



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Gestion axée sur les résultats (GAR/RBM)
Gérer, être responsable des résultats

BSP/RBM/2008/1 REV.6
Paris, janvier 2012
Original: anglais

Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axés sur les résultats (GAR/RBM) telle qu'elle est appliquée à l'UNESCO

Principes directeurs

Bureau de la planification stratégique

INDEX

- 1) Préface
 - 2) Bref rappel des faits
 - 3) Qu'est-ce que la GAR (RBM) ?
 - 4) Approche GAR (RBM) dans le cadre de gestion de l'UNESCO
 - 5) La chaîne des résultats de l'UNESCO
 - 6) Étapes clés de l'approche GAR (RBM)
 - 7) Qu'est-ce qu'un résultat ?
 - 8) Quel rapport y a-t-il entre les apports, les interventions, les produits et les résultats ?
 - 9) Suivi
 - 10) Établissement de rapports
 - 11) Évaluation
- Annexe : Glossaire de la GAR (RBM)

1) Préface

Suivant le dicton bien connu, tous les chemins sont bons quand on ne sait pas où l'on va. C'est précisément à cette imprécision que la gestion axée sur les résultats GAR (RBM) est censée remédier. Il s'agit en premier lieu de choisir une direction et une destination, en décidant de l'itinéraire à suivre et des étapes nécessaires pour arriver à bon port, en contrôlant sur une carte le chemin parcouru et en modifiant le cap comme il convient pour atteindre les objectifs souhaités.

Dans le « Programme de réformes » qu'il a présenté à l'Assemblée générale des Nations Unies en 1997, le précédent Secrétaire général de l'Organisation, Kofi Annan a proposé que les Nations Unies mettent davantage l'accent sur les résultats de la planification, de la budgétisation et de l'établissement des rapports « *en vue de mettre en place un système en vertu duquel le budget-programme repose non plus sur une comptabilité des moyens de mise en œuvre mais sur une comptabilité fondée sur les résultats. [...] Le Secrétariat serait tenu responsable de la mesure dans laquelle les objectifs spécifiés ont été atteints et serait jugé à l'aune des résultats obtenus* »¹. En matière de planification, de budgétisation, d'établissement de rapports, d'évaluation et d'audit, on met donc davantage l'accent sur ce qui a été finalement réalisé que sur la façon de procéder. Depuis lors, la notion de GAR (RBM) est devenue l'un des éléments centraux du processus de réforme du système des Nations Unies, et elle est de plus en plus adoptée par les organisations internationales et renforcée par de nouveaux engagements.

Depuis de nombreuses années, la communauté des organisations internationales s'emploie à assurer des services, à mener des activités ou des projets et à obtenir des résultats de la façon la plus efficace. On mettait traditionnellement l'accent sur la gestion des apports et des interventions sans être toujours en mesure de faire la démonstration des résultats atteints d'une façon crédible et pleinement satisfaisante pour les contribuables, les donateurs et les autres acteurs. Ceux-ci ont des préoccupations claires et légitimes : ils veulent savoir quel usage est fait de leurs ressources et si ces dernières font vraiment la différence dans la vie des bénéficiaires. Conformément à cette évolution vers l'obligation redditionnelle des résultats, les principes de la « gestion pour les résultats » sont particulièrement à l'honneur dans la « Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement » et réaffirmés dans le Programme d'action d'Accra en 2008, dans le cadre des efforts visant à œuvrer tous ensemble et d'une façon participative au renforcement des capacités des pays et à une meilleure obligation redditionnelle de tous les principaux acteurs en vue d'atteindre les résultats.

On entend souvent dire que des processus aussi complexes que le développement concernent le changement social et qu'ils sont par définition incertains, difficiles et impossibles à contrôler totalement, d'où l'impossibilité d'en être tenu responsable. Ces questions délicates nécessitent néanmoins des réponses appropriées de la part de l'ensemble des professionnels, et en particulier des organisations multilatérales pour qu'il soit possible de faire rapport aux acteurs comme il convient, de tirer des enseignements pratiques, d'identifier les bonnes pratiques et de comprendre dans quels domaines des progrès s'imposent.

L'approche de la GAR (RBM) mise en place par l'UNESCO a pour but de répondre à ces préoccupations en précisant clairement les résultats escomptés des activités et des projets du programme, en établissant des indicateurs de performance et des indicateurs de référence associés pour faire le suivi et l'appréciation des progrès accomplis dans la

¹ A/51/950 Assemblée générale des Nations Unies, 14 juillet 1997, Réformer l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes, page 20.

réalisation des résultats escomptés et en accroissant l'obligation redditionnelle de l'Organisation dans son ensemble ainsi que des responsables. Cette approche aide à répondre à la question « et alors ? », tout en reconnaissant que nous ne pouvons pas nécessairement partir du principe que la mise en œuvre réussie des programmes implique forcément des progrès effectifs sur le front du développement.

