**B5. Gérer les changements**

*Révisions du programme ne nécessitant pas l’approbation du Conseil d’administration du PNUD*

1. Les processus de suivi et de revues servent d’occasion pour examiner les difficultés, les nouveaux partenariats et autres opportunités de perfectionner le PNUAD/CPD/RPD et/ou les projets constitutifs afin d’accroître les chances d’atteindre les résultats et les effets convenus.
2. Pour s’assurer que le programme demeure pertinent et contribue efficacement aux résultats au niveau des effets, le comité de pilotage du programme peut approuver certains changements apportés au programme sans qu’il ne soit nécessaire de soumettre à nouveau le document du programme au Conseil d’administration du PNUD. Cela inclus : a) la suppression des produits qui ne nuiraient pas à l’atteinte des effets convenus ; b) l’ajout de nouveaux produits nécessaires à l’atteinte d’un effet donné convenu définis après l’approbation du document de programme ; et c) la modification des indicateurs des effets ou des produits qui mesurent l’avancement du programme.
3. Les cadres de résultats révisés des programmes pays et régionaux doivent être soumis au Groupe de l’efficacité du développement du BPPS, PNUD, par l’intermédiaire du bureau régional compétent, pour assurance qualité et classification dans les archives de l’organisation.
4. Toute modification du document de programme, du cadre de résultats ou du plan d’évaluation approuvée par le comité de pilotage du programme doit être consignée dans un document révisé et déposée avec le procès-verbal de la réunion du comité de pilotage. Les révisions apportées au cadre de résultats ou au plan d’évaluation doivent être mises à jour dans les systèmes de l’organisation, notamment le Centre de ressources sur l’évaluation (ERC, Evaluation Resource Centre, pour ses sigles en Anglais), afin de faciliter le suivi, la production de rapports et l’évaluation.
5. Un directeur ou une directrice de bureau régional peut refuser, retirer ou limiter le pouvoir de révision des programmes pays si une décision du Conseil d’administration ou d’autres circonstances l’exigent.

***Révisions de la durée des programmes, notamment les prolongations***

1. Les raisons suivantes peuvent justifier la modification de la durée d’un programme pays :
2. Cette modification permet de synchroniser la nouvelle durée du programme avec les cycles de programmation des autres agences du système des Nations Unies présentes dans le pays ;
3. L’élaboration d’un nouveau programme risque d’accuser du retard en raison d’une situation d’urgence affectant les opérations quotidiennes du gouvernement ; et/ou
4. Des changements importants des priorités nationales de développement sont escomptés qui auront une incidence sur le contenu du prochain programme, ce qui nécessitera un report de la formulation du programme.
5. Il est possible de modifier la durée des programmes régionaux pour les harmoniser avec la durée du plan stratégique ou pour d’autres raisons stratégiques déterminées par la direction.
6. L’administrateur ou l’administratrice du PNUD approuve la prolongation des programmes pour un an au maximum ainsi que les changements qui écourtent la durée du programme et en informe le Conseil d’administration. Toute prolongation qui prolonge le programme au-delà d’un an, tel que les prolongations de deux ans et les deuxièmes prolongations d’un an sont soumises à l’approbation du Conseil d’administration.
7. Si la durée d’une prolongation ne peut être déterminée en raison de circonstances d’urgence nationale particulières, le Conseil d’administration peut autoriser l’administrateur ou l’administratrice à approuver l’assistance au cas par cas de chaque projet.

