



**Nations  
Unies**

**Résumé  
analytique**

**Lignes directrices communes  
des Nations Unies pour aider  
à bâtir des sociétés résilientes**



**GROUPE DES  
NATIONS UNIES  
POUR LE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**



# Lignes directrices communes des Nations Unies pour aider à bâtir des sociétés résilientes

---

## **Pourquoi est-il nécessaire d'établir des Lignes directrices des Nations Unies sur la résilience ?**

La pandémie de COVID-19 et d'autres catastrophes de grande ampleur ont montré que les risques sont de plus en plus interconnectés, les effets des chocs et des catastrophes se répercutant sur les systèmes et les secteurs. Cela exige des efforts globaux et conjoints pour renforcer la résilience qui peut transcender toute une série de risques, de secteurs et de parties prenantes.

Bien qu'il existe des signes positifs d'une collaboration intersectorielle accrue, la résilience est toujours largement construite dans les silos institutionnels, en mettant l'accent sur des types et des facteurs de risques spécifiques, qu'il s'agisse de conflits violents, de dangers naturels, de variabilité et de changement climatiques, d'inégalités hommes-femmes, de pauvreté, de dangers d'origine humaine, d'épidémies ou de déplacements. Les présentes Lignes directrices visent à remédier à cette fragmentation et à renforcer la

cohérence des efforts de renforcement de la résilience des Nations Unies (ONU) au niveau des pays afin d'appuyer les objectifs de développement durable des gouvernements. Une perspective de résilience est une condition préalable à la réalisation des ambitions de l'Agenda 2030 pour le développement durable et des Objectifs de développement durable (ODD). La résilience est un fil conducteur entre les trois piliers des Nations unies (ONU) que sont le développement, les droits de l'homme, et la paix et la sécurité.

## **Que proposent les Lignes directrices des Nations Unies sur la résilience ?**

Les Lignes directrices des Nations Unies sur la résilience offrent une approche flexible qui peut être adaptée aux contextes et aux besoins des pays. Il ne s'agit pas d'un plan directeur, mais d'un complément aux efforts continus de renforcement de la résilience au niveau des pays qui vise à combler les lacunes et les goulots d'étranglement en vue d'une action plus complète et conjointe.

Elles constituent une référence à l'échelle de l'ONU sur le renforcement de la résilience pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 qui est intégré dans la réforme des Nations Unies et dans le Programme de prévention du Secrétaire général. Il s'agit d'une orientation opérationnelle pour une application pratique au niveau des pays

qui favorise une compréhension commune de la résilience basée sur des principes communs. Elles expliquent le processus de renforcement de la résilience pour le système des Nations Unies et ses partenaires et comprend une riche annexe des outils et méthodologies pratiques.

**A qui s'adresse les Lignes directrices des Nations Unies sur la résilience ?**

Ces Lignes directrices s'adressent principalement aux équipes des Nations Unies et visent à les aider dans leur travail pour mieux préparer les gouvernements au niveau national et infranational à diriger le renforcement de la résilience.

Pour ce faire, elles rassemblent les Nations Unies autour d'une compréhension commune et d'une approche opérationnelle en matière de programmes éclairés sur les risques dans tous les secteurs. Elles peuvent soutenir la nouvelle génération des équipes des Nations Unies dans les missions et hors missions et constituer une ressource précieuse pour les Coordinateurs résidents et humanitaires. Elles peuvent énoncer des partenariats importants avec les chefs des missions politiques et de maintien de la paix, ainsi que

les chefs et chefs adjoints des entités des Nations Unies et les planificateurs stratégiques, en particulier dans les contextes où le mandat du Conseil de sécurité des Nations Unies encadre les activités de l'ONU sous une triple casquette intégrée de Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, de Coordonnateur résident et de Coordonnateur humanitaire. Outre ce public cible principal, les Lignes directrices sont également une référence utile pour les gouvernements et les partenaires au niveau national, régional et mondial.

**Comment les Lignes directrices des Nations Unies sur la résilience ont-elles été élaborées ?**

La rédaction des présentes Lignes directrices s'est appuyée sur les politiques, initiatives, programmes, outils et opérations existants, notamment le document du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies sur les risques et la résilience. Grâce à un vaste processus de consultation, les pratiques et les

expériences au niveau des pays ont été résumées et traduites en une approche étape par étape qui peut être suivie et adaptée avec souplesse pour favoriser la résilience dans différents contextes et situations et à différents stades de la trajectoire de développement d'un pays.

