que les décisions reposent sur l'expertise locale, des négociations avec le gouvernement central (si celui-ci est accessible) et un exercice de collecte de données deviennent nécessaires. Ce processus devrait inclure des groupes de discussion et des entretiens avec des informateurs clés.

Tirer parti des outils numériques pour confirmer ou contester les biais qui peuvent découler de l'expérience et des connaissances du personnel ou des acteurs locaux. Cette approche réduit le risque de perpétuer des schémas préjudiciables et utilise des outils numériques tels que les SIG et les plateformes de « réseaux sociaux ».

Dans les contextes de crise, le processus de sélection de la zone cible est généralement plus simple. Il s'agit souvent d'identifier les lieux touchés par des catastrophes ou ceux qui subissent des déplacements dus à des conflits. Les situations de crise représentent des moyens d'établir une présence dans des régions qui sont moins susceptibles d'être contestées par les responsables du gouvernement central. Le projet en cours « Décentralisation pour le développement » au Mozambique en est un excellent exemple¹³.

13 Le PNUD avait depuis longtemps l'intention de se concentrer sur la province de Sofala, mais cela n'était pas une priorité pour le gouvernement central. Cependant, après le passage d'un cyclone en 2019, une approche de ciblage basée sur les besoins a été convenue, ce qui a créé une opportunité de travailler dans la région.



Concevoir son portfolio

Une fois que vous avez organisé et interprété les données disponibles, vous pouvez lancer une analyse des causes profondes pour identifier le principal défi et développer une théorie du changement. Des facteurs tels que l'origine ethnique, la religion, l'âge, le sexe, la vulnérabilité, la dynamique des conflits et l'environnement doivent être pris en compte.

Les données et les preuves sont fondamentales dans cette phase. Investir du temps et des ressources dans la collecte de données (y compris des données ventilées par sexe) et dans leur analyse est un investissement essentiel à long terme. Dans certains cas, les données nécessaires peuvent déjà être disponibles, ce qui souligne l'importance d'exploiter l'expérience et les connaissances du personnel national et des partenaires, telles qu'identifiées lors de la phase de collecte des données.

Étapes à suivre / considérations clés

Concevoir son portfolio

→ **Fixer des objectifs réalistes et ambitieux :**

Tenir compte des réponses des différents acteurs, y compris des détenteurs de pouvoir, dans sa carte des parties prenantes.

Se concentrer sur ceux qui peuvent soit soutenir soit entraver vos actions proposées, quelle que soit leur origine (gouvernement central ou local, gouvernance traditionnelle, autorités de facto, société civile, secteur privé, etc.). Équilibrer l'ambition avec le réalisme.

→ **Adopter flexibilité et négociation :** Être prêt à négocier tout en restant flexible et réaliste, sans compromettre les besoins, les défis ou les opportunités évidents justifiés par les données.

→ **Identifier les acteurs moteurs et les éléments perturbateurs :** Reconnaître les acteurs moteurs et les perturbateurs potentiels au sein de la communauté et prendre contact avec les deux. Investir du temps et des efforts supplémentaires pour comprendre et répondre aux préoccupations et aux motivations des perturbateurs potentiels et élaborer un plan d'engagement avec les principaux acteurs concernés.

→ **Impliquer les institutions, les organisations et les individus au niveau central :** Même si le développement territorial cible principalement les zones locales, il est important de reconnaître l'importance d'impliquer les institutions et les individus au niveau central. La coordination à plusieurs niveaux est un aspect crucial de l'intervention.

→ **Définir le ciblage de manière large :** Toutes les activités ne doivent pas nécessairement se dérouler physiquement dans la zone cible. Le critère clé est qu'elles apportent des bénéfices à la population locale. Par exemple, la programmation de chaîne de valeur peut bénéficier aux producteurs primaires locaux, même si la transformation a lieu en dehors de la région. Des arguments similaires s'appliquent aux investissements dans les infrastructures et aux questions de gouvernance. Cependant, la plupart des ressources devraient être investies directement dans la zone ou la région ciblée.

→ **Intégrer la dimension de genre :** S'assurer que les données soient désagrégées par sexe /genre. Bien que les chiffres soient importants, il est pertinent de prendre également en compte la manière dont le genre est lié au contenu des mesures politiques, afin de mieux comprendre comment les femmes et les hommes, les filles et les garçons, en bénéficieront. Une politique sensible aux questions de genre garantit que les besoins de tous les citoyens, femmes et hommes, sont pris en compte de manière égale. Les deux dimensions – la représentation des genres et le contenu sensible aux questions de genre – doivent être prises en compte au cours de toutes les phases.



Présence

Tout au long des consultations avec les Bureaux pays, l'importance d'une présence locale a été continuellement soulignée dans le contexte de la programmation territoriale. Dans le même temps, il a été reconnu que les bureaux auxiliaires sont de plus en plus difficiles à établir, en partie pour des raisons de financement, mais aussi à cause des approbations nécessaires du gouvernement. Dans ce contexte, les Bureaux pays développent des approches nouvelles et innovantes pour maintenir une présence au niveau local.

Algérie et Mozambique – Les Bureaux pays ont adopté une approche consistant à incorporer le personnel dans les institutions locales. Dans l'exemple du Mozambique, cela est couplé à un bureau local.

Colombie – À la suite d'une longue histoire d'engagement au niveau infranational, en grande partie à travers une approche territoriale et soutenue par des bureaux auxiliaires, le bureau de Colombie a récemment dû repenser cette présence locale. Cela a évolué vers le système actuel où un individu au niveau central est responsable de la coordination territoriale et rend compte au Représentant résident adjoint. Sous sa responsabilité, douze membres du personnel sont répartis dans tout le pays, chacun ayant une fonction de liaison. Ces personnes sont employées par des projets et 80 % de leur temps y est consacré. Toutefois, pendant les 20 % restants de leur temps, ils remplissent une mission de liaison, ce qui se reflète dans leur mandat. En fonction du niveau d'activité dans la région spécifique, le Bureau pays a défini trois modèles.

Le premier modèle représente un projet isolé opérant sur le terrain. Le deuxième modèle se concentre sur l'établissement de connexions plutôt que sur l'adhésion stricte à une approche de programmation territoriale. Les projets de ce modèle peuvent se compléter et s'alimenter mutuellement.

Le troisième modèle consiste à réaliser une évaluation territoriale et à développer ensuite une approche territoriale basée sur les résultats

Myanmar – Dans un contexte de troubles politiques et de déplacements de population, associés à des disparités et différences régionales historiques, une présence au niveau infranational est essentielle. Le Bureau pays a donc identifié quatre emplacements stratégiques, dont l'État de Rakhine, et s'est engagé à assurer une présence minimale d'un point focal et d'un administrateur dans chacun de ces emplacements. Tout investissement supplémentaire dans cette structure est conditionné à la mobilisation de ressources.

- **Appliquer l'évaluation multidimensionnelle des risques :** Veiller à ce que les résultats de l'analyse soient adéquatement intégrés à la conception du portfolio afin qu'ils orientent les interventions dans la zone.
- **S'adapter aux situations évolutives :** Commencer par une zone bien définie mais demeurer ouvert(e) à l'évolution des circonstances. Être prêt(e) à mettre à jour et à modifier son approche si nécessaire. La flexibilité et le pragmatisme sont essentiels pour répondre aux contextes changeants. Des opportunités peuvent se présenter pour élargir la zone cible ou le champ d'action sur la base d'interventions ou de négociations réussies avec les parties prenantes. Par exemple, une programmation réussie grâce à une approche territoriale a permis d'intégrer l'approche dans son intégralité, ou certains de ses outils et mécanismes, dans les politiques nationales, dans des contextes tels que l'Algérie, Cuba et le Mozambique.
- **Concevoir des activités de renforcement des capacités** pour les collègues des Bureau pays, si nécessaire, et les parties prenantes locales, y compris les autorités locales.
- **Éviter la substitution des capacités nationales et locales** par le renforcement continu des capacités (sur le terrain, formations, ateliers, etc.).
- **Veiller dès le départ à mobiliser des ressources financières, techniques et humaines suffisantes** pour mettre en œuvre des actions rapides dès la phase de conception et des initiatives priorisées par les parties prenantes locales afin de favoriser un climat de confiance.

→ **Remarque :** Contrôler la qualité du processus de collecte de données.

Lors de la collecte de données, il est essentiel de garantir la qualité du processus. Voici les **étapes à suivre** :

- **Validité** : Utiliser des procédures de collecte de données standardisées pour garantir l'exactitude et la fiabilité. Ne pas présumer que les données collectées sont exactes ; les comparer avec d'autres analyses et sources de données similaires.
- **Transparence** : Veiller à la transparence de la méthodologie de collecte de données. Impliquer les principales parties prenantes et les communautés locales dans les discussions sur le processus, y compris les hypothèses, les limites et les sources de données. Si possible, impliquer les communautés dans la collecte, l'analyse et la diffusion des données. Cela permet aux parties prenantes d'évaluer l'exactitude et la crédibilité des données.
- **Couverture adéquate** : Adapter le processus de collecte de données à la portée et à la nature de l'exercice de planification. Éviter d'étendre la portée au-delà de ce qui est nécessaire. Il faut également savoir que le manque de diversité affecte négativement la fiabilité des données et compromet l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.
- **Genre** : Tenir compte des différents besoins, vulnérabilités, dynamiques de pouvoir entre les sexes, capacités et perspectives des femmes et des hommes dans tous les aspects de la collecte de données, y compris la sélection de l'équipe, la méthodologie et l'analyse. S'assurer que la formulation des questions de recherche est sensible aux questions de genre, utiliser des définitions inclusives des concepts ; éviter les biais, les préjugés et les généralisations masculins. Développer également une méthodologie et des outils sensibles au genre.
- **Coordination** : Maintenir la coordination tout au long de la phase de collecte des données et de l'ensemble du processus.
- **Partage des résultats** : Partager les données et les rapports non seulement avec les parties prenantes locales et nationales, mais s'assurer également que la structure, le style et le contenu du rapport sont adaptés au public. Cela aide le lecteur à hiérarchiser les problèmes et à prendre les mesures appropriées dans ses domaines de responsabilité.
- **Exploitabilité des données** : Veiller à ce que les données soient désagrégées géographiquement au niveau le plus utile pour les décideurs. Vérifier les chiffres de population auprès de plusieurs sources et les ventiler par sexe et par âge. Comparer ces données avec le nombre de participants.
- **Pertinence** : Avant de collecter de nouvelles données, examiner les sources de données existantes et comparer les données avec d'autres informations disponibles. S'assurer que le coût de la collecte de données soient raisonnables par rapport aux avantages qu'elles procurent.
- **Opportunité** : Effectuer une analyse des données opportune. Partager rapidement les résultats et les analyses pour appuyer la prise de décision et la collecte de données supplémentaires.
- **Continuité** : Mettre en œuvre une approche de cycle de planification, en collectant des données avec une granularité accrue au fil du temps et en mettant à jour les résultats à mesure que les exigences de prise de décision évoluent.
- **Gérer les attentes** : Éviter de créer des attentes irréalistes parmi les communautés participantes concernant les résultats du processus. Gérer les attentes des autres parties prenantes, notamment les autorités locales et les partenaires, concernant la portée et l'utilisation des données collectées.

La mobilisation des ressources est un aspect crucial de toute intervention et il existe différentes pistes à explorer :

- 1. Collaboration des donateurs :** Commencer par élaborer des accords avec un donateur initial, puis envisager d'élargir le financement grâce au soutien d'autres donateurs ou en recherchant un financement supplémentaire auprès du donateur initial. Dans de tels cas, le donateur initial peut plaider en faveur d'efforts conjoints de collecte de fonds de manière coordonnée, garantissant ainsi un financement pluriannuel.
- 2. Volet de financements provenant de l'ONU et des sources externes :** Aligner sa stratégie de financement sur les priorités locales et explorer des opportunités de financement spécifiques au sein de l'ONU et d'organisations externes qui ciblent des domaines thématiques tels que les énergies renouvelables, l'environnement, l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, etc.
- 3. Mobiliser d'autres acteurs :** Sur la base du processus de planification local, collaborer avec d'autres parties prenantes et les encourager à financer des projets dérivés du plan. Ce point est abordé plus en détail dans la section Partenariat.
- 4. Investissement gouvernemental :** Étudier la possibilité pour les gouvernements nationaux et infranationaux d'investir des ressources et de s'aligner sur les politiques, les plans et les fonds nationaux, comme détaillé dans la boîte de dialogue ci-dessous.
- 5. Alignement du financement des portefeuilles du PNUD avec les priorités locales.**
- 6. Ressources locales et solutions locales :** Mettre l'accent sur l'utilisation des ressources locales, notamment l'expertise technique et la main-d'œuvre locales et l'expérience, les matériaux, les outils et l'équipement disponibles. Encourager l'engagement de toutes les parties prenantes concernées, telles que les organisations communautaires, les communautés, les prestataires de services locaux (y compris les petits entrepreneurs) et les gouvernements locaux. Les solutions doivent être élaborées collectivement en évitant les approches descendantes. Investir dans les ressources locales renforce non seulement l'autonomisation des communautés, mais favorise également la dignité et l'autosuffisance.

L'objectif programmatique de l'approche de développement territorial est d'établir un portefeuille d'initiatives locales, sensibles au contexte, qui sont participatives et conçues pour avoir un impact significatif sur le développement humain au niveau local.

Votre stratégie de financement doit s'aligner sur la configuration des partenaires et peut prendre la forme d'un programme de développement territorial à part entière, d'une structure modulaire par composantes ou d'une approche axée sur l'expérimentation et la mise à l'échelle d'un portefeuille d'interventions territorialisées. Il est essentiel d'établir des partenariats avec d'autres acteurs et parties prenantes travaillant dans les mêmes

régions ou sur des sujets similaires, y compris les gouvernements locaux et régionaux du monde entier qui pourraient avoir été confrontés à des défis similaires, même dans des contextes différents.

Étapes à suivre / considérations clés:

Mobilisation des ressources :

- **Connaître ses partenaires :** Établir des relations avec des partenaires potentiels et comprendre leurs intérêts et leurs priorités.
- **Développer des concepts / fiches :** Créer des plans concis d'une ou deux pages d'initiatives de programmation spécifiques.
- **Mettre en valeur et utiliser les avantages concrets de l'approche de développement territorial :** Axé sur les besoins, géré localement, coordonné institutionnellement et rentable.
- **S'engager et discuter ouvertement :** Ne pas se lancer dans l'élaboration d'une proposition importante sans au moins une manifestation d'intérêt de la part d'un donateur. Idéalement, impliquer le donateur ciblé dans le processus de conception et souligner l'importance d'investir dans la « composante immatérielle » pour développer un processus de développement territorial.
- **Tirer parti des relations gouvernementales :** S'il existe une relation solide avec le gouvernement hôte, envisager de le mobiliser, tout en faisant preuve de discernement pour éviter d'éventuels écueils
- **Utilisation stratégique du financement d'amorçage :** Dans les contextes de crise, utiliser stratégiquement le financement d'amorçage comme une opportunité d'engagement, comme cela sera expliqué plus en détail dans la section sur la coordination.

Programmes mondiaux

Les programmes mondiaux, souvent appelés « fonds mondiaux » ou « fonds verticaux », se concentrent sur des problèmes ou des thèmes mondiaux spécifiques. Ces programmes s'étendent à plusieurs régions et visent à résoudre des problèmes spécifiques de manière verticale, contrairement à l'approche horizontale des modèles d'aide par pays.