***Révisions importantes du programme nécessitant l’approbation du Conseil d’administration***

1. Le document d’un programme pays approuvé peut être substantiellement modifié si des changements importants dans la situation du développement national affectent son contenu et sa pertinence. Le comité de pilotage du programme doit discuter et se mettre d’accord sur tout changement important, qui doivent être documentés dans le procès-verbal de la réunion ou dans un échange de lettres et dans la révision du document de programme.
2. Le bureau régional doit être informé de tous les changements éventuels ou envisagés afin qu’il puisse s’acquitter de son rôle de supervision, juger la pertinence de tout changement(s) et évaluer s’il y a lieu d’en informer le Conseil d’administration, en consultation avec le secrétariat du comité d’évaluation du programme du siège.
3. Les changements apportés à un programme pays ou régional qui justifierai d’en informer le Conseil d’administration sont les suivants : a) l’ajout d’effets nouveaux ou isolées qui ne sont pas directement liées aux effets approuvés ; b) l’omission d’effets ou de produits convenus qui auront une incidence négative sur l’atteinte de résultats déjà approuvés ; ou c) la (ré)affectation de ressources allouées à des résultats qui ne figurent pas dans la matrice de résultats approuvée. Ces changements devraient être pris en compte et traités comme des amendements au document de programme et soumis au Conseil d’administration pour approbation a posteriori.
4. Une fois officiellement convenus, ces changements constituent une révision officielle du programme. Ces changements peuvent être opérationnalisés en révisant les documents de projet correspondants et en y faisant clairement référence aux accords conclus dans le cadre de consultations avec les partenaires clés, en particulier l’agence gouvernementale de coordination. En outre, si les pratiques locales l’exigent, les documents de projet révisés reflétant les changements convenus peuvent être signés par l’autorité gouvernementale de coordination du développement.
5. Dans des contextes de crise, il peut s’avérer nécessaire de réviser considérablement un programme voire de le suspendre sans recommandation du comité de pilotage du programme. Cette décision nécessite l’accord du conseil de crise. Il peut approuver provisoirement : a) l’ajout de nouveaux domaines d’effets prioritaires nécessaires pour répondre efficacement à une crise ou fournir un appui rapide au relèvement précoce ; ou b) l’élaboration d’un programme pays « relais » de remplacement d’une durée maximale de 24 mois. Le programme-relais doit comprendre les priorités les plus récentes pour les 12 à 24 prochains mois, ainsi qu’un cadre de résultats et de ressources. Dans les deux cas, le Conseil d’administration en sera informé lors de la prochaine session pratique du Conseil d’administration pour approbation. En plus de bénéficier de la supervision du bureau régional, les programmes-relais doivent également faire l’objet du suivi par le Conseil de crise.

***Suspension d’un programme***

1. Un programme pays peut être suspendu par le PNUD lorsque la situation dans le pays rend impossible l’atteinte des effets du programme. Il incombe au directeur ou à la directrice du bureau régional compétent de décider de la suspension en consultation et en accord avec l’administrateur ou l’administratrice associé·e. Le Conseil d’administration sera informé, à sa prochaine session pratique, des programmes qui ont été suspendus.

*Modifications apportées aux projets et aux portefeuilles*

1. Un document de projet peut être révisé à tout moment par accord entre les signataires du document, le bailleur de fonds, le comité directeur du fonds commun des Nations Unies et/ou le fonds vertical, selon le cas, et après consultation avec le comité de pilotage du projet. Le but de la révision doit être d’apporter des ajustements et des améliorations substantiels ou financiers au projet. Des restrictions s’appliquent aux projets financés par le Fonds pour l’environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC).

***Tolérance***

1. La tolérance désigne l’écart admissible par rapport à un plan (en termes de temps et de coût) sans avoir à porter l’écart à l’attention de l’autorité directement supérieure.
2. Dans le cadre de ce processus, le comité de pilotage du projet peut convenir avec la ou le gestionnaire de projet d’une tolérance pour chaque plan détaillé issu du plan de travail pluriannuel global. La tolérance convenue doit être inscrite dans le document de projet ou dans le procès-verbal approuvé de la réunion du comité de pilotage du projet. En règle générale, elle ne devrait pas être supérieure à 10 % du budget convenu au niveau de l’activité ; cependant, la tolérance peut dépasser 10 % si une situation de crise exige de la flexibilité ou de l’innovation. En cas de prévision d’un dépassement du niveau de tolérance, la ou le gestionnaire de projet doit présenter la question au comité de pilotage du projet, et cette procédure peut déboucher sur une révision. Dans les limites des tolérances convenues, la ou le gestionnaire de projet peut agir sans intervention du comité de pilotage du projet. Des restrictions s’appliquent à certains projets financés par des bailleurs de fonds, tels que les projets financés par le FEM ou le FVC.