Ces principes directeurs ont pour but d'aider le personnel de l'UNESCO à comprendre et utiliser les concepts et principes de l'approche GAR (RBM) telle qu'elle est appliquée à l'UNESCO. Ces concepts et principes sont appliqués à toutes les actions de l'Organisation, quelle que soit la source de financement (programme ordinaire et ressources extrabudgétaires).

2) Bref rappel des faits

Le concept de la GAR (RBM) n'est pas véritablement nouveau et remonte en fait aux années 1950. Dans son ouvrage intitulé *La pratique de la direction des entreprises*², Peter Drucker a introduit pour la première fois le concept de « gestion par objectifs » (GPO) et ses principes :

- Buts et objectifs organisationnels organisés en cascade,
- Objectifs spécifiques pour chaque membre de l'Organisation,
- Prise de décision participative,
- Délai explicite,
- Évaluation de la performance et rétroaction.

Comme nous allons le voir, ces principes sont tout à fait conformes à l'approche GAR (RBM). La GPO a été tout d'abord adoptée par le secteur privé, avant de devenir le Cadre logique (Logframe) destiné au secteur public. Conçue à l'origine par le Département de la défense des États-Unis et adopté par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) à la fin des années 1960, il s'agit d'un outil analytique utilisé pour planifier, suivre et évaluer les activités et les projets. Le Cadre logique tire son nom des liens logiques établis par les planificateurs pour assurer l'adéquation des aboutissements d'une activité ou d'un projet aux moyens mis en œuvre.

Dans les années 1990, le secteur public a fait l'objet de vastes réformes en réponse à des pressions économiques, sociales et politiques. Les déficits publics, les problèmes structurels, l'intensification de la concurrence, la mondialisation, la méfiance croissante du public envers l'État et la demande croissante de services plus efficaces et mieux adaptés aux besoins, ainsi que les nouvelles exigences en matière d'obligation redditionnelle et de transparence, sont autant de facteurs qui ont contribué à cette évolution. Le Cadre logique a ainsi été introduit progressivement dans le secteur public de nombreux pays (pour la plupart membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)). Durant la même décennie, elle s'est transformée en GAR (RBM) dans le cadre de la Nouvelle gestion publique, expression désignant une culture de la gestion insistant sur le caractère central du citoyen ou du client, ainsi que sur l'obligation redditionnelle des résultats.

L'approche GAR (RBM) a ensuite été mise en place dans les organisations internationales. La plupart des organismes du système des Nations Unies se sont trouvés soumis à des défis et des pressions analogues de la part des États membres, qui voulaient les voir réformer leur mode de gestion et devenir plus efficaces, transparents, responsables et orientés sur les résultats. Le passage à une culture axée sur les résultats constitue toutefois un processus long et difficile qui exige l'adoption d'attitudes et de pratiques nouvelles, ainsi qu'un renforcement sensible des capacités du personnel.

L'UNESCO et son approche GAR (RBM)

L'introduction et l'application de la gestion axée sur les résultats (GAR/RBM) a été l'un des éléments centraux du processus de réforme de l'Organisation. Ce principe a été renforcé dans la Stratégie à moyen terme (34 C/4), qui définit la GAR (RBM) comme essentielle à une culture de responsabilité exprimée en termes de résultats, effets et impacts escomptés. La réforme a pour but de réorienter les activités, les projets et les programmes liés d'une façon générale au mandat de l'UNESCO vers l'obtention des résultats escomptés clairement définis dérivés de celui-ci.

² Peter F. Drucker : *La pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'organisation, Paris 1957.

Alors que dans le passé, il suffisait de répartir un domaine en sous-domaines décomposés en un certain nombre d'initiatives et d'activités ou de projets, ce qu'il faut désormais, c'est déterminer soigneusement quels résultats concrets l'Organisation peut obtenir dans un environnement où interviennent beaucoup d'autres acteurs souvent concurrents, et définir les meilleurs moyens d'y parvenir.

L'adoption de l'approche GAR (RBM) par l'UNESCO s'est faite en plusieurs jalons exprimant la volonté de passer progressivement à cette nouvelle approche :