Les programmes mondiaux couvrent principalement des secteurs tels que la santé (par exemple, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination [GAVI]) et l'environnement (par exemple, le Fonds pour l'environnement mondial [FEM] et le Fonds multilatéral pour la mise en œuvre du Protocole de Montréal). Ces programmes concentrent les ressources sur des interventions ciblant des problèmes spécifiques.

Il convient de noter que les fonds environnementaux (FEM et Protocole de Montréal) offrent actuellement des possibilités limitées pour établir une approche territoriale en raison des contraintes imposées par les donateurs et le gouvernement central, de la lenteur des processus d'approbation, ainsi que l'accent mis sur des secteurs spécifiques. Il existe toutefois des exceptions, comme la mise en place par le PNUD en Équateur d'une approche territoriale financée par le Fonds vert pour le climat (FVC)¹⁴ et le FEM pour la reforestation¹⁵.

En revanche, les fonds de santé, malgré leur orientation spécifique, offrent la possibilité de mettre en place des programmes territoriaux. Ils fournissent des financements et des accords avec les gouvernements centraux pour opérer dans des zones et des régions spécifiques, y compris l'ouverture de bureaux secondaires et de bureaux de projet, servant de centres pour l'établissement de programmes territoriaux (par exemple, l'Angola)¹⁶.

14 <https://www.greenclimate.fund/>

15 <https://www.thegef.org/>

16 ProAmazonia Programme de conservation intégrale de la forêt amazonienne et de production durable, www.proamazonia.org

Mise en œuvre

Une fois la théorie du changement élaborée et un portfolio structuré pour répondre aux défis identifiés, l'équipe, en collaboration avec la haute direction et les collègues des opérations, doit déterminer les modalités de mise en œuvre. Ces modalités englobent non seulement l'élaboration de projets pour la mise en œuvre du portfolio, mais aussi les dispositions opérationnelles

requis, y compris l'emplacement et la logistique. Cette phase est fondamentale pour le travail de terrain ultérieur. Il est essentiel de toujours privilégier l'appropriation locale du processus, avec le PNUD jouant un rôle de facilitateur et d'intégrateur, garantissant la transparence et les conseils techniques.

©PNUD Myanmar
Opérationnalisation du
développement territorial



Une fois la théorie du changement élaborée et un portfolio structuré pour répondre aux défis identifiés, l'équipe, en collaboration avec la haute direction et les collègues des opérations, doit déterminer les modalités de mise en œuvre. Ces modalités englobent non seulement l'élaboration de projets pour la mise en œuvre du portfolio, mais aussi les dispositions opérationnelles requises, y compris l'emplacement et la logistique. Cette phase est fondamentale pour le travail de terrain ultérieur. Il est essentiel de toujours privilégier l'appropriation locale du processus, avec le PNUD jouant un rôle de facilitateur et d'intégrateur, garantissant la transparence et les conseils techniques.



Mis en œuvre de la planification participative

Considérations relatives à l'engagement des parties prenantes et aux activités de lancement

Plusieurs méthodologies bien articulées pour l'engagement des parties prenantes locales et la planification participative ont été élaborées et appliquées par le PNUD et ses partenaires ; elles peuvent être adaptées et appliquées dans différents contextes. Elles sont référencées en détail dans l'annexe 3. Pour référence immédiate, les principales considérations et étapes de l'engagement des parties prenantes sont résumées schématiquement ci-après :

Création d'un groupe de travail local¹⁷ au niveau municipal et/ou intermédiaire

En accord et en coordination (selon les circonstances) avec les autorités locales, viser à avoir entre 15 et 25 participants dans le groupe pour une représentation diversifiée de la société et des secteurs. Les groupes de travail locaux doivent être identifiés

sur la base de l'analyse des parties prenantes, en tenant compte de la dynamique du pouvoir local. Une attention particulière doit être accordée à l'implication des groupes et des minorités traditionnellement exclus¹⁸. Appliquer un prisme d'analyse contextuelle pour identifier les dynamiques de pouvoir qui jouent un rôle crucial pour permettre ou empêcher une approche inclusive. Selon le contexte, envisager d'inclure des représentants issus de :

- Autorités locales.
- Secteurs de services (santé, éducation, services sociaux) aux niveaux de planification local et secondaire (par exemple, province, région) comme étape vers une approche à plusieurs niveaux (en coordination avec l'UNICEF, l'OMS, le FNUAP).

¹⁷ Les groupes de travail locaux peuvent prendre différentes dénominations (groupes d'action locale, comités bénévoles, groupe de travail communautaire, etc.) selon le contexte, la portée et les acteurs impliqués.

¹⁸ Les groupes de travail locaux, comités ou autres mécanismes participatifs au niveau local / communautaire peuvent se mobiliser pour jouer le rôle d'infrastructures locales pour la paix. Dans les situations de conflit, les groupes de travail locaux pourraient servir d'espace pour promouvoir activement les processus liés à la consolidation de la paix. https://www.un.org/en/land-natural-resources-conflict/pdfs/UNDP_Local Peace Committees_2011.pdf

- OSC et le monde universitaire.
- Représentants du secteur privé, notamment des coopératives, des associations d'agriculteurs, des chambres de commerce / d'industrie et autres (en coordination avec la FAO, le PAM, le FIDA, l'ONUDI).
- Représentants des groupes de femmes, de jeunes, de personnes âgées, de personnes en situation de handicap, de personnes LGBTQIA+ et de peuples autochtones.
- Chefs religieux, communautaires et tribaux, si cela est pertinent dans le contexte.
- Représentants des réfugiés / PDI / migrants, en coordination avec le HCR et l'OIM, pour relier les efforts humanitaires, de paix et de développement.

Évaluation des risques et des ressources

S'assurer que les étapes suivantes sont suivies :

- Faciliter les discussions et les échanges d'expériences avant et après la crise, en analysant la situation actuelle.
- Regrouper les participants dans différents groupes de discussion, chacun représentant un secteur spécifique.
- Évaluer, analyser et comprendre les multiples risques au sein des systèmes de la zone afin de piloter la mise en œuvre de programmes, de projets et d'autres interventions.
- Élaborer une stratégie de gestion / réduction des risques en collaboration avec les parties prenantes et l'équipe de mise en œuvre.
- Utiliser des outils de géoréférencement numérique pour identifier les zones critiques.
- Créer un plan d'action local multisectoriel, couvrant les perspectives à court, moyen et long terme, avec une analyse des coûts et une identification des ressources disponibles et des déficits financiers.

- Renforcement des capacités : Il est très important de renforcer les capacités dès la phase de conception jusqu'à la mise en œuvre et au suivi du processus. Cette approche donne du pouvoir aux parties prenantes, réduit la dépendance à l'aide internationale et accroît la durabilité.
- Identifier et mettre en œuvre des « gains rapides » lors de l'élaboration des plans d'action locaux pour contribuer à renforcer la confiance et à accroître la motivation.

Le rôle des plans d'action locaux multisectoriels

Ces plans servent de plateformes de coordination entre les autorités locales et les communautés. Ils peuvent également intégrer les ressources nationales sectorielles et le soutien des partenaires internationaux et ainsi être alignés sur les priorités et programmes nationaux. Cet exercice optimise les ressources disponibles, réduit les écarts de ressources et aboutit à une estimation des coûts du plan plus réaliste et plus efficace. Cela réduit les coûts de transaction et améliore l'efficacité de l'aide. Dans le cas où des plans locaux existent, envisager d'intégrer des interventions et des programmes dans les plans et budgets de développement locaux afin d'améliorer leur mise à l'échelle et leur institutionnalisation.

Engagement et appropriation communautaires

L'engagement communautaire aborde la vulnérabilité des institutions et des individus aux chocs démographiques et économiques. Il identifie les facteurs qui affaiblissent leur capacité à résister, à s'adapter et à se remettre de ces chocs. Les réponses prioritaires sont déterminées par le biais de processus participatifs basés sur une compréhension des facteurs de vulnérabilité locaux, du manque de capacités et des impacts probables des différentes stratégies de réponse à court, moyen et long terme. Il convient de rappeler qu'il est essentiel de garantir que les organisations communautaires et les groupes sous-représentés soient structurellement et directement impliqués dans le processus.



Au Mozambique, les changements constitutionnels de 2018 ont ouvert la voie à une deuxième série de réformes de décentralisation. L'impact le plus immédiat de ces changements a été l'élection des gouverneurs provinciaux pour la première fois en 2024. Le Bureau pays du PNUD, s'appuyant sur sa longue expérience en matière de développement territorial dans le pays, a lancé le programme de décentralisation pour le développement en 2020.

- Le programme travaille en partenariat avec le gouvernement du Mozambique par l'intermédiaire du ministère de l'Économie et des Finances et de l'Administration d'État et des Services publics.
- Sur la base de la nouvelle législation, le programme cible le niveau provincial avec le développement d'un processus de planification stratégique aligné sur les ODD.
- Cette approche est également bien complétée par celle d'autres acteurs, GiZ et USAID, qui ciblent tous deux le niveau municipal.
- Le programme cible trois provinces et s'est servi d'une crise précédente pour maintenir sa présence dans un endroit historiquement contesté par le gouvernement.
- Le programme fonctionne grâce à un personnel intégré dans les bureaux gouvernementaux au niveau local. Dans certains endroits, cette action est couplée à une présence du PNUD.
- En termes de formation et de renforcement des capacités, le programme travaille avec et par l'intermédiaire du ministère de l'Économie en utilisant son personnel, ce qui a facilité l'appropriation du processus de planification stratégique aux niveaux national et infranational.
- Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des projets élaborés à la suite du plan stratégique, le programme utilise une modalité NIM transférant des fonds vers un compte spécifique au niveau provincial.
- L'objectif est que le processus de planification stratégique, après avoir été testé dans trois provinces dans le cadre du programme de décentralisation pour le développement, soit étendu à toutes les provinces.

Soutenir la gouvernance locale ne se limite pas au renforcement des capacités pour la planification et de prise de décision **tenant compte des risques**, y compris pour les budgets au niveau local. Il s'agit également de renforcer et d'informer sur les risques l'environnement favorable, de promouvoir les principes de bonne gouvernance et la participation multipartite, d'améliorer la cohérence au sein des secteurs et entre eux, à tous les niveaux, et de relier le niveau « local » aux autres niveaux : national (en lien avec les politiques, stratégies, directives sectorielles, allocation des ressources) et partenaires internationaux. Cette approche permet de dimensionner les coûts des interventions, d'optimiser les synergies, de réduire les besoins en ressources et de permettre une coordination efficace.

S'assurer d'inclure des représentants des réfugiés / PDI / migrants dans les mécanismes participatifs, en étroite coordination avec les agences des Nations Unies compétentes. La participation des partenaires humanitaires sera cruciale pour favoriser le rapprochement entre l'action humanitaire, le développement et les initiatives de consolidation de la paix.

Considérations clés pour une mise en œuvre efficace

- **Mobiliser les institutions centrales :**
Explorer les possibilités d'engagement avec les institutions de niveau central dès le début. Rechercher toute nouvelle législation relative à la gouvernance municipale ou régionale que l'intervention peut exploiter comme point d'entrée.
- **Défier les hypothèses :** Lors de l'analyse initiale, éviter les idées préconçues et tester les hypothèses existantes. S'engager envers les acteurs locaux concernés et les impliquer dans le processus. Gérer cet engagement avec sagesse et tact pour éviter de susciter des attentes irréalistes.
- **Donner du pouvoir aux acteurs locaux :**
Lorsque vous travaillez dans la zone cible, privilégier l'implication des acteurs locaux, tels que les collectivités locales et les organisations communautaires, et

promouvoir l'inclusion de tous les groupes. S'attaquer aux exclusions historiques, comme c'est le cas des Roms en Europe de l'Est et en Asie centrale.

- **Établir une présence locale :** Maintenir une présence locale, qui a traditionnellement été réalisée par le biais de projets ou de bureaux auxiliaires. Toutefois, les considérations de coût et la bureaucratie, tant interne qu'externe, peuvent constituer des obstacles. Un autre arrangement favorable consiste à intégrer le personnel au sein des structures gouvernementales régionales si le contexte le permet.
- **Promouvoir la coordination et les partenariats :** Investir du temps et des efforts dans la coordination et les partenariats à tous les niveaux. Cet engagement peut nécessiter

des ressources initiales, mais il génère des dividendes à long terme.

- **Tirer parti des institutions locales :** Dans la mesure du possible, collaborer avec les institutions locales et travailler avec elles dès le début en évitant la substitution des capacités. Cette approche augmente considérablement les chances d'obtenir un impact plus profond et une durabilité à long terme.



Adaptabilité et orientation thématique

Bien que l'approche de développement territorial soit, par nature, holistique et multisectorielle, elle peut être adaptée à presque tous les contextes. Sa caractéristique principale réside dans une prise en charge complète d'une zone géographique spécifique, tout en respectant les principes énoncés ci-dessus.

Même dans les situations les plus difficiles où l'engagement avec les autorités locales, que ce soit de jure ou de facto, est limité (comme on le voit au Yémen, en Syrie, au Myanmar), l'approche de

développement territorial demeure une approche puissante pour répondre aux besoins d'urgence et de relèvement de la zone sélectionnée de manière intégrée et inclusive.

L'ampleur du programme dépendra des ressources disponibles et du niveau d'intervention que le contexte permet. Néanmoins, **il est essentiel de réitérer que la pierre angulaire, en tout état de cause, est la planification locale participative.**

Exemples d'application de l'approche de développement territorial dans différents contextes (non exhaustifs)

Réponse aux catastrophes	Équateur ¹⁹ , République dominicaine ²⁰ , Népal
Crise prolongée	Yémen, Syrie ²¹ , Liban
Déplacement forcé	Liban, Jordanie, Soudan, Syrie, Turquie ²² , Yémen ²³ , et crise des réfugiés Rohingyas au Bangladesh ²⁴
Programmation urbaine	Maires pour la croissance économique ²⁵ , Syrie
Contextes post-conflit	Historiquement, une grande expérience de ce type a été réalisée en Amérique centrale (PRODERE), dans les Balkans – les exemples les plus notables étant la Bosnie-Herzégovine ²⁶ et la Serbie ²⁷
Anticipation et prévention des conflits	Tunisie ²⁸
Stabilisation	Mozambique, Nigéria, bassin du lac Tchad, Irak, Libye

Le développement territorial offre une opportunité non seulement de renforcer le relèvement local / communautaire, la construction de la résilience et les dynamiques de développement sensibles aux risques, mais aussi de promouvoir la coordination et la synergie entre les niveaux local et central, à travers les systèmes et les parties prenantes.

Dans toute intervention territoriale, la collaboration avec le niveau central sera un élément clé. Il est important de noter que les spécificités de cette collaboration peuvent varier, en particulier dans les situations de conflit où la légitimité des autorités locales peut être contestée.

Étapes à suivre / considérations clés

1. Identification et accessibilité des services

services : Commencer par identifier les services disponibles dans la zone cible et évaluer leur accessibilité pour tous les groupes. Vérifier si des groupes ethniques spécifiques ou d'autres communautés sous-représentées ont historiquement été victimes d'exclusion. Examiner des aspects tels que les opportunités économiques, la cohésion sociale et la représentation politique. Certains groupes, tels que les jeunes, les personnes âgées, les personnes en situation de handicap, les femmes, certaines ethnies ou les PDI, les réfugiés et les rapatriés, sont-ils exclus d'aspects spécifiques de la vie communautaire ?

2. Planification transparente²⁹ : Établir un processus de planification clair et transparent qui adhère aux principes d'inclusion, de participation, d'intégration et d'adaptabilité. Veiller à ce que la population locale soit bien informée et ait la possibilité de donner son

avis et de faire part de ses commentaires tout au long du processus. La transparence et l'implication de la communauté sont fondamentales.