**Comment la résilience est-elle définie ?**



**La résilience est la capacité des individus, des ménages, des communautés, des villes, des institutions, des systèmes et des sociétés à prévenir, résister, absorber, s'adapter, réagir et se rétablir de manière positive, efficiente et efficace face à un large éventail de risques, tout en maintenant un niveau de fonctionnement acceptable sans compromettre les perspectives à long terme de développement durable, de paix et de sécurité, de droits de l'homme et de bien-être pour tous.**

---

**Quels sont les bénéfices et les avantages du renforcement de la résilience ?**

Investir dans la résilience permet de prévenir et de limiter les pertes économiques, environnementales et humaines en cas de crise, réduisant ainsi la souffrance humaine et protégeant les acquis en matière de développement. Renforcer la résilience peut également stimuler l'activité économique qui prend en compte le risque en diversifiant les investissements dans les entreprises, les ménages et les moyens de subsistance. Les investissements dans

la résilience sont bénéfiques même en l'absence de crise et peuvent apporter des bénéfices pour de nombreux objectifs de développement durable en concentrant l'attention et les ressources là où les risques se croisent. Une perspective de résilience aide les populations qui sont les plus vulnérables et les plus marginalisées, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte sur la voie du développement durable.

---

**Dans quels contextes le renforcement de la résilience est-il pertinent ?**

Le renforcement de la résilience est pertinent dans un ensemble de contextes et de crises humanitaires, de développement et de conflits. Les pays peuvent être confrontés à une combinaison de ces contextes dans un même lieu ou en plusieurs endroits, ce qui rend une approche intégrée, multisectorielle et systémique du renforcement de la résilience à l'échelle de l'ensemble de la société et du gouvernement encore plus importante dans les domaines suivants :

- i. les pays fortement exposés et vulnérables aux dangers naturels, biologiques

et technologiques et aux impacts du changement climatique ;

- ii. les pays qui risquent d'entrer en conflit, qui sont en conflit ou qui en sortent ;
- iii. les pays confrontés à des crises humanitaires prolongées et/ou récurrentes ; et
- iv. des contextes régionaux qui connaissent des risques transfrontaliers, où les défis de la résilience ne s'arrêtent pas aux frontières politiques et géographiques.

---

**Quels sont les éléments clés du renforcement de la résilience ?**

Que les équipes des Nations Unies travaillent au niveau local, infranational, national, régional ou mondial, le renforcement de la résilience nécessite quatre éléments pour le développement durable, la paix et la sécurité, les droits de l'homme et le bien-être de tous :

- i. La compréhension du contexte et des dimensions multiples et interconnectées de risque. Les risques qui peuvent perturber les systèmes sociaux, économiques et environnementaux au niveau local, infranational, national ou régional, doivent être compris et analysés dans des contextes politiques, socio-économiques et environnementaux spécifiques ;
- ii. La reconnaissance de la manière dont les systèmes sont interconnectés. Le renforcement de la résilience nécessite une approche systémique fondée sur la compréhension du fait que de nombreux événements indésirables

se produisent à l'échelle mondiale, régionale, nationale, infranationale et locale, avec répercussions sur les systèmes sociaux, de gouvernance, économiques, écologiques et physiques interconnectés ;

- iii. L'inclusion de multiples parties prenantes en tenant compte de la dimension de genre. La participation de toutes les parties prenantes concernées garantit qu'un large éventail de points de vue sur les risques éclaire le processus et veille à ce que les besoins, y compris ceux des populations les plus vulnérables, soient pris en compte ;
- iv. L'existence de capacités de résilience. Les systèmes, les institutions et les populations sont considérés comme « résilients » lorsqu'ils sont dotés de capacités et de ressources d'absorption, d'adaptation, d'anticipation, de prévention et de transformation pour faire face aux chocs, y résister et rebondir.

## Quels sont les principes communs de renforcement de la résilience ?



Les efforts de renforcement de la résilience des équipes des Nations Unies s'appuient sur plusieurs principes communs qui guideront l'évaluation, la planification, la mise en œuvre, la coordination, les

partenariats et l'apprentissage. Chaque équipe des Nations Unies doit être responsable de l'application, du suivi et de l'évaluation uniformes des principes de renforcement de la résilience :

1. Ne pas faire de laissé-pour-compte et atteindre ceux qui en ont le plus besoin et sont le plus à risque en tenant compte de la dimension de genre.
2. Garantir l'égalité, la non-discrimination et une approche fondée sur les droits de l'homme.
3. Être responsable de la mise en place de partenariats inclusifs.
4. Ne pas nuire.
5. Engager et s'engager sur le long terme dans une approche flexible mais stratégique.
6. Poursuivre des approches contextuelles et sur mesure.
7. Agir rapidement pour prévenir ou atténuer les crises.
8. S'appuyer sur les capacités locales et nationales d'appropriation et de leadership.

