**B4. Assurer la supervision (Revoir et ajuster)**

1. Des dispositifs de gestion et mécanismes de supervision appropriés doivent être mis en place au niveau des programmes et des projets pour que le PNUD rende compte de ses activités, de ses résultats et de l’utilisation des ressources, tout en encourageant l’appropriation nationale et l’alignement sur les processus nationaux. Les conditions minimales requises pour ces dispositifs de gestion et de supervision comprennent les éléments ou fonctions décrits ci-dessous et illustrés dans la figure 1. Dans la mesure du possible, les structures existantes (nationales, régionales et mondiales, le fond commun des Nations Unies et autres), doivent être utilisées pour remplir les fonctions du dispositif de gestion.



***Mécanismes de supervision***

1. Tous les programmes et projets du PNUD doivent être régis par un conseil ou un comité de pilotage multipartite chargé d’examiner les performances sur la base du suivi et de l’évaluation, et de traiter les problèmes de mise en œuvre pour garantir la qualité des résultats obtenus. Dans les contextes de crise où des contraintes empêchent le gouvernement de participer aux comités de pilotage de programme et/ou de projet pertinents, le bureau régional peut approuver la modification des mécanismes de supervision en tenant compte des risques et des parties prenantes.
2. La supervision du programme est assurée par le comité de pilotage du programme pays, qui est généralement le comité directeur conjoint national/NU utilisé pour le suivi d’un plan-cadre de coopération, mais peut être un comité de pilotage dédié au programme pays du PNUD. Le comité de pilotage est un mécanisme de consultation et de prise de décisions par consensus sur les problèmes du programme. Il est responsable de la supervision de la mise en œuvre du programme pays du PNUD ainsi que sa contribution au plan-cadre de coopération. Le comité de pilotage est composé au moins des chef·fes (ou de leurs représentant·es désigné·es) de l’organisme de coordination gouvernemental et du représentant·e résident·e ou chef·fe du bureau du PNUD. En l’absence d’un consensus au sein du comité directeur conjoint national/NU, il revient au ou à la représentant·e résident·e en dernier ressort de prendre les décisions programmatiques et financières.
3. Si le pays ne dispose pas d’un plan-cadre de coopération, un mécanisme national de supervision du programme doit être utilisé, s’il en existe un. Dans tous les autres cas, y compris pour les programmes mondiaux et régionaux, un comité de pilotage de programme du PNUD doit être créé pour superviser le programme.
4. Afin de reconnaitre l’appropriation nationale de tous les résultats de développement, le comité de pilotage du programme doit, dans la mesure du possible, coordonner ses activités avec les mécanismes nationaux pertinents et s’associer à un mécanisme coordonné couvrant toutes les initiatives pertinentes pour l’effet correspondant. Des mécanismes parallèles ne doivent pas être mis en place pour la coordination lorsqu’il existe des mécanismes nationaux.
5. La supervision du projet est assurée par un comité de pilotage de projet, un mécanisme de gouvernance multipartite qui peut également être appelé comité directeur du projet ou comité directeur du programme conjoint. Le document de projet doit préciser la fréquence requise pour les revues de projet. Plusieurs projets d’un portefeuille peuvent être supervisés par le même comité de pilotage/comité directeur et les mécanismes existants peuvent être utilisés, à condition que la composition et les fonctions de supervision requises soient respectées. Il est également possible d’avoir recours à des comités de groupe conjoints sur les résultats, dans la mesure où les projets individuels sont revus.
6. La facilité d’engagement et la prestation de services sont régies par le contrôle de la gestion des programmes et ne nécessitent pas de dispositions distinctes en matière de contrôle. Pour la prestation de services, le PNUD participe à tous les mécanismes de contrôle pertinents des partenaires, conformément aux accords de partenariat signés.