3. Supervision de la planification : Déterminer quelle institution ou quel organisme local supervisera le processus de planification et, surtout, les décisions concernant les investissements. Éviter de créer une entité distincte liée exclusivement au programme. Envisager plutôt d'utiliser ou de développer les structures territoriales existantes. Les organismes locaux élus peuvent manquer d'expertise technique ou thématique, tandis que les organismes déconcentrés nommés possèdent généralement des connaissances techniques mais peuvent manquer de légitimité locale.

19 Examen après action : Séisme en Équateur d'avril à octobre 2016, Unité de réponse aux crises du PNUD

20 <https://habitatdominicana.org/en/pnud-y-habitat-dominicana-firman-acuerdo-para-apoyar-a-familias-y-comunidades-vulnerables-afectadas-por-el-huracan-fiona/>

21 Syrie <https://www.undp.org/syria/our-focus/basic-infrastructure-service-rehabilitationce->

22 Le Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience <https://www.3rpsyriacrisis.org/>

23 Réponse du PNUD à la crise à Hodeidah / Yémen, de janvier à juin 2019 : leçons apprises et recommandations

24 Examen post-action de la réponse du PNUD à la crise des réfugiés rohingyas au Bangladesh, de septembre 2017 à septembre 2018

25 <https://eum4eg.com/about/>

26 Rapport d'évaluation sommative du Programme de relèvement régional de Srebrenica et du Projet de développement et de coopération de la région de BIRAČ <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/12106>

27 Le développement peut-il prévenir les conflits ? Développement territorial intégré dans les Balkans occidentaux – théorie, pratique et recommandations politiques. Document de travail WPO2/2008. Centre d'études de la gouvernance mondiale (LSE), Rastislav Vrbensky

28 <https://www.undp.org/fr/tunisia/blog/citizen-led-social-safety-nets-what-can-governments-learn-social-solidarity-initiatives-covid-19> Anticipation des crises <https://www.undp.org/crisis/getting-ahead-crisis-curve>

29 Étude de cas sur les « capacités de planification intégrée du développement local » <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Integrated-LDP.pdf>

4. Répondre aux défis spécifiques³⁰ :

Personnaliser le processus de planification afin de tenir compte des défis de développement spécifiques ou des causes profondes des besoins humanitaires identifiés dans l'analyse de contexte.

5. Coordination avec les acteurs

internationaux : Se coordonner avec d'autres acteurs internationaux en fonction de leurs mandats ou de leur expertise : privilégier les agendas complémentaires plutôt que concurrents en s'appuyant sur les valeurs ajoutées et les avantages comparatifs, tout en renforçant la légitimité dans la région.

6. Renforcement des capacités des acteurs

locaux, y compris, mais sans s'y limiter pour autant, les autorités locales, pour permettre la durabilité sociale et technique.

7. La durabilité à travers des cadres juridiques :

Dans la mesure du possible, il convient d'intégrer les initiatives de planification locale dans les structures et cadres juridiques existants qui peuvent soutenir cette approche à l'avenir. Toutefois, lorsque le PNUD soutient de tels processus, il faut veiller à allouer un financement dédié à des projets à effet rapide issus du processus de planification locale. Ces fonds servent comme des incitations pour les autorités et les acteurs locaux, offrent un levier de négociation dans la conception du processus de planification et, surtout, permettent d'obtenir des résultats tangibles visibles par les citoyens locaux.



Influencer les politiques gouvernementales / publiques

L'engagement en faveur du développement territorial est un domaine programmatique phare du PNUD à Cuba. Le programme PADIT (Plateformes articulées pour le développement territorial intégré) du PNUD a contribué à façonner un programme de décentralisation et de développement local dans un contexte d'État fortement centralisé. Ce qui a commencé comme un programme du PNUD est devenu aujourd'hui une politique nationale, le PNUD soutenant la mise en œuvre de cette politique. Les groupes de travail au niveau municipal restent encore faibles, mais la législation actuelle offre une occasion en or pour les soutenir et renforcer leurs capacités. Un indice de développement territorial a été élaboré, et une loi municipale devrait être adoptée en 2024. Le programme PADIT a été à l'origine de ces changements, d'abord dans quatre provinces pilotes, avant de s'étendre à l'ensemble du pays et de devenir finalement la politique gouvernementale.

Hiérarchiser des domaines d'intervention au sein d'un portfolio

Le processus de planification locale participative sert de base à l'identification des investissements prioritaires, qui sont ensuite enrichis par l'analyse du contexte. Ces investissements couvrent diverses interventions spécifiques, bien qu'interconnectées, notamment l'économie locale et les moyens de subsistance, l'éducation, la santé, l'égalité des genres, la fourniture de services locaux, l'accès à la justice et à la sécurité, la cohésion sociale et les questions culturelles, et bien d'autres encore. Ces priorités identifient les domaines thématiques sur lesquels se concentrer et peuvent être traitées plus efficacement en adoptant une approche systémique. Cela implique de comprendre comment chaque secteur ou domaine thématique interagit et se connecte dans le contexte géographique, ainsi que l'effet d'entraînement d'une intervention sur une autre. En suivant cette méthode, les interventions planifiées forment un portfolio d'interventions d'engagement,

30 Par exemple, dans les contextes où des déplacements ont eu lieu, les « solutions durables » et les « communautés d'accueil » doivent être au premier plan de tout processus de planification locale. Cela nécessitera très probablement un soutien technique spécifique au groupe de planification et ouvrira la possibilité d'une collaboration avec des partenaires engagés sur le terrain.

transcendant les silos sectoriels traditionnels et mettant l'accent sur l'apprentissage par la pratique.

L'approche systémique adopte une vision holistique lors de l'élaboration de solutions, en tenant compte de toutes les facettes d'un système (dans ce cas, une zone) et de son environnement. Le Plan stratégique du PNUD fournit une orientation claire pour aller au-delà des projets individuels

et adopter des portefeuilles. Les Bureaux pays du PNUD élaborent de plus en plus des propositions de valeur fondées sur une approche par portefeuille pour répondre à divers problèmes et défis, tels que l'avenir du travail, la numérisation, le tourisme dans des économies spécifiques, la résilience communautaire, etc³¹.



Programmation rurale-urbaine

De plus en plus de groupes de travail étendent leur champ d'action aux villes et aux zones urbaines. Depuis 2015, plus de la moitié de la population mondiale réside dans des centres urbains. En outre, les villes sont responsables de plus de 80 % du PIB mondial et consomment près des deux tiers de l'énergie mondiale. Elles contribuent également à plus de 70 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. D'autre part, le rôle des villes et des zones rurales dans l'Agenda 2030 est primordial. L'OCDE estime qu'au moins 65 % des 169 cibles des 17 ODD ne seront pas atteintes sans l'engagement actif des gouvernements locaux et régionaux³².

Les villes sont souvent confrontées à des défis multiformes qui sont interconnectés et nécessitent une approche interdisciplinaire qui va au-delà des solutions sectorielles ou techniques³³.

Les zones rurales sont complémentaires aux villes par des connexions permettant la circulation des personnes, des biens et des services.

Au cours des trois dernières décennies, la part de la population mondiale vivant dans les zones rurales a diminué de manière continue. L'urbanisation devrait se poursuivre au cours des prochaines décennies, avec plus de 50 % de la population mondiale vivant dans des zones urbaines³⁴.

Au sein du PNUD, la nécessité de donner la priorité aux zones urbaines ainsi qu'à leur continuum rural est de plus en plus reconnue. Ce changement offre des opportunités pour renforcer les liens entre les zones urbaines et rurales (notamment à travers des partenariats ruraux-urbains), en particulier dans les domaines de la production alimentaire, de l'approvisionnement énergétique et des ressources en eau. Cette approche crée un scénario gagnant-gagnant, bénéfique tant pour les zones rurales que pour les zones urbaines.

Enfin, il existe un nombre croissant de groupes de travail sur l'application d'approches territoriales en milieu urbain dans des contextes de crise, qui sont abordés dans l'annexe.

31 <https://drive.google.com/file/d/1EWg9XgkuUdMY8XAU3YY95GVAUrGq0gbK/view>

32 OCDE. Disponible en ligne à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/en/about/programmes/oecd-programme-on-a-territorial-approach-to-the-sdgs.html>

33 Source <https://innovation.eurasia.undp.org/urban-transformation/>

34 <https://www.statista.com/statistics/1328171/rural-population-worldwide/#:~:text=Over%20the%20past%20three%20decades,continue%20over%20the%20coming%20decades.>



Exemples de portfolio de développement territorial centrés sur l'urbanisme

Le Fonds d'expérimentation pour les villes³⁵ et les Maires pour la croissance économique (M4EG) amènent les villes à mettre en place des processus basés sur l'approche systémique afin d'analyser les complexités locales et de concevoir des portfolios d'interventions qui, à terme, pourront contribuer à relever efficacement les principaux défis urbains. Des informations complémentaires sont disponibles ici :

- [Blog sur le / la modèle / tendance de transformation urbaine \('Agora'\)](#)
- [Blog sur l'approche de gestion dynamique](#)

Le cœur d'Amman, un partenariat entre le PNUD Jordanie, Impact Hub, la municipalité du Grand Amman et le gouvernement japonais, est une plateforme destinée à permettre à tous de participer à la revitalisation d'Amman, en élargissant les opportunités économiques locales tout en créant une ville plus verte, plus saine, plus accessible à pied, plus inclusive et adaptée aux jeunes, aux femmes et aux enfants pour tous ceux qui habitent Amman³⁶.

La stratégie de gestion des risques urbains et de résilience parle de l'importance pour le PNUD d'employer une approche territoriale dans le contexte urbain pour une programmation intégrée³⁷.

Le Cadre de résilience urbaine intelligente du PNUD-ONU Habitat pour l'Afrique adopté à Africities en 2022, plaide en faveur d'un développement territorial dans le contexte des établissements urbains sur le continent africain³⁸.

Enfin, il existe un nombre croissant de groupes de travail sur l'application d'approches territoriales en milieu urbain dans des contextes de crise, qui sont abordés dans l'annexe. Il est important de noter que le PNUD est membre de l'Alliance mondiale sur les crises urbaines et a contribué à des publications telles que **Approches territoriales urbaines dans les contextes post-catastrophe : Note d'orientation à l'intention des praticiens humanitaires**³⁹.



©PNUD
RDC

35 <https://innovation.eurasia.undp.org/urban-transformation>

36 <https://www.undp.org/jordan/projects/heart-amman>

37 <https://www.undp.org/publications/urban-risk-management-and-resilience-strategy>

38 https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/africa/UNDP-UNH_CN-Smart-Urban-Resilience-in-SSA_Kisumu2022.pdf

39 <https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/10825IIED.pdf>

Le PNUD définit la stabilisation de la manière suivante :



Un programme d'activités intégré et limité dans le temps, mis en œuvre dans des zones sécurisées et contrôlées par une présence militaire, visant à instaurer la confiance et à soutenir un processus de paix en cours, reconnu au niveau international – notamment par un mandat du Conseil de sécurité – tout en posant les bases de la consolidation de la paix et du développement à long terme, en offrant un dividende de la paix aux communautés locales et en cherchant à étendre l'autorité politique légitime⁴⁰. »

Il existe un lien évident entre les deux approches, en particulier dans le contexte des programmes de stabilisation, où leur réussite peut ouvrir la voie à une transition vers le développement territorial. Dans de telles situations, l'approche de développement territorial constitue essentiellement une stratégie de sortie des efforts de stabilisation.

Il est toutefois important de noter que l'approche verticale et axée sur la sécurité, employée dans les programmes de stabilisation, doit être complétée par un engagement accru des principales parties prenantes locales, afin de mieux s'aligner sur les principes du développement territorial et d'en faire un complément efficace. Par ailleurs, les concepts élargis de la stabilisation sont basés sur une approche exhaustive de la sécurité humaine, intégrant une vision multidimensionnelle de la sécurité (sécurité alimentaire, sécurité communautaire, sécurité des moyens de subsistance, sécurité institutionnelle, etc.), qui sont compatibles

avec l'approche de développement territorial, en particulier lorsque la participation et l'engagement des communautés sont garantis.

La programmation de stabilisation a été mise en œuvre avec succès dans divers contextes, notamment en Irak et en Libye, et est actuellement utilisée au Mozambique ainsi que dans une bande de la région du Sahel, s'étendant du Sénégal à l'ouest au Tchad à l'est. Le PNUD s'est également engagé dans des efforts de stabilisation hybride plus limités, bien qu'importants, notamment en Syrie. Les initiatives de stabilisation se concentrent généralement sur des zones géographiques spécifiques et adoptent une approche intégrée, axée sur trois piliers principaux : la réhabilitation des infrastructures essentielles et des services de base, le renforcement de la sécurité physique et de l'accès à la justice, et la revitalisation de l'économie locale.

 **Programmation transfrontalière**

Les zones frontalières représentent souvent des régions géographiquement isolées de la capitale et historiquement défavorisées sur le plan économique. Les frontières peuvent séparer artificiellement des groupes ethniques et, dans les situations de troubles civils dans un pays, les régions frontalières des pays voisins deviennent souvent des zones de refuge initiales pour les populations déplacées. Ces régions frontalières présentent également d'importantes opportunités pour favoriser le commerce, les investissements conjoints dans des infrastructures mutuellement bénéfiques

et les liens culturels. Cependant, elles peuvent également devenir des points de tension potentiels, notamment lorsque la frontière est contestée, ce qui entraîne des conflits concernant l'accès à l'eau, les droits de pâturage et le contrôle de zones stratégiques.

Compte tenu des différents facteurs mentionnés ci-dessus, les régions frontalières offrent un cadre idéal pour la mise en œuvre d'une approche territoriale. Il existe des exemples bien documentés⁴¹ d'initiatives réussies dans de telles zones. Dans le cadre de la programmation transfrontalière,

⁴⁰ Source : Document de synthèse de l'approche de stabilisation du PNUD

⁴¹ Document de référence pour le 3e atelier régional sur le développement communautaire intégré Budapest, Hongrie, 6-8 juin 2023, Développement communautaire intégré et autres approches territoriales en Europe et en Asie centrale.

les zones ciblées sont celles qui entourent la frontière. Il est néanmoins tout aussi important d'impliquer le gouvernement central, en particulier lorsqu'il existe des conflits concernant l'emplacement de la frontière et les points de passage frontaliers. Les opportunités offertes par la liberté de circulation et de commerce dans les régions frontalières sont considérables⁴².

La mise en œuvre d'un programme transfrontalier territorial nécessite que deux Bureaux pays s'entendent et collaborent sur une approche spécifique. Vous trouverez ci-dessous quelques-unes des meilleures références et exemples illustrant cette méthode :

Centre des zones frontalières africaines⁴³

Le Centre a été officiellement lancé en mai 2021 et a fusionné avec le Centre de Résilience de Nairobi. Avant sa création, des recherches approfondies ont été menées concernant l'approche territoriale dans les régions frontalières. Cet effort a consisté à identifier plusieurs endroits sur le continent africain où une telle approche pourrait être pertinente. Le Centre prône une approche par portfolio et souligne que les connexions au sein et entre les zones frontalières offrent une base pour utiliser les « zones géographiques » comme points d'entrée, plutôt que de s'appuyer uniquement sur une programmation axée sur des problèmes ou des secteurs. Pour faciliter cela, le Centre a élaboré une note d'orientation sur la programmation dans les régions frontalières, qui identifie quatre thèmes principaux :

- Renforcer la production agricole et d'élevage, augmenter la productivité et améliorer les chaînes de valeur et d'approvisionnement associées.
- Offrir un accès au financement et soutenir l'entrepreneuriat des micro et petites entreprises engagées dans le commerce transfrontalier informel.