***Révisions substantielles***

1. Les révisions substantielles sont des changements concernant la conception du projet, son approche, le partenaire de mise en œuvre, la théorie du changement ou le cadre de résultats en réponse à des changements du contexte du développement ou à de nouvelles preuves et enseignements. Des révisions peuvent être apportées à tout moment en réponse aux activités de suivi, d’évaluation et de revue. En cas de changement substantiel de la conception, les intrants et le budget doivent en général être également modifiés.
2. Les révisions substantielles doivent être consignées dans la documentation révisée du projet, comprenant une analyse des risques et la Procédure d’examen préalable social et environnemental (PEPSE) mises à jour, puis examinées par les principales parties prenantes. Sont incluses les parties prenantes qui faisaient partie du comité local d’examen du projet initial, dans la mesure du possible. Ces révisions peuvent nécessiter l’approbation du bailleur de fonds, du comité directeur du fonds commun des Nations Unies ou du fonds vertical, selon le cas. Le document révisé doit être approuvé par le comité de pilotage du projet, puis consigné dans la documentation révisée du projet et classé avec le procès-verbal de la réunion du comité de pilotage du projet. Toute révision du cadre de résultats doit être mise à jour dans Quantum pour faciliter le suivi, l’établissement de rapports et l’évaluation. Pour les projets mondiaux et régionaux, le pouvoir de signature des révisions au nom du PNUD peut être délégué par le directeur ou la directrice du bureau. Le bureau régional doit veiller à ce que ces révisions soient contresignées par le partenaire de mise en œuvre qui réalise le projet.
3. Les parties peuvent décider de prolonger la durée figurant au document de projet pour tenir compte des retards dans la mise en œuvre de certaines activités et donc dans la réalisation de résultats. Ces prolongations ne doivent pas entraîner de modification sensible du budget global. Des restrictions s’appliquent aux projets financés par le FEM ou le FVC et par certains bailleurs de fonds.

***Révisions du budget***

1. Le plan de travail pluriannuel est examiné lorsque les rapports d’avancement sont soumis au comité de pilotage du projet, et révisé au besoin pour disposer d’un plan réaliste favorable à la fourniture des intrants et à l’obtention des résultats. Dans Quantum, les ressources budgétisées mais non dépensées au cours des années précédentes doivent être réaffectées aux années en cours ou à venir. Il n’est pas nécessaire de réviser les budgets des années antérieurs pour qu’ils correspondent aux dépenses réelles. Dans la mesure où les dépenses ne sont pas contrôlées au niveau de l’activité, il est possible de dépasser un budget d’activité, dans les limites du niveau de tolérance convenu par le comité de pilotage du projet. Des restrictions s’appliquent aux projets financés par l’Union européenne, le FEM et le FVC.
2. Toutes modifications apportées au budget d’un projet ayant une incidence sur ses produits, sa date d’achèvement ou son coût total estimé nécessite une révision officielle du budget qui doit être acceptée par les signataires du document de projet initial et peut nécessiter l’approbation du bailleur de fonds, du comité directeur du fonds commun des Nations Unies ou du fonds vertical, si nécessaire. La ou le gestionnaire de programme du PNUD peut signer seul la révision à condition que les autres signataires n’y voient pas d’objection. Cette procédure peut s’appliquer, par exemple, lorsque le but de la révision n’est que de rééchelonner les activités d’une année à l’autre.

***Suspension et annulation du projet***

1. Il est possible qu’un projet soit annulé en cas de survenance de circonstances qui compromettent l’atteinte des résultats escomptés et lorsque la modification de la conception du projet n’apportera probablement pas de solution permanente.
2. Il incombe à la ou au gestionnaire de programme du PNUD de prendre la décision finale de suspendre ou d’annuler un projet, et de le confirmer par écrit aux parties concernées, en consultation avec l’autorité gouvernementale de coordination du développement, le comité de pilotage du projet et le bailleur de fonds, le comité directeur du fonds commun des Nations Unies ou le fonds vertical, selon le cas. Conformément à son obligation de rendre compte de l’utilisation des ressources du PNUD, la ou le gestionnaire de programme/représentant·e résident·e du PNUD doit annuler les projets qui ne sont pas susceptibles d’atteindre les résultats escomptés.
3. **Suspension** Un projet est annulé après une période de suspension. Pendant cette période, les parties se concertent et tentent de résoudre les problèmes par application des mesures correctives. Si les problèmes sont résolus, les activités du projet peuvent reprendre. La ou le gestionnaire de programme/représentant·e résident·e doit confirmer aux parties la date de reprise des activités. Dans une situation d’urgence, il va généralement de soi que des mesures correctives ne peuvent être prises. Si tel est le cas, le PNUD doit procéder directement à l’annulation.[[1]](#footnote-1)
4. **Annulation** Si les problèmes n’ont pas été résolus dans un délai raisonnable, le projet doit être annulé. Les fonds non dépensés définis comme le montant ciblé pour l’allocation des ressources régulières qui résultent d’un projet annulé peuvent être reprogrammés, compte tenu des engagements non réglés du projet annulé. Les contributions des tiers peuvent être reprogrammées sous réserve de l’approbation du bailleur de fonds (les fonds non dépensés doivent être restitués aux fonds verticaux tels que le FEM ou le FVC). Le partenaire de mise en œuvre procède aux étapes nécessaires à l’achèvement financier, comme décrit dans la [clôture](https://popp.undp.org/fr/node/10501) du projet. Si l’annulation entraîne des changements importants dans le document de programme pays approuvé, un amendement peut s’avérer nécessaire.