***Fonctions des mécanismes de supervision***

1. Les comités de pilotage des programmes et des projets se réunissent aux points de décision désignés, au moins une fois par an, pour une revue annuelle, ou lorsque nécessaire. Les objectifs sont de :
2. Donner une orientation et une direction générales et convenir d’ajustements dans les limites des niveaux de tolérance prévus (voir [Gestion du changement](https://popp.undp.org/fr/node/11026)) ;
3. Évaluer la réalisation des résultats dans le contexte d’un plan-cadre de coopération et des résultats/effets au niveau national ;
4. Évaluer la qualité de la programmation par rapport aux critères de qualité des plan-cadre de coopération et de la programmation du PNUD ;
5. Évaluer les risques encourus par le programme ou le projet et convenir des mesures de gestion et des ressources nécessaires pour y faire face efficacement ; et
6. Identifier et traiter les problèmes opérationnels de la mise en œuvre des programmes et des projets, y compris ceux susceptibles de déboucher sur des révisions d’un plan-cadre de coopération, ou du programme pays ou projet si nécessaire.
7. Dans les situations de crise, les comités de pilotage des programmes et des projets peuvent se réunir virtuellement, par échange de lettres, ou à distance par téléconférence.
8. La réalisation de l’assurance incombe à chaque membre du comité de pilotage. Le rôle d’assurance consiste à aider les membres respectifs ou respectives du comité de pilotage à s’acquitter de leurs fonctions de suivi et de supervision. Ce rôle permet de s’assurer que les jalons de gestion appropriés sont gérés et franchis.
9. Une réunion annuelle de revue doit avoir lieu au moment de l’année le plus favorable pour analyser les résultats et prendre des décisions. Elle doit vérifier que les recommandations de la revue précédente ont fait l’objet d’un suivi approprié et formuler des recommandations pour surmonter tout nouveau problème ou saisir les opportunités qui se présentent. Les recommandations contribuent également à l’élaboration des intrants dans le Rapport d’analyse axé sur les résultats (ROAR, Results Oriented Analysis Report, pour ses sigles en Anglais) du PNUD et dans d’autres rapports exigés par les parties prenantes/bailleurs de fonds. Les changements susceptibles d’avoir une incidence négative sur l’obtention des résultats déjà approuvés ou d’entraîner une (ré)affectation des ressources allouées sont considérés comme des modifications à soumettre au bureau régional pour examen.
10. Le comité de pilotage du projet est chargé de prendre des décisions de gestion par consensus, au besoin, y compris l’approbation des plans et des révisions du projet, ainsi que les tolérances de la ou du gestionnaire de projet. Il examine les preuves sur la performance du projet sur la base du suivi, de l’évaluation et des rapports, y compris les rapports d’avancement et le rapport combiné des dépenses. Le rapport d’assurance qualité du projet et les rapports des bailleurs de fonds, des fonds communs des Nations Unies ou des fonds verticaux doivent être discutés avec le comité de pilotage, et doivent déboucher sur des mesures de gestion pour améliorer la qualité. Les décisions du comité de pilotage sont prises conformément aux normes visant à assurer une gestion axée sur les résultats en matière de développement : optimisation des ressources, équité, intégrité, transparence et concurrence internationale effective. En l’absence d’un consensus au sein du comité de pilotage, la décision finale revient à la ou au gestionnaire de programme du PNUD, le représentant·e résident·e ou à la ou au membre du personnel ayant délégation d’autorité en tant que gestionnaire de programme.
11. Le comité de pilotage du projet doit être consulté en cas de dépassement du niveau de tolérance par un·e gestionnaire de projet (généralement en termes de temps et de budget). Une tolérance à l’échec est permise tant qu’elle : a) se traduit par une réorientation en temps opportun qui améliore la conception du projet, et b) conduit à un apprentissage explicite qui est partagé au sein du PNUD et entre les partenaires externes. Le comité de pilotage autorise tout écart important par rapport au plan de travail pluriannuel approuvé et décide des changements à apporter au projet par des révisions appropriées. Il s’assure que les ressources nécessaires sont engagées, arbitre tout conflit dans le projet et négocie toutes questions entre le projet et des organismes externes. De plus, il approuve la nomination et les responsabilités de la ou du gestionnaire de projet ainsi que toute délégation des responsabilités en matière d’assurance du projet. Les membres potentiel·les du comité de pilotage du projet doivent faire l’objet d’un examen et d’une recommandation pour approbation lors de la réunion du comité d’évaluation du projet. Des représentant·es d’autres parties prenantes peuvent siéger au comité de pilotage, le cas échéant.

***Rôles au sein du comité de pilotage de projets***

1. Les comités de pilotage de projet comportent quatre rôles :
	1. **Directeur ou directrice de projet** (aussi appelé directeur exécutif ou directrice exécutive) : Elle ou il représente l’appropriation du projet et préside le groupe. Le directeur ou la directrice est généralement l’homologue national pour les projets avec mise en œuvre nationale, mais il peut aussi provenir du PNUD.
	2. **Partenaires au développement** (aussi appelés fournisseurs) : Personnes ou groupes représentant les intérêts des parties concernées qui apportent un financement et/ou une expertise technique au projet. Il s’agit généralement des partenaires de mise en œuvre, du PNUD et des bailleurs de fonds.
	3. **Représentant**·e **du bénéficiaire :** Individus ou groupes représentant les intérêts de ceux qui bénéficieront à terme du projet. Leur fonction première au sein du comité de pilotage est d’assurer la réalisation des résultats du projet du point de vue des bénéficiaires du projet. Le plus souvent, les représentant·es de la société civile peuvent remplir ce rôle.
	4. **Assurance du projet :** L’assurance du projet relève de la responsabilité de chaque membre du comité de pilotage du projet ; toutefois, le PNUD joue un rôle d’assurance distinct pour tous les projets du PNUD en exerçant des fonctions objectives et indépendantes de supervision et de suivi des projets. L’assurance du projet doit être indépendante de la ou du gestionnaire de projet. Un·e chargé·e de programme du PNUD ou un·e chargé·e du suivi et évaluation du PNUD détient généralement le rôle d’assurance du projet pour le compte du PNUD. Pour les projets financés par le FEM et le FVC, l’assurance de projet est assurée conformément aux exigences des fonds verticaux, et ces prestations sont couvertes par les honoraires fournis par le fonds vertical.

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

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