- Investir dans des infrastructures à petite échelle résilientes au changement climatique pour améliorer la production et le commerce.
- Renforcer la cohésion sociale, tant verticale qu'horizontale.

Le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix (PBF)

Le PBF investit de plus en plus dans des approches transfrontalières et régionales. La stratégie 2020-2024 prévoit d'allouer 20 % des financements au volet de financement « Approches transfrontalières et régionales », tandis que les deux autres volets, « Facilitation des transitions » et « Autonomisation des femmes et des jeunes », recevront respectivement 35 % et 25 %⁴⁴.

Cette attention accrue portée aux approches transfrontalières et régionales est motivée par des données indiquant que la plupart des facteurs de conflit actuels sont d'origine régionale ou ont un impact transfrontalier / régional sur les pays voisins. Le PBF a publié une note d'orientation spécifique sur les approches transfrontalières et régionales, décrivant trois typologies différentes de programmation que le Fonds soutient :

- Projets transfrontaliers qui se concentrent sur la zone frontalière et abordent des dynamiques similaires des deux côtés.
- Projets transfrontaliers qui se concentrent également sur la zone frontalière, mais qui traitent des dynamiques de conflit asymétriques, décrites comme des effets de débordement d'un pays vers ses voisin(s).
- Projets régionaux qui abordent les dynamiques de conflits partagés impliquant des pays voisins.

Ces projets sont généralement des initiatives conjointes des Nations Unies impliquant deux ou trois pays, dont au moins un est éligible au financement du PBF. L'un des pays doit prendre

42 Il n'y a pas de meilleur exemple que l'Union européenne.

43 <https://www.undp.org/africa/africa-borderlands-centre>

44 Stratégie du Fonds pour la consolidation de la paix 2020 – 2024.

l'initiative, et une agence est chargée de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre du projet de part et d'autre de la frontière⁴⁵.

Coopération transfrontalière de l'UE⁴⁶

La coopération transfrontalière de l'UE, ou CTF, est un élément important de la politique de l'UE envers ses régions voisines. Sa pertinence dépend de l'emplacement des Bureaux pays. Le CTF offre aux partenaires du PNUD, tels que les institutions gouvernementales, les municipalités et les OSC, un moyen d'accéder au financement. De plus, cette approche offre de précieuses opportunités d'apprentissage.

La coopération transfrontalière favorise la collaboration entre les pays de l'UE et les pays voisins qui partagent une frontière terrestre ou un passage maritime.

Des financements peuvent également être alloués à des programmes impliquant plusieurs pays de l'UE et des pays voisins au sein d'un même bassin maritime, par exemple. Le PNUD n'est pas éligible pour demander des fonds CTF. Néanmoins, l'approche de développement territorial du PNUD peut aider les gouvernements locaux ou d'autres partenaires à préparer la demande ou la documentation à fournir. Le CTF englobe trois objectifs principaux :

- Favoriser le développement économique et social dans les régions frontalières.
- Relever les défis communs liés à l'environnement, à la santé publique, à la sûreté et à la sécurité.
- Faciliter l'amélioration des conditions de mobilité des personnes, des biens et des capitaux à travers les frontières.

5.1. Gestion



Travailler dans le contexte actuel de crise permanente et de baisse de confiance exige des gouvernements et des autres acteurs du développement qu'ils élargissent la palette d'approches pour éviter de se cantonner à une seule ligne de conduite.

Les approches systémiques et par portfolio contribuent à cet objectif en fournissant aux gouvernements et aux donateurs un flux constant de choix stratégiques, en renforçant la capacité organisationnelle d'apprentissage et d'adaptation, et en favorisant un engagement continu dans une direction transformationnelle. Plus précisément, ils contribuent à générer :

- ◆ De nouveaux cadres sur des questions complexes qui ouvrent la voie à différents choix stratégiques, évitant ainsi de se cantonner à une seule ligne de conduite.
- ◆ Cohérence : Lorsque les interventions sont proportionnées à la nature des problèmes complexes : à long terme, interconnectés et évoluant de manière imprévisible.
- ◆ Informations recueillies à haute fréquence et adaptation : Dans un monde en évolution rapide, la priorité est donnée à la génération à haute fréquence de nouvelles idées qui créent un espace d'adaptation et d'apprentissage.
- ◆ Une voie différente de mise à l'échelle : Comme il n'existe pas de solution unique à l'ensemble actuel de crises complexes, générer un impact à grande échelle nécessite une conception continue des interventions à partir des connaissances émergentes (par opposition à la « canalisation » d'une multitude de pilotes dans l'espoir que l'un d'eux soit mis à l'échelle). »

Achim Steiner, Administrateur du PNUD, mai 2023

45 Note d'orientation sur les programmes transfrontaliers et régionaux du PBF, janvier 2020.

46 https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/cross-border-cooperation_en

Du point de vue de la gestion, l'un des principaux défis associés à l'utilisation d'une approche territoriale est la nécessité de surmonter les divisions thématiques internes. La programmation du PNUD s'articule principalement autour de projets. Ces projets sont organisés autour de piliers thématiques, avec des membres du personnel senior et expérimentés chargés de superviser ces portefeuilles. Naturellement, il peut y avoir une certaine concurrence entre eux pour la reconnaissance et le financement.

Dans la pratique, les approches territoriales du PNUD ont généralement évolué à partir de grands projets qui, en raison de leur ampleur et de leur importance, impliquent des acteurs et des projets d'autres domaines thématiques. Dans de telles situations, il est crucial d'établir dès le départ une vision claire selon laquelle le projet engagera l'ensemble du Bureau pays et servira de canal pour des éléments de programme plus larges. Pour que cela soit un succès, l'alignement et l'engagement sont nécessaires de la part du Chef de projet, du Représentant résident, du Représentant résident adjoint et des Chefs d'équipe du programme. Bien que cet alignement soit généralement le cas parce qu'il offre des avantages mutuels, des conflits de personnalité et des malentendus occasionnels peuvent encore survenir. Ces dernières années, avec le développement de l'approche par portefeuille et l'évolution vers la gestion adaptative, il existe une opportunité croissante d'explorer des méthodologies alternatives.

En résumé, le PNUD considère la gestion adaptative comme une approche de gestion holistique qui touche tous les aspects de nos bureaux. Elle nécessite un changement significatif dans la façon dont nous menons nos activités sur le terrain.

Cela nécessite par exemple des structures et des processus dédiés (par exemple, des dispositifs de gestion responsabilisants, une conception de programme adaptative, des boucles d'apprentissage). De plus, l'approche de gestion adaptative nécessite un environnement favorable (interne et externe) marqué par des styles de leadership et des partenariats qui responsabilisent, encouragent l'expérimentation et accordent une grande importance à l'apprentissage. Tout cela correspond parfaitement non seulement au

développement territorial, mais aussi à l'approche par portefeuille.

Le développement territorial nécessite des structures et des processus qui permettent une adaptation au fur et à mesure que le contexte évolue ou que les hypothèses se révèlent (partiellement) erronées. Une caractéristique essentielle de la gestion adaptative est qu'elle encourage et offre un espace d'expérimentation, en particulier dans les zones en proie à des conflits ou à des crises. Ces contextes complexes, voire chaotiques, nous incitent à agir tout en passant à côté du « luxe » de s'engager et de faire confiance à la planification linéaire (les relations de cause à effet ne peuvent pas être détectées ou sont difficiles à détecter dans de tels environnements) – référence au cadre Cynefin.

Enfin, la gestion adaptative prend en compte les aspects clés du développement territorial tels que le travail de manière participative et inclusive, la fourniture de solutions multidisciplinaires localisées, l'autonomisation des acteurs locaux, la réduction des écarts au sein des bureaux et à l'extérieur (y compris les relations avec les donateurs). L'approche par portefeuille vise à aborder les divisions thématiques et fournit une approche holistique pour relever les défis contemporains, tels que la dynamique de la main-d'œuvre, les préoccupations environnementales, l'énergie verte et l'économie circulaire.

Étapes à suivre / considérations clés:

Gestion

→ **Établir une présence physique :** Avoir une présence physique dans la zone ou la région est essentiel. Cela peut prendre la forme d'un bureau ou d'un personnel intégré aux structures locales, selon le contexte. L'intégration du personnel est souvent l'option la plus rentable et la plus judicieuse en termes de développement. Toutefois, dans certaines situations de crise, disposer d'un bureau dédié peut s'avérer plus approprié. Les exemples du Yémen, de la Tunisie, de l'Angola et de l'Afghanistan illustrent différentes approches, tandis que l'Algérie et le Mozambique démontrent une utilisation réussie du personnel intégré.

- **Soutenir l'emploi local reflétant la diversité locale :** Lors de l'embauche de personnel, utiliser des analyses contextuelles pour donner la priorité aux individus appartenant à la communauté locale qui reflètent sa diversité en termes de genre, d'origine ethnique, de handicap et de capacité. En cas de non-disponibilité de personnel local suffisamment qualifié, envisager de recruter en dehors de la région. Des défis spécifiques peuvent se poser, comme le travail des femmes en Afghanistan, mais ces défis peuvent être relevés par des équipes locales.
- **Veiller à ce que la dimension de genre soit intégrée :** L'Agenda 2030 fournit des cadres importants pour favoriser les synergies entre les engagements en matière de développement durable et de droits de l'homme afin d'intégrer efficacement la dimension de genre pour parvenir à l'égalité des genres, autonomiser toutes les femmes et les filles et renforcer leur autonomie. S'assurer d'introduire des méthodes et des outils d'intégration de la dimension de genre, de définir des objectifs d'égalité des genres, de lancer un plan d'action / une stratégie d'égalité des genres, de développer des compétences en matière d'égalité des genres, de promouvoir l'égalité des chances et d'établir un système de gestion de l'information sur le genre.
- **Renforcer les capacités des représentants locaux et mettre en place un double mécanisme de reddition de comptes :** Veiller à ce qu'un représentant local soit habilité et qu'une double ligne hiérarchique soit établie pour les projets en cours dans la région. Cela signifie que le personnel du projet dans la région rend compte à la fois au chef du bureau local et au chef de projet thématique, généralement basé dans la capitale. Le Myanmar offre un bon exemple de cette approche.
- **Établir un mécanisme de réclamation confidentiel :** Créer un mécanisme permettant de soulever les préoccupations et de les traiter avec la direction de manière confidentielle, en donnant la parole à toutes les parties prenantes.
- **Désigner un point focal central :** Désigner un point focal au niveau central qui représente le programme territorial et sert d'interlocuteur pour le responsable au niveau local. Idéalement, ce rôle sera assumé par le Représentant résident adjoint.
- **Promouvoir la collaboration croisée :** Développer un mécanisme qui brise les silos thématiques existants et encourage la collaboration entre différents projets. La gestion d'une approche territoriale repose souvent sur les relations entre les individus. Il est donc essentiel de disposer d'un leadership local habilité avec un accès direct au leadership du Bureau pays. Dans les cas où le personnel est intégré localement, cette complexité est accrue, mais les mêmes principes de leadership local autonome s'appliquent. S'assurer qu'il existe un mécanisme permettant au personnel local de se rencontrer et d'interagir.
- **Analyser le contexte et les partenariats :** Procéder à une analyse approfondie du contexte et des partenaires et décider de la méthodologie de mise en œuvre. Le PNUD utilise généralement soit la mise en œuvre directe (DIM), où le PNUD exécute le projet, soit la mise en œuvre nationale (NIM), où les partenaires nationaux, souvent le gouvernement, prennent les devants. Un soutien peut également être apporté au NIM lorsque certaines activités ou achats à haut risque sont gérés par le PNUD. Pour plus de détails, se reporter au portail des politiques et procédures des programmes et opérations du PNUD (POPP).

5.2. Partenariats

Dans la présente Note pratique, un partenariat est défini comme un accord entre des parties visant à collaborer dans la poursuite d'intérêts mutuels. Les partenaires potentiels peuvent généralement être classés dans les groupes suivants :

Gouvernement central

Dans presque tous les cas, le PNUD opère dans une zone avec le consentement du gouvernement central. Un défi important que le développement territorial peut contribuer à relever est de contribuer à la coordination à plusieurs niveaux entre les niveaux central et local. En particulier dans les systèmes gouvernementaux hautement centralisés, la création d'opportunités pour une plus grande autonomie au niveau local peut impliquer des négociations complexes. Le PNUD peut toutefois s'appuyer sur les expériences réussies de pays comme l'Algérie, Cuba, le Mozambique et la Tunisie, où la planification inclusive au niveau local et la prise de décision éclairée ont été renforcées. Le point commun de ces cas est la reconnaissance et l'utilisation de la législation et du cadre juridique du pays pour soutenir le processus du développement territorial et son intégration au niveau politique. Même dans les états fortement centralisés, des opportunités existent, et la clé est de les identifier et de les exploiter. Il est intéressant de noter que, dans des contextes difficiles comme la Syrie, le retour volontaire des PDI et des réfugiés peut créer des opportunités pour des opérations au niveau local. Des contextes plus stables comme le Libéria et la Sierra Leone, à leur tour, malgré l'identification de régions infranationales spécifiques dans leurs documents de programme de pays, peinent à mettre en œuvre une approche territoriale. Le principal défi ici se résume souvent à l'allocation des ressources, les gouvernements hésitant à concentrer des fonds limités sur des zones ou des régions spécifiques.

Selon l'expérience du PNUD et un large consensus parmi les chercheurs et les praticiens, idéalement, le principal interlocuteur devrait être identifié au sein de l'autorité locale en charge de la zone, qu'elle soit politique, comme le bureau du gouverneur ou le bureau du maire ou, s'il existe, le service local de planification ou un organisme ayant des attributions et des fonctions similaires. Son mandat devrait être aussi large que possible et couvrir tous les secteurs, évitant ainsi une approche cloisonnée dès le départ. Au niveau national, lorsque les conditions le permettent, l'homologue devrait être positionné de manière à avoir un mandat large et à être bien connecté aux ministères et départements concernés. Dans de nombreux pays, le Département de la coopération internationale du ministère de l'Économie ou une entité similaire devient l'homologue national.

Par exemple, au Mozambique, le PNUD travaille en partenariat avec le Ministère de l'économie et des finances, tandis qu'en Algérie, il travaille avec le Ministère de l'Intérieur. Le choix de l'institution dépend du contexte spécifique, mais d'autres partenaires potentiels incluent le Cabinet du Premier ministre ou, lorsqu'il existe, le ministère de tutelle en charge des administrations locales.

Gouvernement infranational

Il est important de définir le(s) niveau(x) d'engagement approprié(s) au-dessous du niveau national, en fonction de plusieurs facteurs structurels et contingents – par exemple, l'accord avec le gouvernement national, le volume des ressources disponibles, la nature et la localisation des principaux défis de relèvement / développement à relever. Il existe différents modèles mais, en substance, nous pouvons catégoriser les différents niveaux de gouvernement comme suit :

Niveaux	Présence
Central	Existe partout
Intermédiaire (régional / provincial)	N'existe que dans certains pays
Local (municipal / district)	Existe partout
Communauté	Existe partout, mais se situe surtout au niveau micro et dans la plupart des cas, il est informel

Les gouvernements locaux et régionaux jouent un rôle essentiel dans les processus de relèvement et de développement et, à ce titre, sont pris en compte par le PNUD lorsqu'il s'agit d'autonomiser et de renforcer les capacités des acteurs locaux. Au moment de décider quel niveau cibler, la décision dépendra du contexte spécifique. Cependant, tenir compte des facteurs suivants :

→ **La collaboration plutôt que la concurrence :**

Tenir compte de ce que font les autres acteurs et essayer de compléter leurs efforts plutôt que de leur faire concurrence.