### Comment réaliser une programmation conjointe en matière de renforcement de la résilience ?

Les Lignes directrices expliquent le processus par lequel les équipes de l'ONU peuvent réaliser des programmes conjoints pour renforcer la résilience

et souligne les considérations spécifiques lorsqu'on applique une perspective de résilience lors de la programmation conjointe.

### Évaluation

Compréhension commune des risques et des contextes.



Il n'est pas toujours nécessaire de collecter des données primaires sur les risques et la résilience, ce qui peut être un exercice gourmand en temps et en ressources. Les équipes des Nations Unies peuvent recueillir des résultats d'évaluation existants et des ensembles de données fondés sur des données probantes. L'analyse doit être inclusive, hautement participative, tenir compte de la dimension de genre et impliquer toutes les parties prenantes clés afin de s'assurer qu'un éventail complet de perspectives est pris en compte. L'évaluation doit comporter : (i) les principaux dangers qui peuvent affecter les personnes

et les systèmes du lieu pris en compte ; (ii) les facteurs contextuels pertinents et les facteurs de risque économiques, sociaux, politiques et environnementaux sous-jacents du lieu pris en compte ; (iii) les principaux systèmes à risque dans le lieu pris en compte et la façon dont la manifestation de risque dans un seul système peut avoir des répercussions en cascade sur d'autres systèmes ; et (iv) les groupes de population les plus à risque d'être laissés pour compte. Les résultats de l'analyse doivent être basés sur un consensus qui oriente de manière substantielle les processus de planification des équipes de l'ONU.

## Planification

Planification commune des résultats collectifs.



La planification conjointe exige une approche large, pragmatique et inclusive basée sur le partenariat pour s'assurer que les efforts de renforcement de la résilience des Nations Unies se complètent et convergent en termes de localisation, de bénéficiaires et de risques, notamment par le biais de l'enchaînement et de la superposition des interventions dans différents secteurs. Les outils et processus actuels de planification des Nations Unies devraient constituer le point de départ des efforts des équipes des Nations Unies pour renforcer la résilience. Une approche cohérente de la programmation de résilience qui couvre les interventions en matière de développement, de droits de l'homme, de paix et humanitaires exige une vision et une articulation communes des résultats collectifs par un

large éventail de partenaires, y compris des acteurs des Nations Unies et des pays non membres de l'ONU. L'évaluation des risques et du contexte fournit les éléments probants et les fondements de la planification et doit être examinée conjointement par les équipes des Nations Unies afin de parvenir à un consensus entre les parties prenantes de l'aide humanitaire, du développement, des droits de l'homme et de la paix sur les risques prioritaires et veiller à ce qu'il n'y ait pas de lacunes dans l'évaluation. Les équipes des Nations Unies peuvent ensuite s'accorder sur un énoncé commun du problème et sur des résultats collectifs stratégiques, clairs, quantifiables et mesurables. Une gamme d'outils, dont la théorie du changement (TOC), peut aider à formuler des résultats collectifs et des chaînes de résultats.

## Mise en œuvre

Agir ensemble pour renforcer la résilience.



L'évaluation, l'analyse et la compréhension des risques multiples dans et entre les systèmes sont essentiels à la mise en œuvre collaborative des programmes et des projets et au soutien de l'élaboration des politiques nationales et locales. Travailler

ensemble sur des processus d'analyse et de planification conjoints permet de créer des synergies et des partenariats entre différents acteurs dans un lieu, un secteur ou plusieurs systèmes interconnectés (p. ex., la sécurité alimentaire, l'eau et la santé).

## Suivi

Mesurer l'impact du renforcement de la résilience.



Le suivi de la résilience s'effectue de préférence dans le cadre des efforts plus vastes de l'ONU en matière de suivi et évaluation qui sont pleinement intégrés au suivi et à l'établissement de rapports relatifs aux ODD. Les cadres de suivi et évaluation doivent faire le point sur tout changement dans les profils de risque et la résilience des personnes et des systèmes économiques, sociaux et environnementaux à l'aide d'indicateurs quantitatifs et chiffrés. Le suivi doit également aller au-delà des méthodes et approches conventionnelles et prendre en compte certains éléments spécifiques, notamment les faits suivants :

- i. l'impact de l'aide en matière de renforcement de la résilience ne sera peut-être pas visible avant des décennies ;
- ii. les liens de causalité entre le soutien au renforcement de la résilience et le changement observé ne sont probablement pas linéaires ; et
- iii. il y a des difficultés à mesurer l'impact d'une intervention en l'absence de danger ou de menace. Selon le type d'indicateur choisi, il existe différentes méthodes de collecte de données pour le suivi de la résilience, notamment des approches quantitatives, qualitatives, objectives et subjectives.