***Modifier le plan d'évaluation***

1. . Le plan d'évaluation n'est pas un document statique et peut nécessiter un ajustement en fonction de l'évolution des circonstances. Le plan d'évaluation doit être revu chaque année et affiné et ajusté si nécessaire. La réunion annuelle de planification des activités du bureau de pays au début de l'année offre une bonne occasion de revoir le plan d'évaluation. Les changements qui peuvent être apportés avec l'approbation comprennent Prolonger la date d'achèvement des évaluations ; Changer la portée et l'objectif des évaluations en raison de changements dans le contexte (par exemple, situations de crise) ; Ajouter de nouvelles évaluations. Les nouveaux projets peuvent nécessiter des évaluations nouvelles et supplémentaires qui doivent être incluses dans le plan d'évaluation ; Suppression (dans des circonstances exceptionnelles).
2. Tout ajustement des plans, y compris les changements de date, les suppressions et les ajouts, doit être clairement étayé par une justification détaillée validée et approuvée par le point focal régional d'évaluation. Au fur et à mesure que des changements sont apportés au plan d'évaluation, il est également important de s'assurer que les objectifs globaux, la portée, la couverture et le calendrier reflètent toujours le travail de l'unité de programme, capturent ses résultats et sont réalistes pour la mise en œuvre.
3. Retarder une évaluation : Si un projet, un programme ou un résultat s'avère ne pas être encore prêt pour l'évaluation et qu'un retard dans la mise en œuvre de l'évaluation est nécessaire, des ajustements peuvent être apportés au plan d'évaluation avec une nouvelle date d'achèvement de l'évaluation. Si l'évaluation doit être retardée, un ajustement doit être apporté au plan d'évaluation avec une justification et soumis via le CER pour examen et approbation par le point focal régional d'évaluation.
4. Suppression d'une évaluation : Les unités de programme doivent s'efforcer de mettre en œuvre toutes les évaluations figurant dans un plan d'évaluation. Ce n'est que dans des circonstances exceptionnelles qu'une évaluation doit être supprimée d'un plan d'évaluation. Si l'on estime qu'une évaluation n'est plus pertinente ou qu'elle ne répond pas aux exigences d'évaluabilité, la direction générale du PNUD et l'unité de programme doivent examiner et approuver la suppression avec le point focal/spécialiste/agent de suivi et d'évaluation et le chef de projet, en s'assurant que le conseil du programme ou du projet a approuvé la suppression. Une demande de suppression d'une évaluation doit être soumise via l'ERC, accompagnée d'une justification claire et détaillée, pour examen et approbation par le point focal régional d'évaluation. Toutes les modifications apportées au plan d'évaluation seront enregistrées dans l'ERC afin de soutenir et de renforcer la supervision de la mise en œuvre du plan.
5. Les évaluations peuvent être supprimées dans les cas suivants (a) les évaluations ont été ajoutées par erreur au plan d'évaluation ou à l'ERC, comme les doublons ; (b) la date d'achèvement prévue est en dehors de la période du programme de pays, auquel cas l'évaluation est supprimée et ajoutée au plan d'évaluation suivant ; (c) les évaluations sont combinées à d'autres évaluations telles que des évaluations de résultats, thématiques ou régionales ; (d) les fonds disponibles sont trop limités pour rendre une évaluation utilisable ou crédible ; et (e) la sécurité, la situation politique ou sociale est telle que l'évaluation ne peut pas se dérouler en toute sécurité ou atteindre ses objectifs. Voir également la [directive d'évaluation du PNUD](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/index.shtml).

**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.

1. La suspension d’un projet peut être déclenchée en raison d’une détérioration rapide de la situation sécuritaire qui expose le personnel du PNUD à des risques inacceptables. [↑](#footnote-ref-1)