→ **Alignement sur les agendas du niveau central :** Si la législation et les programmes au niveau central sont axés sur un niveau particulier, aligner son approche pour compléter et développer ces politiques ou initiatives.

Un élément important à prendre en compte lors d'une intervention au niveau infranational est de collaborer à la fois avec les organismes déconcentrés désignés et avec les élus locaux. Dans de nombreux cas, le choix peut être prédéterminé, mais il faut prendre en compte les avantages et les inconvénients : une autorité nommée (le gouverneur dans la plupart des cas), bien que non élue, a généralement un lien direct avec les organes exécutifs de niveau central et peut y exercer une influence. Une autorité élue (maire, conseiller local), en revanche, peut manquer d'influence politique au niveau central tout en bénéficiant d'une légitimité et d'une crédibilité vis-à-vis de sa circonscription. En fonction du contexte (y compris la définition des responsabilités et des fonctions entre les autorités centrales et locales), il convient d'ajuster la conception du programme en conséquence. Par exemple, lorsqu'on travaille avec des instances élues localement, il est pertinent d'intégrer des éléments de renforcement des capacités. À l'inverse, lorsqu'il s'agit d'organismes déconcentrés désignés, l'accent peut être mis davantage sur la facilitation de leur intégration et de leur contribution au processus.

Organisations internationales et autres partenaires

Cette catégorie englobe les institutions des Nations Unies, les ONG / entreprises internationales, les gouvernements locaux et régionaux pour la coopération décentralisée et, de plus en plus, les institutions universitaires. Outre l'aspect de coordination, que nous aborderons dans les sections suivantes, deux thèmes clés se dégagent de cette relation :

→ **Synergies dans des programmes / interventions spécifiques :** Dans plusieurs scénarios, le PNUD collabore avec le HCR sur des programmes territoriaux dans des contextes impliquant des déplacements, comme au Myanmar et en Syrie. De même, le PNUD peut s'associer à d'autres organisations au cours du processus de planification et pour financer des résultats et des priorités spécifiques.

→ **Contrats de prestation de services avec des parties externes :** Dans certains cas, le PNUD conclut des contrats avec des parties externes pour la fourniture de services spécifiques. Par exemple, le PNUD fait appel à des ONG internationales comme partenaires de mise en œuvre, généralement lorsque des ressources substantielles sont disponibles, comme on l'a vu en Afghanistan et au Myanmar. Dans d'autres cas, le PNUD fait appel à des cabinets de conseil privés ou s'associe à des institutions universitaires pour mener des recherches et des analyses spécifiques. Bien que ces relations soient de nature contractuelle, dans la plupart des cas, il existe également une dimension de partenariat, l'entité externe partageant un intérêt direct dans le produit ou le résultat final. De telles collaborations, notamment avec les institutions universitaires ainsi que les gouvernements locaux et régionaux, offrent une excellente plateforme d'apprentissage, de réflexion et de plaidoyer sur divers aspects du travail du PNUD.

Exemples de partenariats sur le développement territorial avec les institutions des Nations Unies et les IFI

Libéria et Sierra Leone	Les Bureaux pays du Libéria et de la Sierra Leone travaillent à l'élaboration d'un programme transfrontalier conjoint et disposent d'un membre du personnel partagé entre les deux bureaux.
Yémen	Ils entretiennent une relation très productive avec l'un de leurs donateurs, la Banque mondiale. Cela a été particulièrement utile pour promouvoir le programme et obtenir un soutien supplémentaire.
Syrie	Il s'agit de l'un des nombreux bureaux pays travaillant dans un contexte de déplacement / retour à avoir développé un partenariat avec le HCR. Il s'agit d'une programmation conjointe dans les gouvernorats où le retour volontaire est important. Il est à noter que, dans cet exemple, un membre du personnel international est financé par les deux organisations.

Parties prenantes

Cette situation reflète celle des organisations internationales, la principale distinction étant le plus grand nombre d'entités impliquées. En outre, dans de nombreux cas, ces organisations ont un intérêt direct dans la mise en œuvre du programme et peuvent participer directement aux activités du programme et en bénéficier. Un groupe spécifique qui mérite ici une attention particulière est le secteur privé.

Il est crucial d'établir des mécanismes qui s'alignent sur les perspectives des marchés locaux et d'identifier des actions et des investissements spécifiques susceptibles de les soutenir, tout en améliorant les normes sociales et environnementales. Ces actions peuvent englober divers domaines, notamment le soutien aux chaînes de valeur locales, la réponse aux besoins spécifiques en infrastructures, la résolution des problèmes de fiscalité locale, la réduction des déficits de compétences (qui demeurent un problème quel que soit le niveau de chômage) et l'amélioration des efforts de marketing et de promotion.

Le défi consiste à créer un forum qui représente les entreprises locales et favorise un lien avec les structures du secteur public. Il existe de nombreux exemples de la manière dont cela peut être réalisé, l'un des plus durables étant celui des agences de développement économique local (ADEL)⁴⁷. Pour plus d'informations sur ce sujet, des ressources précieuses sont également disponibles auprès du Centre d'Istanbul pour le secteur privé dans le développement⁴⁸.

Étapes à suivre / considérations clés:

Partenariats

- **Examiner la législation au niveau central :** Analyser la législation au niveau central, le cas échéant, et identifier les lois, réglementations et pratiques qui offrent un potentiel pour intégrer le processus de développement territorial ou, en tout état de cause, pour favoriser la coordination.
- **Identifier des partenaires clés :** Identifier les partenaires clés institutionnels et individuels qui jouent un rôle essentiel dans le programme.
- **Reconnaître les défis potentiels :** Identifier simultanément les obstacles ou les perturbateurs potentiels. À tout le moins, ne pas perdre de vue leur présence et surveiller discrètement leurs actions.
- **Déterminer le niveau / la région d'intervention :** En fonction du contexte local, décider du niveau ou de la région où le programme fonctionnera.
- **Collaborer avec les autorités locales :** Prendre contact avec les autorités locales, qu'elles soient nommées ou élues, et adapter ses interactions en fonction du contexte spécifique.

47 <https://www.ideassonline.org/public/pdf/BrochureAdelENG.pdf>

48 <https://www.undp.org/policy-centre/istanbul/global-initiatives>

→ **Explorer les partenariats internationaux :**
Évaluer la région ou la zone d'opération pour identifier les organisations internationales potentielles pour un partenariat. Dans certains cas, lorsque des connaissances, des compétences ou une expérience spécialisées sont requises, il peut être pertinent d'élargir la recherche au-delà de la région immédiate et envisager des partenariats territoriaux avec les gouvernements locaux et régionaux pour une collaboration entre pairs.

→ **Identifier des organisations locales :**
De même, évaluer les organisations locales en vue d'une collaboration potentielle.

5.3. Coordination

La coordination, telle que définie dans la présente Note pratique, est le processus d'organisation des personnes, des groupes et des institutions pour une collaboration efficace. Cette approche collaborative augmente la probabilité d'atteindre les résultats souhaités. La coordination se fait en interne au sein du PNUD et s'étend aux interactions avec les gouvernements et d'autres acteurs, tant internationaux que locaux. Bien que les aspects internes et gouvernementaux aient déjà été largement abordés, cette section se concentre principalement sur les interactions avec les acteurs externes.

Gouvernement

Cela a déjà été discuté dans les sections précédentes. Pour rappel, un aspect clé de la programmation territoriale est de combler le fossé entre le gouvernement central et la région ou la zone d'intervention. Une gestion efficace des relations est essentielle pour aligner avec précision les priorités et les programmes.

Même dans les contextes les plus difficiles, où le gouvernement manque de reconnaissance de la part de segments importants de la communauté internationale (par exemple, en Afghanistan) ou entretient des relations tendues (par exemple, en Syrie), il est impératif de s'engager et de rechercher un consensus. L'objectif est de trouver un terrain d'entente permettant une programmation acceptable pour les deux parties, comme le soutien au retour volontaire et le renforcement des tendances de (ré)intégration en Syrie ou les

initiatives de développement communautaire en Afghanistan et au Myanmar.

Autres acteurs

Cette catégorie comprend principalement les OSC internationales et locales, mais peut également englober d'autres entités telles que des cabinets de conseil, des entreprises et des universités. Idéalement, une équipe du PNUD opérant dans une région devrait coordonner ses activités avec toutes les parties concernées, être au courant de leurs activités et établir des liens qui peuvent évoluer vers des partenariats à tous les niveaux. Cela illustre le rôle d'intégrateur fréquemment mentionné dans le travail du PNUD. Le défi consiste à gérer le temps et à déterminer où et comment concentrer les efforts.

Le point de départ devrait toujours être de répondre aux questions : Qui, quoi, où ? Savoir qui opère dans la région, ce qu'ils font et où ils sont actifs. Si ces informations ne sont pas facilement disponibles, il est nécessaire de les rassembler. Commencer par le PNUD et les agences des Nations Unies avant d'étendre sa recherche à d'autres organisations. Deuxièmement, il faut explorer les mécanismes de coordination existants et y participer activement. S'il n'existe pas de mécanisme de coordination, mais que plusieurs acteurs travaillent dans la région, envisager d'en instaurer un. Même s'il ne s'agit que d'une réunion informelle organisée tous les deux ou trois mois, elle peut être utile pour favoriser la collaboration.



Paramètres avec système de cluster humanitaire activé

Dans les contextes de crise, un défi commun est l'abondance des réunions et des événements de coordination, ce qui rend impossible d'assister à tout. En outre, l'existence et la fonctionnalité des structures officielles de coordination au niveau infranational varient en fonction de la situation spécifique. Lors de crises soudaines ou prolongées, la coordination suit généralement le système de clusters dirigé par l'UNOCHA⁴⁹. Même dans les scénarios de déplacement où le HCR prend la tête, la structure de coordination demeure assez similaire. La clé est de veiller à ce que les efforts de coordination déployés soient bien alignés, tant au niveau central que local, et d'adopter une approche ciblée. Ces forums de coordination sont l'occasion de mettre en avant la valeur ajoutée de l'action de développement en situation de crise.

La participation à l'équipe de pays des Nations Unies ou à l'équipe humanitaire de pays, ainsi qu'aux mécanismes de coordination associés, tels que les groupes thématiques, devrait être une pratique courante pour le PNUD. Il est toutefois crucial que les informations provenant des régions extérieures à la capitale soient intégrées à ces discussions.

Des groupes ad hoc apparaissent souvent, et le PNUD devrait au minimum y participer et parfois même jouer un rôle de premier plan. Au Mozambique, par exemple, le PNUD dirige le Groupe de travail sur la décentralisation, qui a facilité l'organisation de la première visite conjointe de terrain des Nations Unies, des donateurs et du gouvernement dans des provinces spécifiques. En Syrie, le PNUD et le HCR coprésident le Groupe de travail technique sur le retour et la réintégration au sein de l'équipe de pays des Nations Unies / L'équipe humanitaire de pays.

Étapes à suivre / considérations clés:

Coordination

- **Participation active** : Participer activement aux structures de coordination existantes à tous les niveaux. Le Représentant résident devrait être impliqué au minimum dans l'équipe de pays des Nations Unies ou dans l'équipe humanitaire de pays. Le personnel au niveau local ne doit pas négliger les mécanismes de coordination pertinents.
- **Participation effective** : La participation va au-delà de la simple participation à des réunions ou à des événements. Contribuer en discutant du travail du PNUD, en partageant des points de vue et en faisant preuve de leadership intellectuel au fil du temps.
- **Rôles de leadership** : Lorsque cela est possible, prendre la tête de divers groupes de coordination. Ce rôle offre une opportunité de leadership intellectuel s'il est exécuté efficacement.
- **Promouvoir l'égalité** : La promotion de l'égalité des genres est essentielle dans tous les domaines d'une société démocratique, de la réduction de la pauvreté à la promotion de la santé, de l'éducation, de la protection et du bien-être des filles et des garçons. Prendre des mesures et s'exprimer pour promouvoir une culture d'égalité des genres, de diversité et d'inclusion.
- **Plaider pour sa participation dans la coordination** : Négocier et, si nécessaire, protéger sa place au sein des espaces de la coordination. Demeurer professionnel, même face aux défis, et faire preuve de patience et de confiance. Par exemple, lors de l'examen des activités du PNUD à Cox's Bazaar, la gestion de la résistance et des défis liés aux efforts du PNUD pour soutenir et de coordonner la communauté hôte a exigé une approche prudente.

49 <https://interagencystandingcommittee.org/the-global-cluster-coordination-group>

- **Investir dans la coordination :** En tant que Bureau pays, être prêt à allouer des ressources à la fonction de coordination, ce qui pourrait impliquer du personnel supplémentaire.
- **Rôles intégrés :** Idéalement, attribuer les responsabilités des fonctions de programmation et de coordination aux mêmes membres du personnel. Éviter d'avoir des individus uniquement dédiés à la coordination.
- **Maintenir la crédibilité :** Ne jamais rejoindre des structures de coordination avec l'intention première d'obtenir un financement. De telles intentions deviennent rapidement apparentes et peuvent nuire à votre crédibilité.
- **Engagement du gouvernement :** Selon le contexte et le niveau de participation du gouvernement aux mécanismes de coordination locale, servir de canal pour l'implication du gouvernement et améliorer les relations entre le gouvernement et les autres parties prenantes. Faire preuve de prudence, car il peut y avoir des réunions où la présence du gouvernement n'est pas souhaitable.

©PNUD
Afghanistan



5.4. Suivi (et évaluation)

La base de tout système de suivi est la conception du programme. Dans le cadre de la programmation de développement territorial, en raison de l'accent mis sur l'appropriation locale, il existe davantage d'opportunités d'impliquer et de faire participer les communautés locales au suivi des résultats du programme. Cela jette les bases d'un système de suivi innovant qui donne véritablement du pouvoir aux bénéficiaires finaux de l'intervention. À cette fin, le plan local de relèvement / développement devrait intégrer un suivi dès le départ. Il est essentiel de s'engager auprès des **groupes de travail locaux** chargés de l'analyse des données et de l'identification des priorités dans le cadre du processus de planification et s'appuyer sur leur travail.

De nombreuses informations sont disponibles sur le suivi et l'évaluation (M&E), ce qui fait du Guide du PNUD sur le suivi et l'évaluation axé sur les résultats⁵⁰ un point de départ précieux. Cependant, le véritable défi réside dans la collecte et la gestion des données. Étant donné que les programmes territoriaux se concentrent généralement sur des régions géographiques spécifiques en dehors de la capitale, ils nécessitent des données fiables et désagrégées (par exemple, le Bureau pays de Colombie teste une application de suivi des données des bénéficiaires). Dans de nombreux cas, ces données peuvent ne pas être facilement disponibles. Par exemple, les statistiques sur l'emploi au niveau régional font souvent défaut. Dans certains cas, lorsque les ressources et le temps le permettent, les informations peuvent être collectées et analysées également via des solutions numériques (application POWERapps, en Colombie). L'Afghanistan et le Yémen sont des exemples⁵¹ de contextes de crise, mais il s'agit d'efforts gourmands en ressources, souvent difficiles à réaliser dans de nombreuses situations. Il s'agit donc souvent d'utiliser les connaissances et l'expérience existantes, tout en procédant à une collecte et une analyse ciblées des

données. En examinant des exemples de contextes de développement, le programme PADIT de Cuba a développé un système de suivi complet fondé sur la gestion axée sur les résultats et basé sur des indicateurs clés de performance liés aux activités, aux résultats et à l'impact, couvrant à la fois les niveaux municipal et intermédiaire. Il informe la programmation du PNUD ainsi que le plan national de développement 2030 et l'Agenda 2030, contribuant de manière substantielle à l'institutionnalisation et à la durabilité des résultats et des produits du programme.