**Comment pouvons-nous établir des partenariats, coordonner et financer le renforcement de la résilience ?**

Le renforcement de la résilience est plus efficace lorsque les actions multi-organismes sont calquées et déclinées dans plusieurs secteurs. Il est important d'impliquer les communautés et les acteurs



### Partenariats

Les partenariats pour le renforcement de la résilience sont essentiels au développement de solutions conjointes et à une compréhension commune des risques et des contextes, pour motiver la collaboration, apprendre et s'adapter ensemble.



### Coordination

La coordination en matière de renforcement de la résilience doit être placée sous la direction ou la codirection de l'autorité gouvernementale. Il est préférable d'intégrer la coordination du renforcement de la résilience dans les forums, plateformes ou groupes de coordination déjà existants afin d'éviter la redondance des mécanismes et d'économiser



### Financement de la résilience

Un obstacle majeur à l'accès aux financements pour la résilience est la fragmentation du financement international, qui échappe à l'influence directe des équipes des Nations Unies. Néanmoins, l'ONU peut faire une différence considérable : Son financement de 26 milliards de dollars pour les activités opérationnelles peut, s'il tient compte des risques, contribuer à garantir les 2500 milliards de dollars US nécessaires chaque année pour atteindre les ODD d'ici 2030. Les équipes des Nations Unies peuvent choisir une grande variété d'actions, telles que :

- i. favoriser une meilleure compréhension des coûts et des avantages du renforcement de la résilience ;
- ii. aider les gouvernements à renforcer leurs capacités à débloquer des finan-

ceux locaux ainsi que les secteurs public et privé et de permettre la convergence des efforts des secteurs de l'aide humanitaire, du développement, et de la paix et de la sécurité.

Les équipes des Nations Unies doivent savoir comment mettre à profit l'expertise de leurs agences respectives, quelles sont les autres parties prenantes à impliquer et quels sont leurs rôles respectifs dans le renforcement de la résilience.

du temps et des ressources. Étant donné que le renforcement de la résilience doit se produire à toutes les échelles, les secteurs et les mécanismes de coordination régionaux, infranationaux, locaux et urbains doivent être identifiés et renforcés. Dans de nombreux pays, plusieurs mécanismes de coordination peuvent coexister.

cements publics et privés qui tiennent compte des risques ;

- iii. faire valoir auprès des donateurs l'importance de financer le renforcement de la résilience dans l'ensemble des activités humanitaires, de développement et de maintien de la paix ;
- iv. aider les pays à mobiliser et à aligner tous les flux de financement sur les priorités nationales en matière de développement durable, en tenant compte des risques, par le biais des Cadres de financement nationaux intégrés (INFF) ;
- v. s'associer à d'autres parties prenantes pour accéder à des fonds communs pour soutenir les efforts globaux de renforcement de la résilience ;

- i. collaborer avec les IFI et d'autres bailleurs de fonds pour adopter des mécanismes de financement flexibles tels que les «modificateurs de crise» et les fonds pluriannuels d'aide humanitaire/d'urgence ; et
- ii. soutenir le financement basé sur les prévisions pour appuyer l'action précoce, la préparation et l'action communautaire et autre planifiée avant qu'une urgence ne se produise.

**Quelle est la voie à suivre pour les Lignes directrices des Nations Unies sur la résilience ?**

L'innovation est essentielle pour la résilience, l'égalité et l'élaboration de politiques et de stratégies prospectives éclairées en matière de risques dans le contexte de la COVID-19, de la crise climatique et de l'environnement de risque plus large au niveau local, national, régional et mondial.

Les utilisateurs des Lignes directrices devraient développer de nouvelles réflexions et approches et partager leurs expériences dans et entre les secteurs ou les systèmes. Cela peut créer une communauté de pratique sur la résilience et aider le système des Nations Unies à faciliter la recherche, l'apprentissage et l'adaptation afin de conseiller et soutenir les actions de résilience à grande

échelle et dans les endroits les plus vulnérables pour un impact sur le développement durable, la paix et la prospérité pour tous. Les Lignes directrices sont considérées comme un document évolutif qui peut nécessiter des ajustements supplémentaires afin de bénéficier des innovations et des nouvelles solutions au niveau des pays en matière de renforcement de la résilience.