En outre, il est fortement recommandé d'utiliser un suivi et une évaluation sensible au genre pour déterminer si un programme répond aux différentes priorités et aux différents besoins des femmes et des hommes, pour évaluer s'il a un impact sur les relations entre les sexes et pour déterminer les aspects sexospécifiques qui doivent être intégrés dans les systèmes de suivi et d'évaluation. Il est essentiel de reconnaître que les lacunes en matière de données, notamment en ce qui concerne le sexe, l'âge et l'origine ethnique, tendent à perpétuer l'exclusion et à entraver la mise en œuvre d'interventions fondées sur des données probantes pour les groupes défavorisés. Le monde numérique offre des moyens rentables de communication directe avec des groupes cibles spécifiques. Par exemple, le PNUD Liban a piloté avec succès des plateformes de chat en ligne comme outil d'enquête interactif auprès des populations de réfugiés syriens et des communautés d'accueil⁵².

Étapes à suivre / considérations clés :

Suivi (et évaluation)

→ **Commencer par une conception réfléchie :**
Commencer par la conception du programme, en se concentrant particulièrement sur les indicateurs et les bases de référence. Donner la priorité aux indicateurs pour lesquels les

50 <https://www.undp.org/turkiye/publications/undp-handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results>

51 Le programme ABADEI a développé un système de gestion de l'information qui permet un suivi continu des activités mises en œuvre au niveau de la zone grâce à un ensemble complexe et adaptable d'indicateurs. Inspiré d'un système de gestion de l'information similaire, mais plus large, développé par le bureau pays de la Syrie, le système de gestion de l'information de l'ABADEI est une référence valable pour le suivi de développement territorial dans un contexte de crise.

52 <https://www.undp.org/lebanon/publications/speak-whatsapp-understanding-life-worlds-syrian-refugees-and-host-communities-lebanon>

données sont facilement disponibles. Souvent, les interventions utilisent des indicateurs tels que « l'augmentation de l'emploi » sans plan concret de collecte et de vérification des données.

- **Tirer parti des ressources existantes :** Examiner les données déjà existantes et, dans la mesure du possible, utiliser des mandataires ou des substituts. Dans les contextes de développement, des données au niveau infranational peuvent être disponibles. Dans les situations de crise, le système de clusters humanitaires peut servir de source de données. Cependant, l'accès aux données existantes peut parfois s'avérer difficile.
- **Adopter les données de séries chronologiques :** Utiliser des données de séries chronologiques, qui sont collectées régulièrement et constituent un moyen rentable de suivre les changements au fil du temps.
- **Exploiter les outils numériques :** Exploiter pleinement la sphère numérique, car elle est très stimulante et améliore la portée et l'efficacité. L'accès aux smartphones et à Internet est de plus en plus courant, ce qui élargit les possibilités de collecte de données.
- **Suivi sensible au genre :** S'assurer que les outils et méthodes de suivi sont sensibles au genre. L'inclusion d'objectifs et d'indicateurs explicites en matière d'égalité des genres au stade de la planification renforce également la responsabilité en termes de progrès réalisés sur les questions d'égalité des genres. Veiller à ce que des données ventilées par sexe / genre soient collectées et analysées.
- **Donner la priorité au partage des données :** Dès le départ, insister sur l'importance des données et établir des accords avec les gouvernements et d'autres organismes pour faciliter le partage des données. Cette approche proactive ouvre la voie à une gestion efficace des données et à une collaboration.

- **Prendre des décisions éclairées :** Lorsque les données disponibles sont limitées ou inexistantes, les décisions doivent être fondées sur des discussions au sein du groupe de travail ainsi qu'avec le personnel et s'appuyer sur les connaissances et l'expérience historiques. Soutenir ce processus par des entretiens informels ou des exercices qualitatifs.
- **Relever les défis liés à la sécurité :** Dans certaines situations, comme en Syrie, en Somalie et au Yémen, le personnel du PNUD peut ne pas être en mesure d'accéder à certaines zones en raison de contraintes sécuritaires. Dans ces cas, les activités de suivi doivent être confiées à un tiers. Bien qu'il s'agisse d'une question spécialisée, il existe une vaste expérience dans la mise en œuvre d'une telle approche, notamment dans les Bureaux pays mentionnés et historiquement en Afghanistan. L'imagerie satellite offre un moyen alternatif pour le suivi des zones inaccessibles, notamment pour vérifier la construction ou la réparation d'infrastructures, ou encore la culture de certaines plantations. Il est important de noter que ce type de suivi se limite à l'observation de changements physiques et comporte des implications financières.

Le développement territorial se concentre sur les contextes locaux, créant des liens plus forts et une meilleure communication avec la population locale. Comme mentionnée précédemment, il est essentiel d'impliquer et tirer parti du groupe de travail local pour collecter des données qui reflètent l'impact du programme en fonction de la conception et du suivi. Ensuite, ces informations doivent être présentées dans un format facilement compréhensible et accessible à toutes les parties prenantes, ce qui nécessite souvent une présentation dans au moins deux langues. Envisager de développer des infographies simples pour une compréhension facile, en évitant les tableaux complexes et les textes écrits volumineux.



Communication efficace au niveau local

Le Bureau pays en Bosnie-Herzégovine a réfléchi au programme de relèvement régional de Srebrenica qui s'est déroulé de 2003 à 2016. Dans un contexte très difficile, ils ont souligné l'importance de la communication avec la population locale.

Les points suivants ont été soulevés :

1. Le Chef de projet s'adressait régulièrement aux médias nationaux à Sarajevo, souvent sur une base hebdomadaire, et maintenait un contact constant avec les médias locaux. En apprenant la langue locale et en interagissant avec les médias locaux, il a pu établir des relations et gagner la confiance de la population locale.
2. Le bureau a mis en place une politique de la porte ouverte, ce qui s'est avéré crucial compte tenu du contexte. De nombreuses personnes à Srebrenica ont perdu des membres de leur famille, leur maison et ont subi un traumatisme important. Elles se sont senties lésées par le fait que l'ONU n'ait pas fait davantage. Le PNUD était considéré comme un représentant de l'ONU par la population locale, dont beaucoup se rendaient au bureau local pour exprimer leurs doléances. Conformément à la politique de la porte ouverte, l'équipe a fourni un espace pour exprimer leurs préoccupations. Même si, dans la plupart des cas, l'équipe ne pouvait pas faire grand-chose de plus qu'écouter, cet acte de reconnaissance était néanmoins important pour instaurer la confiance et procurer un sentiment de soutien.

Dans le cadre du développement territorial, une communication efficace avec les parties prenantes locales et la population est cruciale. Il devrait s'agir d'un processus à double sens qui permette aux populations locales d'exprimer leurs propositions et leurs griefs. Maintenir une présence visible et accessible à la communauté locale, en utilisant les options disponibles, notamment les médias locaux, traditionnels et en ligne. Dans les zones où la présence locale est limitée, exploiter les plateformes numériques et les médias locaux pour faciliter la communication avec la population locale.

Il est également important d'utiliser un langage inclusif en matière de genre, ce qui signifie parler et écrire d'une manière qui ne discrimine pas et ne perpétue pas les stéréotypes de genre. Étant donné le rôle clé de la langue dans la formation des attitudes culturelles et sociales, l'utilisation d'un langage inclusif en matière de genre est un moyen efficace de promouvoir l'égalité des genres et d'éradiquer les préjugés sexistes. Surtout, maintenir un message unifié lors de la communication sur le développement territorial, en garantissant la cohérence dans la transmission tout au long du processus de l'approche holistique et des résultats obtenus à toutes les parties prenantes.

Étapes à suivre / considérations clés:

Communication

- **Développer une stratégie / un plan de communication simple** : Cela définira qui sont les groupes cibles, les différents messages de communication et les supports par lesquels ces messages seront transmis.
- **Cibler l'appropriation locale par les institutions et les populations locales** : S'efforcer de garantir que le processus est mené et que les messages de communication clés sont transmis par les institutions et les communautés locales.
- **Langue** : Formuler les points clés de l'intervention, les plans et l'intention dans un langage simple et s'assurer que ces messages sont traduits dans la langue locale.

- **Images et schémas** : Dans la mesure du possible, communiquer les messages à l'aide d'outils visuels : ils peuvent être bien plus puissants que les mots écrits.
- **Communication sensible au genre** : Utiliser un langage inclusif qui favorise l'égalité des genres et la visibilité égale et équitable des femmes et des hommes. Veiller à ce que les femmes et les hommes soient représentés de manière égale, remettre en question les stéréotypes de genre, éviter les formes d'exclusion, utiliser des formes d'adresse égales, créer un équilibre entre les sexes et promouvoir l'équité de genre par le biais des titres.
- **Visibilité** : Mettre les partenaires locaux au premier plan de tous les messages de communication, notamment en matière de branding. Cela peut être difficile et nécessiter des négociations avec le donateur, mais il est important, surtout du point de vue de la durabilité, que les populations locales voient et prennent conscience du leadership local dans le processus de développement territorial.
- **Quels canaux / mécanismes employer** : Étudier le contexte local et utiliser le média le plus approprié, comme le journal local, la radio, la télévision, Internet, etc. En particulier, l'espace numérique devient de plus en plus pertinent et stimulant, mais tenir compte de la fracture numérique.
- **Commentaires** : S'assurer qu'il existe une communication bidirectionnelle, et qu'il ne s'agit pas seulement de communiquer avec la population locale, mais qu'il existe des mécanismes par lesquels elle peut communiquer en retour. Là encore, l'espace numérique offre de nombreuses opportunités à cet égard.
- **Capacité du personnel / des parties prenantes** : S'assurer que tout le personnel et les principales parties prenantes comprennent et sont conscients de l'importance d'une bonne communication et comprennent qu'écouter est tout aussi important que parler. Cela nécessitera une formation et un développement du personnel.

©PNUD
Bosnie-
Herzégovine



La durabilité ne se limite pas à la poursuite des phases d'un projet ou d'un programme, mais plutôt ce qui reste une fois que le PNUD n'est plus actif. En bref, il s'agit d'un impact à long terme. Dès le départ, la solution de développement doit être définie et associée à une vision commune vers laquelle tous travaillent.



Exemples de durabilité

Algérie : Le Bureau pays, profitant des changements apportés à la législation sur la planification au niveau central, a piloté une nouvelle méthodologie de planification au niveau local. Après avoir été mis en œuvre dans huit localités, certains de ses mécanismes et outils doivent désormais être généralisés au niveau central.

El Salvador : Les agences de développement économique local, créées dans le cadre du PRODERE dirigé par le PNUD, sont toujours en fonctionnement et, dans certains cas, prospèrent parmi les institutions de développement les plus performantes du pays, près de 30 ans après leur création.

Indonésie : En Indonésie, le Ministère des villages cherchait un système plus efficace pour l'allocation des ressources aux investissements dans les 70 000 villages qui existent dans le pays. Le FIDA, qui accorde un prêt de 5 milliards de dollars sur ce sujet, souhaitait également voir des preuves d'une approche plus systématique. Le Bureau pays du PNUD, avec le soutien de L'unité d'innovation stratégique basée à Istanbul, pilote des plateformes d'innovation sociale (SIP), qui constituent un excellent moyen d'identifier les priorités locales en utilisant une approche inclusive et participative. Le plan est maintenant d'étendre cette approche à 100 à 150 villages et, sur la base des résultats de cet exercice, de l'appliquer à l'échelle nationale.

Cuba : Les groupes de travail provinciaux et locaux créés par le PNUD dans le cadre du programme PADIT sont désormais institutionnalisés et font partie intégrante de la politique nationale de développement.

La conception et le mode de fonctionnement ultérieurs contribueront soit à atteindre cet objectif primordial, soit à l'empêcher. Des pratiques telles que la modalité NIM, le travail avec et par l'intermédiaire des structures locales et l'alignement sur les priorités nationales augmenteront les chances de succès. La clé de la durabilité à long terme est que les populations et les institutions locales s'approprient les activités du programme et continuent à les employer et même à les développer davantage bien après la fin du soutien extérieur. Les exemples peuvent inclure l'entretien et l'utilisation continue des infrastructures ; cependant, les résultats réellement intéressants en matière de durabilité se situent dans le maintien des institutions et les changements de comportement à long terme. À titre d'exemple, on peut citer les gouvernements locaux qui continuent de soutenir la planification locale et d'autres initiatives. Plusieurs des agences de développement économique local (ADEL) créées par le programme PRODERE en Amérique centrale continuent de prospérer près de 30 ans après la fin du soutien du PNUD.

Durabilité

- **Commencer par une vision de développement claire :** Commencer par une vision de développement bien définie et créer un plan pour y parvenir.
- **Formuler une stratégie de sortie :** Développer une stratégie pour la conclusion éventuelle du projet.
- **Mobiliser son équipe :** Discuter ouvertement des deux points ci-dessus avec son équipe et les impliquer dans le processus de planification.
- **Donner la priorité à l'alignement :** Mettre l'accent sur l'alignement avec les priorités nationales et donner la priorité au travail par l'intermédiaire des institutions et des systèmes nationaux.
- **Équilibrer l'ambition avec le réalisme :** Bien qu'il soit important d'avoir de l'ambition, éviter d'être trop ambitieux dans la conception initiale. Proposer des changements ou des initiatives qui sont réalisables et durables. Trouver un équilibre entre ambition et réalisme peut nécessiter des négociations avec les donateurs.
- **Évaluer continuellement les progrès :** Tout au long du processus de mise en œuvre, examiner régulièrement les progrès et effectuer les ajustements nécessaires. Établir une boucle de rétroaction pour une amélioration continue.
- **Plan de retrait progressif :** Lors de la conclusion des activités du PNUD, opter pour une approche de retrait progressif basée sur la stratégie de sortie initialement conçue avec les parties prenantes locales. Assurer une communication et des discussions claires avec les acteurs locaux pour une mise en œuvre progressive de la stratégie de sortie et une prise de contrôle complète par les acteurs locaux.

En résumé

Dans un monde en évolution rapide et confronté à des défis importants tels que les conflits, le changement climatique, les pandémies et le sous-développement, la dynamique de l'aide extérieure évolue en permanence. L'accent est de plus en plus mis sur les « crises », dont beaucoup sont enracinées dans des déficits de développement multidimensionnels qui nécessitent en fin de compte des solutions de développement intégrées en tant qu'urgences de développement. Dans le cadre du programme 2030, les ODD et le nexus HDP fournissent les cadres généraux à travers lesquels ces défis doivent être relevés. Dans son Plan stratégique 2022-2025, le PNUD prend en compte un contexte en constante évolution, présente six solutions phares et plaide avec force pour une transition d'une approche centrée sur des projets individuels vers une logique de portefeuilles.

Cette note pratique, élaborée à partir d'un processus de consultation avec 21 Bureaux pays du PNUD de différentes régions et plusieurs informateurs clés, plaide en faveur de la pertinence continue d'une approche de développement territorial dans l'environnement actuel, compte tenu des caractéristiques et des principes sur lesquels elle repose. En outre, elle met en évidence une partie de l'expérience riche et diversifiée du portefeuille de développement territorial contemporain du PNUD au niveau des Bureaux pays, tout en faisant référence à trois décennies de leadership du PNUD, ainsi qu'aux orientations institutionnelles pertinentes pour éclairer la conception et la mise en œuvre des programmes de développement territorial. D'un point de vue prospectif, la note souligne le passage du PNUD à une approche par portefeuille, tout en faisant référence aux innovations utilisées par les bureaux pays.

À l'issue de ce processus consultatif, nous avons élaboré des listes d'étapes à suivre et de considérations clés afin d'appuyer les Bureaux pays à travers l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et la durabilité des processus de développement territorial. Enfin, le PNUD et la communauté plus large des praticiens du développement local et territorial ont produit au fil du temps un vaste corpus de connaissances sur le sujet. L'annexe à la note vise à rassembler, à regrouper, à rendre accessibles et, dans certains cas, à « sauver » des références supplémentaires à des documents pertinents, permettant aux utilisateurs d'approfondir des outils spécifiques, des notes d'orientation et d'autres références techniques. Il s'agit d'un document vivant qui sera mis à jour régulièrement.

Annexe 1 : Acteurs clés

Nom	Bureaux pays	Compétence
Anne Dalitz	Yémen	Travailler avec de grands ensembles de données pour sélectionner des zones géographiques et collaborer avec la Banque mondiale
Petrus Vandepol	Yémen	Interventions de gouvernance locale dans les contextes fragiles
Hala Rizk	Syrie	Gouvernance locale et approches territoriales dans les situations de conflit ; retour et réintégration ; résolution collaborative des conflits ; cohésion sociale – consolidation de la paix locale
Paloma Blanch	Syrie	Soutenir le retour et la réintégration des populations déplacées et des communautés d'accueil dans les gouvernorats syriens grâce à une programmation territoriale, en partenariat avec le HCR. Son poste est financé conjointement par les deux agences, ce qui lui confère une expérience de travail avec le HCR
Lurdes Gomez Rubio	Syrie	Solide expérience en programmation territoriale dans des contextes post-conflit acquise dans plusieurs pays
Abdo Seif	Yémen / Arabie saoudite	Originaire du Yémen et fort d'une expérience en Arabie saoudite, possédant une solide expertise en programmation territoriale et des exercices de planification appuyés par des données à grande échelle
Hosni Mouelhi	Tunisie	Travailler avec des États centralisés et forts
Daniela Lima	Acc Lab Angola	Expérience dans l'utilisation d'une approche par portfolio et dans la résolution de difficultés et de défis internes
Ligane Sene	Sierra Leone / Libéria	Fort d'une expérience en programmation transfrontalière et employé par deux bureaux pays, un arrangement unique
Jonathan Derio	Représentant résident adjoint Algérie	Travailler avec un État centralisé et fort
Farida Kadri	Chef de la Gouvernance Algérie	Gouvernance locale, appropriation locale et nationale, plateformes locales multisectorielles / multipartites
Habiba Rodolfo	Chef de l'unité de gouvernance – Mozambique	Gouvernance / décentralisation, ancrage institutionnel aligné sur les politiques / priorités nationales

Cristino Pedraza Lopez	Conseiller technique en chef pour le projet de décentralisation pour le développement – Mozambique	Décentralisation / gouvernance / développement local intégré, appropriation nationale et locale, plateformes multisectorielles
Arvind Kumar	Spécialiste de projet Programme ABADEI Afghanistan	Gestion des données / programmation territoriale dans un contexte de crise complexe
Giorgi Vardishvili	Chef de groupe CPR Géorgie	Contextes complexes de crise / conflit
Biljana Cvetanovska Gugoska	Cheffe de la gouvernance de la Macédoine	Intégrer la planification locale dans les plans nationaux
Suzanne Ahmeti	Responsable du groupe de la prospérité inclusive en Macédoine du Nord	Inclusion / intégration des Roms
Adnan Cheema	Myanmar	Application de la programmation territoriale dans un contexte de polycrise
Alessandro Caselli	Myanmar	Gestion d'un bureau de terrain / auxiliaire où une approche territoriale est mise en œuvre
Singay Dorji	Myanmar	Gestion d'un bureau de terrain / auxiliaire où une approche territoriale est mise en œuvre
Juliata Sopacua	Conseillère principale, intégration et analyse de programmes, Indonésie	Influencer la politique gouvernementale et appliquer la Plateforme d'innovation sociale
Lina Fernandez Pizano	Responsable de l'exploration Colombie	Secteur privé
Jairo Alberto Matallana Villareal	Chef de l'État de droit et de la réponse aux crises en Colombie	Application pratique de la gestion territoriale dans un Bureau pays
Jenny Galvis (Spanish)	Coordonnatrice territoriale Colombie	Application pratique de la gestion territoriale dans un Bureau pays
Alexandre Prieto	Chef de projet Chypre, anciennement Bosnie-Herzégovine	Scénarios post-conflit
Xavier Hernandez Ferre	DRR République Dominicaine	Application générale de la programmation territoriale
Maria Eugenia Morales	Chargée de programme – Durabilité et résilience environnementales, République dominicaine	Durabilité et résilience

Edwin Gomez	Économiste au sein de L'unité de développement humain et coordinateur de terrain du projet de développement territorial, République dominicaine	Gestion de projet
Ricardo Nunez	Chargé de programme – Développement économique et humain local, Cuba	Le développement territorial dans un contexte centralisé
Grethel Valladares	Coordinatrice de l'équipe PADIT, Cuba	Le développement territorial dans un contexte centralisé

Individus d'unités spécifiques (Bureau hors pays)

Kristoffer Tangri	Partenariats et programmes de l'Africa Border Lands Institute	Programmation transfrontalière
Catherine Osborn	Conseillère politique – Déplacements forcés	Contextes de déplacement, de retour et de réintégration
Nynke Kuperus	Coordonnatrice de pays	Initiative de gestion adaptative
Ayan Abshir	Analyste de soutien aux pays	Initiative de gestion adaptative
Milica Begovic	Responsable de l'innovation stratégique	Approche par portfolio
Tina Stoum	Cheffe de projet Maires pour la croissance économique	Contextes urbains / approche par portfolio

Experts seniors du GPN qui ont examiné la note de référence

Diana Salvemini	Coordonnatrice mondiale et conseillère technique, PNUD-FEM
Patrick Duong	Responsable mondial – Gouvernance des biens et services publics, Centre régional d'Istanbul
Rajeev Issar	Spécialiste des politiques en matière de risques climatiques et de gouvernance des risques, Équipe mondiale de réduction des risques de catastrophe du PNUD, Genève
James Vener	Spécialiste technique Climat et Villes – PNUD/ONU-HABITAT
Barbara-Anne Krijgsman	Conseillère principale pour le nexus HDP, PNUD – PKP/CB

Annexe 2 : Autres organisations et développement territorial

Le développement territorial, bien qu'étant une méthodologie employée par le PNUD depuis plus de 40 ans, demeure une question pertinente et d'actualité. Il s'agit en partie d'une simple tendance, mais il est significatif que de plus en plus d'organisations y voient un moyen de briser les cloisonnements thématiques et de cibler les besoins d'un domaine spécifique à travers une approche multisectorielle. La programmation urbaine a été très présente ces dernières années. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples qui fournissent des informations générales sur ce que le développement territorial signifie pour d'autres organisations et où et comment elles l'appliquent.

L'objectif est que les Bureaux pays soient mieux informés, en particulier lors de la négociation de coopérations et de partenariats potentiels.

Banque mondiale

La Banque mondiale privilégie une approche de développement axée sur la communauté, fondée sur la prise de décision ascendante et le renforcement des capacités locales. Le groupe cible comprend les communautés défavorisées ou des groupes vulnérables spécifiques. L'accent est mis sur la fourniture de biens publics, notamment la construction d'écoles et d'établissements de santé, de routes en milieu rural, de systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement, l'introduction de programmes de nutrition et le soutien à l'irrigation, aux moyens de subsistance ruraux et aux microentreprises. L'une des faiblesses de cette approche est sa durabilité à long terme, car il est inévitable qu'il n'y ait pas suffisamment de ressources pour couvrir toutes les communautés. La Banque mondiale utilise actuellement cette approche au Yémen et, historiquement, il existait un programme en Afghanistan, le Programme de solidarité nationale, avec une approche similaire.

Union européenne

Le principe de l'approche de développement régional de l'UE est de réduire les disparités économiques, sociales et territoriales. Il existe un certain nombre de mécanismes de financement au sein de l'UE, notamment le Fonds européen de développement régional⁵³ qui se concentre spécifiquement sur ce programme. Plus important encore, dans le contexte de cette note pratique, l'ensemble du concept de développement régional a été appliqué par l'UE dans les Balkans et dans certains pays du partenariat oriental tels que l'Arménie et la Géorgie, tout en influençant la programmation de l'UE au niveau mondial.

En matière de développement rural, l'UE adopte le programme « LEADER » (acronyme dérivé du français : « **L**iaison **E**ntre **A**ctions de **D**éveloppement de l'**É**conomie **R**urale »). L'accent de cette approche est mis sur le comment, et non sur le quoi. La clé de la mise en œuvre de LEADER est un partenariat public-privé local appelé Groupe d'action locale (GAL), qui définit le contenu d'une Stratégie de développement local (SDL), l'élabore puis sélectionne les projets prioritaires à financer pour soutenir la mise en œuvre de la SDL. Les GAL sont structurés de manière similaire aux agences de développement économique local promues par le PNUD, mentionnées dans la présente note.

Le **Développement local mené par les acteurs locaux (CLLD)**⁵⁴ est une autre approche de l'UE, qui constitue une extension du programme LEADER, impliquant non seulement les zones rurales mais aussi les zones urbaines. Il met fortement l'accent sur l'inclusion des groupes de parties prenantes concernés dans la prise de décision sur le développement local. La principale différence entre cette approche et LEADER est que la première couvre des zones plus vastes et peut également inclure des zones urbaines.

53 https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en

54 http://elard.eu/wp-content/uploads/2020/04/community_en.pdf

FAO

La FAO adopte une approche appelée Développement communautaire intégré. Cette approche est basée sur les principes de l'approche territoriale du développement, tout en utilisant également les avantages du développement communautaire, tels que la stimulation de la cohésion communautaire, la coopération et le renforcement du capital social. Le processus de développement se matérialise sous la forme d'un Plan de développement communautaire axé sur l'agriculture et le développement rural en fonction des spécificités, des besoins et des opportunités locales⁵⁵.

HCR et OIM

Ces deux organisations, conformément à leurs mandats respectifs, utilisent de plus en plus une méthodologie de développement territorial en ce qui concerne les « solutions durables ».

Global Shelter Cluster

Il est de plus en plus reconnu que les solutions territoriales ou basées sur des ententes constituent des approches viables dans les contextes fragiles et en situation de crise.

Le Groupe de travail sur les établissements urbains (USWG) a été créé en mai 2017, coprésidé par Catholic Relief Services, Impact Initiatives et InterAction, sous les auspices du Global Shelter Cluster⁵⁶. Ce groupe a ensuite élaboré des directives spécifiques pour la mise en œuvre de programmes territoriaux⁵⁷.

Secrétariat régional des solutions durables⁵⁸

Le Secrétariat régional pour les solutions durables (ReDSS) a été créé en 2015 pour maintenir une dynamique ciblée et l'engagement des parties prenantes en faveur de solutions durables pour les communautés touchées par le déplacement en Afrique de l'Est et dans la Corne de l'Afrique. ReDSS comprend 14 ONG.

Il s'agit d'un centre de coordination qui vise à améliorer la programmation et l'apprentissage conjoint, à éclairer les processus politiques, à renforcer les capacités et à améliorer la coordination dans la recherche collective de solutions durables. À cet égard, le ReDSS a produit une note d'orientation sur le développement territorial ainsi que divers supports de formation / apprentissage⁵⁹.

55 Document de référence pour le 3e atelier régional sur le développement communautaire intégré Budapest, Hongrie, 6-8 juin 2023, Développement communautaire intégré et autres approches territoriales en Europe et en Asie centrale

56 Groupe de travail sur les établissements urbains Approches territoriales en milieu urbain Recueil d'études de cas, édition de mai 2019

57 Note d'orientation sur l'approche des établissements, là où les limites et l'action se confondent, décembre 2020

58 <https://www.regionaldss.org/>

59 Guide de formation sur la planification de solutions durables territoriale, pour les praticiens et les décideurs politiques, 2020 ReDSS

Annexe 3 : Références

PNUD

Notes de stratégie et d'orientation

PNUD (2009). Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD Équateur (2012) Application de l'approche de développement territorial en Amérique latine. Quito, Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD Liban (2014) Évaluation des besoins sensibles aux conflits – Cartes des risques et des ressources. Beyrouth, Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD-OIM JMDI (2015) Boîte à outils sur la migration et le développement local. Bruxelles, Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2016). Gouvernance locale dans les contextes fragiles et touchés par des conflits : Bâtir une fondation résiliente pour la paix et le développement. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2019). Boîte à outils sur le genre et le relèvement : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les situations de crise et de relèvement. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2021). Vers des solutions de développement aux déplacements internes : Une approche d'économie politique. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2021). Stratégie de gestion des risques en milieu urbain et de résilience. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2022). Stratégies pour l'égalité entre les hommes et les femmes 2022-2025. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2022). Plan stratégique 2022 – 2025. Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2022). L'offre du PNUD en réponse aux situations de crise : Un cadre pour des solutions de développement aux situations de crise et de fragilité. Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2023). Stratégie institutionnelle sur les solutions de développement aux déplacements internes. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2023). Note d'orientation du PNUD : Renforcer la résilience grâce aux moyens de subsistance et à la reprise économique. Programme des Nations Unies pour le développement.

Informations sur les projets du PNUD par région

Afrique

PNUD Angola (n.d.). Reconstruire en mieux après le Covid-19. Améliorer le développement des compétences et la création d'emplois pour les jeunes en Angola. (En cours)

PNUD Angola (n.d.). Assistance technique pour promouvoir la diversification économique et le développement du secteur privé en Angola dans le contexte de la progression des PMA vers la réalisation des ODD. (En cours)

PNUD & ONU-Habitat (2022). Résilience urbaine intelligente en Afrique subsaharienne. Programme régional conjoint PNUD/ONU-Habitat (JRP). Note conceptuelle. (Achevé)

PNUD Mozambique (en cours) : Rapport annuel 2022 Décentralisation pour le développement.