# Liste de contrôle de l'assurance qualité pour les programmes conjoints de renforcement de la résilience\*

## Général

- ☑ S'assurer que les principes de renforcement de la résilience ont été respectés à toutes les étapes de la programmation
- ☑ S'assurer que le soutien au renforcement de la résilience ne génère pas de nouveaux risques ou n'a pas d'impact négatif sur les systèmes et les parties prenantes

## Comprendre les risques et le contexte multidimensionnels

- ☑ Identifier, analyser et hiérarchiser conjointement à partir d'un éventail complet de risques, de vulnérabilités et de capacités pour un système donné dans le ou les endroit(s) ciblé(s)
- ☑ Analyser conjointement l'évolution globale du développement ou de la situation humanitaire, et de l'environnement propice
- ☑ Analyser conjointement, de manière inclusive, les dimensions du pouvoir et des inégalités qui sont à l'origine des risques, ainsi que les vulnérabilités et les capacités différenciées des différents groupes (femmes, hommes, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, groupes minoritaires, etc.) dans le cadre d'un système à risque donné

## Accompagner les systèmes résilients

- ☑ Veiller à ce que le soutien établisse des liens entre et dans les secteurs et les systèmes connexes (p. ex., gestion des ressources naturelles, réduction des risques de catastrophe, adaptation au changement climatique, gouvernance des terres, droits et leadership des femmes)
- ☑ Engagement des personnes, des groupes et des parties prenantes à différents niveaux (individuel, domestique, local, district, municipal, régional, national, international) qui font partie d'un système donné (p. ex., le système de moyens de subsistance)

## Renforcement des capacités de résilience

- ☑ S'assurer que l'approche offre un bon mélange d'interventions qui renforcent les capacités d'absorption, d'adaptation, d'anticipation, de prévention et de transformation dans et entre les secteurs, ainsi que les compétences en matière de gestion et de leadership
- ☑ Actions visant à sensibiliser et à informer les différents groupes sur les risques
- ☑ Prise en compte des différents délais d'interventions qui traitent les besoins humanitaires les plus urgents, les facteurs de risque et les causes profondes des vulnérabilités avec des interventions de développement et d'investissement à moyen et long terme

## Impliquer de multiples parties prenantes, coordination et partenariats

- ☑ Prise en compte des droits de l'homme, de l'accès aux services de base et des options de moyens de subsistance pour les différents groupes par le biais d'approches centrées sur les personnes qui améliorent la diversité et la flexibilité.
- ☑ Garantir des processus inclusifs et collectifs, des actions et des partenariats coordonnés entre plusieurs parties prenantes et différents groupes pour convenir d'actions communes et établir des partenariats
- ☑ Inclure des mesures visant à aider différents groupes de personnes et leurs organisations à prendre l'initiative des activités de renforcement de la résilience, et demander aux acteurs du gouvernement et/ou du secteur privé de rendre compte de leurs actions ou du manque d'actions en matière de renforcement de la résilience

## Apprendre et s'adapter

- ☑ Des espaces aménagés pour l'apprentissage et l'ajustement des activités et de la stratégie de renforcement de la résilience avec les partenaires et les autres parties prenantes
- ☑ Encourager de nouvelles visions, relations, réseaux, idées et compréhensions du renforcement de la résilience

\* Adapté de Action Aid, 2016; Oxfam 2017

© Nations Unies 2020. Tous droits réservés.

Les Nations Unies remercient le gouvernement du Danemark pour son soutien financier dans la préparation et la publication des présentes lignes directrices.

**Avis de non-responsabilité :** Les termes employés et la présentation des données dans le cadre de la présente publication n'impliquent aucune prise de position quelle qu'elle soit de la part du Secrétariat des Nations Unies concernant le statut juridique des pays ou territoires, ou de leurs autorités, ou concernant la délimitation de leurs frontières ou démarcations. Les désignations des groupes de pays dans le texte et dans les tableaux sont destinées uniquement à des fins statistiques ou analytiques et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade atteint par un pays ou une zone en particulier dans le processus de développement. La mention de noms d'entreprises et de produits commerciaux n'implique pas l'approbation des Nations unies.

La présente publication peut être citée librement mais la mention de la source est requise.

**Citation :** Nations Unies (2020), Lignes directrices communes des Nations Unies pour aider à bâtir des sociétés résilientes, New York (ONU).