États arabes

PNUD Algérie (n.d.). Programme de Renforcement des capacités des acteurs de développement local / communes modèles : CAPDEL. (Achevé)

PNUD Syrie (n.d.). Gouvernance locale et prestation de services. (En cours)

PNUD Tunisie (2021). Lorsque les solutions ne suffisent pas, changez le système. (En cours)

PNUD Tunisie (n.d.). Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie. (En cours)

PNUD Yémen (2021). Programme conjoint de soutien aux moyens de subsistance résilients et à la sécurité alimentaire au Yémen (ERRY II) : Interventions en matière de gouvernance locale. Infographie. (En cours)

PNUD Yémen (n.d.). Soutenir des moyens de subsistance résilients, la sécurité alimentaire et l'adaptation au changement climatique au Yémen. Programme conjoint FAO, OIT, PNUD et PAM, financé par l'Union européenne et la Suède. (En cours)

Le PNUD au Yémen : Banque mondiale. Projet de réponse aux crises d'urgence au Yémen (YERCP). (En cours)

HCR Syrie (2017). Le HCR et le PNUD signent un nouvel accord pour le renforcement de la résilience en Syrie. (En cours)

Asie et Pacifique

PNUD (2021). Une nouvelle approche pour construire l'avenir, en partant du niveau du village en Indonésie. (En cours)

PNUD (2021). Nouvelle initiative d'urgence du Programme des Nations Unies pour le développement pour soutenir les Afghans dans le besoin. Afghanistan. (En cours)

PNUD Myanmar (2022). Focus sur l'État de Rakhine. (En cours)

PNUD et ONU Femmes Myanmar (n.d.). Développement inclusif et autonomisation des femmes dans l'État de Rakhine. Document de programme conjoint. (Achevé)

L'Europe et la Communauté des États indépendants

PNUD Bosnie-Herzégovine (n.d.). Projet de SDG2BIH : Traduire le cadre des ODD en Bosnie-Herzégovine en une croissance durable et inclusive. (En cours)

PNUD Géorgie (n.d.). Favoriser le développement régional et local en Géorgie : Assistance au gouvernement géorgien dans la mise en œuvre d'une réforme systémique de la gouvernance régionale et locale. (Achevé)

PNUD Géorgie (n.d.). Favoriser le développement régional et local en Géorgie – Phase 2. Document de projet. (Achevé)

PNUD Kirghizistan (n.d.). Développement territorial intégré dans la province d'Och, Kirghizistan. Document de projet. Kirghizistan. (Achevé)

PNUD Kirghizistan (2013). Programme de développement territorial de Naryn, Kirghizistan. Document de projet. (Achevé)

PNUD Macédoine du Nord (n.d.). Renforcement des capacités municipales pour la mise en œuvre des projets. Document de projet. (Achevé)

Vrbensky et Rastislav (2008). Le développement peut-il prévenir les conflits ? Développement territorial intégré dans les Balkans occidentaux – théorie, pratique et recommandations politiques. Série de documents de travail (WP 02/2008). Londres : Centre d'étude de la gouvernance mondiale, London School of Economics and Political Science. (Achevé)

Amérique latine et Caraïbes

Habitat pour l'humanité (n.d.). Le PNUD et Habitat pour l'humanité en République dominicaine signent un accord pour soutenir les familles et les communautés vulnérables touchées par l'ouragan Fiona. (Achevé)

ProAmazonia (n.d.). Qu'est-ce que PROAmazonia ? (En cours)

PNUD Cuba (n.d.). Plateforme articulée pour le développement territorial intégré (PADIT). (En cours)

PNUD Équateur (n.d.). Le Programme des Nations Unies pour le développement et EcoMatcher renouvellent leur partenariat pour lutter contre le changement climatique et préserver l'Amazonie équatorienne. (En cours)

UNOPS (n.d.). PRODERE : Réflexions sur une approche révolutionnaire du développement. (Achevé)

Avis après action

PNUD (2017). Examen a posteriori de la réponse au séisme au Népal : Rapport final. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

Examen a posteriori : Séisme en Équateur d'avril à octobre 2016.

Examen a posteriori de la réponse du PNUD à la crise au Yémen (août 2015 – mars 2016).

Examen a posteriori de la réponse du PNUD à la suite des inondations de 2014 en Bosnie-Herzégovine.

Examen a posteriori suite au passage du typhon Haiyan aux Philippines.

Examen a posteriori de la réponse du PNUD à la crise à Hodeidah / Yémen janvier – juin 2019
Leçons apprises et recommandations.

Examen a posteriori de la réponse du PNUD à la crise des Rohingyas au Bangladesh, septembre 2017 – septembre 2018.

Examen a posteriori de la réponse du PNUD à la crise d'Ebola.

Rapports d'évaluation

IEO (2020). Évaluation de l'appui du PNUD aux pays touchés par des conflits. Bureau d'évaluation indépendant. Programme des Nations Unies pour le développement.

IEO (2018). Évaluation de l'appui du PNUD à la réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés. Bureau d'évaluation indépendant. Programme des Nations Unies pour le développement.

IEO (2022). Évaluation formative de l'intégration par le PNUD des principes de ne laisser personne de côté. Bureau d'évaluation indépendant. Programme des Nations Unies pour le développement.

Afrique

Centre de résilience du PNUD pour l'Afrique (2023). Rapport annuel 2023 du Centre africain des zones frontalières.

Centre de résilience du PNUD pour l'Afrique (2023). Lignes directrices pour les investisseurs des ODD dans les zones frontalières africaines.

Facilité régionale de stabilisation du PNUD (2023) : Rapport annuel.

États arabes

PNUD Somalie (2013). Projet de création d'emplois pour le relèvement rapide (EGER) et Projet de relèvement territorial rapide (ABER) : Rapport d'évaluation. Programme des Nations Unies pour le développement.

Consolidation de la paix des Nations Unies et groupe Konterra (2019). Évaluation du portefeuille de projets du Fonds pour la consolidation de la paix (PBF) en Somalie : Rapport d'évaluation. Consolidation de la paix des Nations Unies.

Asie et Pacifique

PNUD Pakistan (2021). Rapport final Évaluation finale de la phase I du Programme de stabilisation et de développement (SDP) – Ancien Programme de transition et de redressement des FATA (FTRP). Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD Pakistan (2023) Projet MAGP

PNUD Afghanistan (2014). Évaluation du Programme national de développement territorial (NABDP) en Afghanistan. Programme des Nations Unies pour le développement.

L'Europe et la Communauté des États indépendants

DIIS (2017). Approche communautaire pour le développement local en Ukraine : Évaluation de la phase III (2014-17). Institut danois d'études internationales.

PNUD Bosnie-Herzégovine (2016). Projet de développement local intégré Phase II : Rapport d'évaluation final. Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD Bosnie-Herzégovine (2018). Rapport d'évaluation sommative du programme de relèvement régional de Srebrenica et du projet de développement et de coopération de la région de Birac. Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD Bosnie-Herzégovine (2022). Évaluation finale de la phase III du Projet de développement local intégré (ILDLP). Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD Kirghizistan (2019). Rapport d'évaluation final du programme du PNUD au Kirghizistan « Développement territorial intégré de la province d'Och » (2016-2019). Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD Moldavie (2015). Évaluation finale du programme de développement local intégré conjoint (JILDLP). Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD Ouzbékistan (2012). Évaluation indépendante du programme de développement territorial dans les régions de Kashkadarya et Karakalpakstan en Ouzbékistan. Programme des Nations Unies pour le développement.

Amérique latine et Caraïbes

IEO (2019). Évaluation du programme national indépendant, Colombie. Bureau d'évaluation indépendant. Programme des Nations Unies pour le développement.

Planification intégrée du développement territorial et du développement local

Harfst, J. (2006). Guide du praticien sur la programmation du développement territorial. Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2007). Étude de cas sur les « Capacités de planification intégrée du développement local ». Notes d'action pour le développement des capacités. Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2018). Introduction à la programmation territoriale. Note d'orientation. Numéro no 07/2018. Programme des Nations Unies pour le développement.

Initiative ART du PNUD (n.d.). Évaluation des besoins sensibles aux conflits - Cartes des risques et des ressources.

Initiative ART du PNUD (2005-2021). Publications.

PNUD Cuba (n.d.). Plateforme articulée pour le développement territorial intégré (PADIT).

Bureau des crises du PNUD (2023). Adapté à l'usage ? Programmation territoriale dans les crises contemporaines et la réponse au développement, Programmation territoriale de Development Futures, Note d'orientation du GPN.

Centre des zones frontalières africaines du PNUD (2021). Note d'orientation conceptuelle : Approche par portfolio pour la programmation territoriale dans les zones frontalières d'Afrique. Programme des Nations Unies pour le développement.

<https://www.undp.org/africa/africa-borderlands-centre>

Développement économique local

Bourse BEAM (n.d.). Construire des marchés efficaces et accessibles.

IDEASS (n.d.). Agences de développement économique local pour la gouvernance et l'internationalisation des économies locales.

IDEASS Albanie, Colombie, El Salvador, Mozambique. Innovation pour le développement et la coopération Sud-Sud.

OIT (n.d.). Développement économique local en situation post-crise : Guide opérationnel. Organisation internationale du travail.

PNUD (n.d.). Chaînes de valeur des ODD.

Centre international du PNUD à Istanbul pour le secteur privé et le développement (n.d.). Initiatives mondiales.

Solutions et développement numériques

PNUD (n.d.). X numérique : Déployer des solutions numériques au-delà des frontières plus rapidement, plus facilement et plus sûrement.

PNUD (n.d.). Prendre de l'avance sur la courbe de la crise : Anticiper et prévenir les crises.

PNUD Afghanistan (2022). Solutions de prise de décision en cas de crise : Les partenaires utilisent la plateforme numérique ABADEI dans le cadre du premier exercice de coordination et de cartographie des clusters.

PNUD Liban (2018). Se faire entendre via WhatsApp : Comprendre le quotidien des réfugiés syriens et des communautés d'accueil au Liban.

PNUD Tunisie (2020). Filets de sécurité sociale dirigés par les citoyens : Que peuvent apprendre les gouvernements des initiatives de solidarité sociale liées à la COVID-19 ?

Minorités

Marczis, M., Ivanova, K. et Efremova, G. (2013). Outils et exemples de la programmation nationale sur le développement territorial pour l'inclusion. L'Initiative d'inclusion des Roms, PNUD, Centre régional de Bratislava. Une place pour tous : Initiatives locales innovantes pour l'inclusion.

Innovation

PNUD (n.d.). Gestion adaptative : Document de travail. Projet de discussion. Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (n.d.). L'approche de l'initiative de gestion adaptative.

PNUD (2023). Gestion dynamique des portefeuilles de transformation urbaine : Notre voyage M4EG. L'innovation pour le développement. PNUD Europe et Asie centrale.

PNUD (2023). Compendium des études de cas des pays du portefeuille du PNUD.

PNUD (n.d.). Développement et gestion de portefeuille. L'innovation pour le développement. PNUD Europe et Asie centrale.

Développement urbain

Cœur d'Amman (n.d.). Programme Cœur d'Amman.

M4EG (n.d.). Commencez à changer votre municipalité dès aujourd'hui. Maires pour la croissance économique.

PNUD (2021). Agorà - une danse transformationnelle avec les systèmes urbains. L'innovation pour le développement. PNUD Europe et Asie centrale.

PNUD (2023). Gestion dynamique des portefeuilles de transformation urbaine : Notre voyage M4EG. L'innovation pour le développement. PNUD Europe et Asie centrale.

PNUD (n.d.). Transformation urbaine : Rejoignez le PNUD Europe et Asie centrale pour organiser des interventions dans les villes. L'innovation pour le développement. PNUD Europe et Asie centrale.

Organisations, agences, fonds et programmes des Nations Unies

Planification

Nations Unies (2022). Directives relatives à la planification stratégique des activités de développement de l'ONU au niveau des pays dans des circonstances exceptionnelles. Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

Programmation conjointe

Nations Unies (2022). Annexes : Note d'orientation sur une nouvelle génération de programmes conjoints. Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

Fonds pour la consolidation de la paix

FAO (2023). 3e Atelier régional sur le développement communautaire intégré. Bureau régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale.

Nations Unies (2020). Note d'orientation sur les programmes transfrontaliers et régionaux du PBF. Fondation des Nations Unies pour la consolidation de la paix et le Nexus de la paix.

Nations Unies (n.d.). Stratégie du Secrétaire général pour le Fonds pour la consolidation de la paix 2020-2024. Consolidation de la paix des Nations Unies.

Document de référence de la FAO pour le 3e atelier régional sur le développement communautaire intégré.

Réfugiés, résilience et réponse aux crises

3RP (2022). Rapport annuel 2022 : Plan régional pour les réfugiés et la résilience.

Mécanisme de coordination des Nations Unies

Comité permanent interorganisations (IASC).

Autres organisations

Organisations non gouvernementales

Crises humanitaires en zones urbaines : Les approches de programmation et de coordination territoriales sont-elles la voie à suivre ? **IRC**.

Janvier 2015

Fraser, E. (2011). L'impact de la programmation territoriale. Rapport du service d'assistance.

Centre de ressources sur la gouvernance et le développement social.

Konyndick, J., Saez, P. et Worden, R. (2020). Coordination inclusive : Construire un modèle de coordination humanitaire territoriale. Documents d'orientation. **Centre pour le développement mondial.**

Lilly, D. (2021). Pour éviter que le nexus ne devienne la prochaine mode, il faut un changement transformationnel dans le système d'aide. **Réseau humanitaire pour la paix.**

Maynard, V., Parker, Yoseph-Paulus, R. et Garcia, D. (2017). Penser plus grand : approches territoriales et de planification urbaine face aux crises humanitaires. Briefing de l'IIED. Londres : Institut international pour l'environnement et le développement.

Parker, E. et Maynard, V. (2015). Réponse humanitaire aux crises urbaines : examen des approches territoriales. Document de travail. Institut international pour l'environnement et le développement.

Poole, L. (2020). L'approche basée sur les programmes : 10 leçons. Étude de politique. Conseil norvégien pour les réfugiés.

ReDSS (n.d.). Formation aux approches territoriales.

Sanderson, D. et Sitko, P. (2017). Approches territoriales urbaines dans les contextes post-catastrophe : Note d'orientation à l'intention des praticiens humanitaires. Consortium des villes plus fortes. Londres : Institut international pour l'environnement et le développement.

USWG (2019). Approches territoriales en milieu urbain : Recueil d'études de cas. Groupe de travail sur les établissements urbains.

USWG (2020). Note d'orientation sur l'approche des habitats : Là où les limites et l'action fusionnent. Groupe de travail sur les établissements urbains.

Donateurs - IFI

Agrawal, A., Mearns, R., Perrin, N. et Kononen, M. (2017). Développement territorial, institutions locales et adaptation climatique : Analyse comparative de l'Afrique de l'Ouest et de l'Amérique latine. Bibliothèque électronique du Groupe de la Banque mondiale.

Commission européenne (2014). Développement local mené par les acteurs locaux : Politique de cohésion de l'UE 2014-2020.

Commission européenne (n.d.). Politique européenne de voisinage et négociations d'élargissement (DG NEAR) : Coopération transfrontalière.

Commission européenne (n.d.). Fonds européen de développement régional.

OCDE (2014). Aide au développement et approches de gestion des risques dans les États fragiles et touchés par des conflits. Le Comité d'aide au développement. Organisation pour la coopération et le développement économique.

Santini, F., Saravia Matus, S., Louwagie, G., Guri, G., Bogdanov, N., Gomez Y Paloma, S. (2012). Faciliter une approche de développement territorial dans les régions rurales des Balkans occidentaux. Centre commun de recherche de la Commission européenne. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne.

Sida (2008). Orientations sur les approches programmatiques. Département des méthodologies et de l'efficacité. Agence suédoise de coopération internationale au développement.

USAID (2011). « L'approche de quartier », un moyen d'améliorer la fourniture de l'aide humanitaire en milieu urbain. Bureau pour la démocratie, les conflits et l'aide humanitaire. Agence des États-Unis pour le développement international.

Données open source

FAO : Catalogue de microdonnées sur l'alimentation et l'agriculture. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

IDMC : Base de données mondiale sur les déplacements internes. Centre de surveillance des déplacements internes.

Services de l'OCHA : Échange de données humanitaires.

PNUD (2023). Indice mondial de pauvreté multidimensionnelle (IPM) 2023 :

Décongestionner la pauvreté mondiale : Données pour une action à fort impact. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD et intégration des ODD : Réseau intégré des praticiens des politiques : Un réseau mondial pour l'accélération des Objectifs de développement durable (ODD).

V-Dem : L'ensemble de données V-Dem. Variétés de démocratie.

Banque mondiale : Indicateurs de développement dans le monde. La Banque mondiale.

Banque mondiale : Indicateurs de gouvernance mondiale : Une compilation mondiale de données capturant les perceptions des ménages, des entreprises et des citoyens sur la qualité de la gouvernance dans plus de 200 pays et territoires.