Tableau A – Jalons de l'introduction de l'approche GAR (RBM) à l'UNESCO

ANNÉE	ÉVÉNEMENTS
1997	Le Plan directeur informatique de l'UNESCO est finalisé et ouvre la voie à la conception de SISTER (Système d'Information sur les Stratégies, les Tâches et l'Évaluation des résultats).
1998	Le Bureau de la planification et de l'évaluation (prédécesseur du Bureau de la planification stratégique) commence à développer SISTER pour accompagner l'introduction d'une programmation, d'une gestion, d'un suivi et de l'établissement de rapports axés sur les résultats.
1999	Dès sa prise de fonctions, le Directeur général introduit officiellement SISTER et lance un vaste programme de réformes dont l'approche GAR (RBM) constitue un élément majeur.
2000	L'UNESCO intègre toute sa programmation pour le Programme et budget 2000-2001 (30 C/5) sur SISTER.
2000-2001	Une formation poussée sur le Cadre logique et la formulation des résultats est assurée à plus de 300 professionnels (notamment par l'Université de Wolverhampton). L'UNESCO fait appel à RTC Services et au Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa pour établir une appréciation de l'UNESCO dans le contexte de l'approche GAR (RBM) et fournir des outils pour renforcer les capacités internes.
2001-2002	SISTER est utilisé systématiquement pour la première fois pour établir et approuver les plans de travail pour le Programme et budget 2002-2003 (31 C/5) et intégrer les projets extrabudgétaires.
2003-2007	Une équipe GAR (RBM) est créée au sein du BSP pour développer et mettre en œuvre un programme de formation à la formulation de résultats pour l'ensemble de l'UNESCO, condition préalable à une pratique efficace de l'approche GAR (RBM). L'équipe assure au Siège et hors Siège une formation adaptée aux besoins des Secteurs et des Bureaux ainsi qu'à ceux des bureaux hors Siège.
À partir de 2006	Développement et mise en œuvre d'une formation sur la contribution de l'UNESCO aux activités de programmation commune par pays.
À partir de 2008	Formation à la formulation de résultats élargie de façon à inclure tous les aspects de l'approche GAR (RBM) telles qu'elle est appliquée à l'UNESCO. La formation est assurée aux collègues au Siège, dans les bureaux hors Siège, dans les Instituts de catégorie 1 et sur demande aux Délégations permanentes et aux Commissions nationales.

Systèmes de gestion de l'UNESCO

Pour faciliter le passage de l'Organisation à une gestion axée sur les résultats, trois outils en ligne – SISTER, FABS et STEPS – ont été élaborés conformément aux principes de transparence et d'obligation redditionnelle. **SISTER** – Système d'Information sur les Stratégies, les Tâches et l'Évaluation des Résultats – englobe le Programme et le budget (C/5) et les plans de travail. Le système gère la programmation des plans de travail suivant les principes de la chaîne des résultats. C'est le point d'entrée unique de l'Organisation pour partager l'appréciation des progrès sur les résultats obtenus en regard des résultats escomptés. **FABS** – Système financier et budgétaire – sert à enregistrer les transactions financières, tenir la comptabilité et fournir des données en vue de l'établissement de rapports budgétaires et financiers. **STEPS** – Système destiné à améliorer les services du personnel – couvre la gestion des ressources humaines et la paie. Les outils de gestion soutiennent les piliers fondamentaux de la gestion axée sur les résultats, à savoir la gestion des résultats, des finances et des ressources humaines.

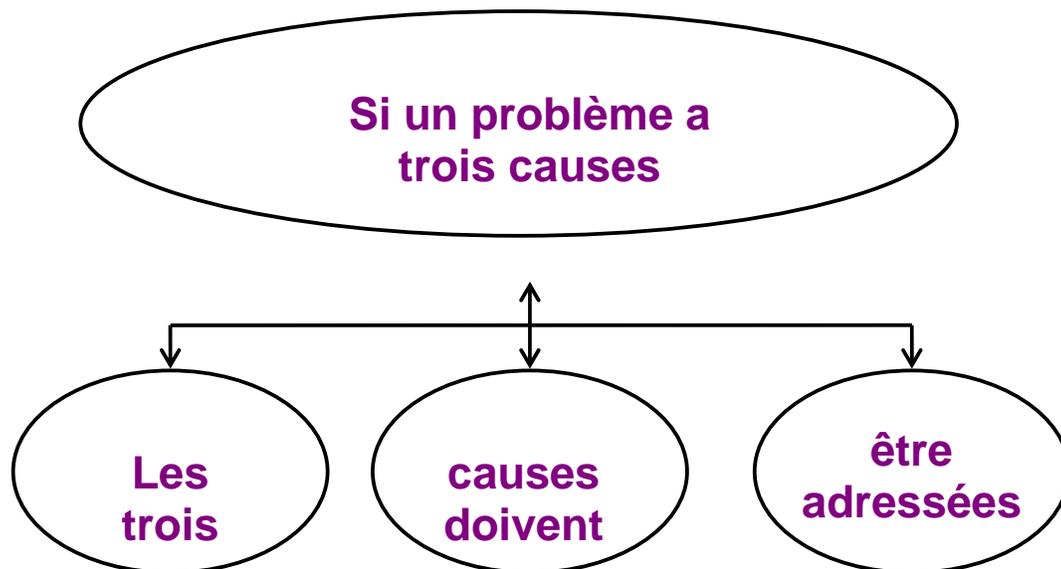
3) Qu'est-ce que la GAR (RBM) ?

La GAR (RBM) peut avoir des significations différentes pour des personnes et des organisations différentes. Cela tient tout simplement à ce qu'il s'agit d'une vaste stratégie de gestion qui vise à modifier le mode de fonctionnement des institutions en améliorant les performances, l'orientation programmatique et la mise en œuvre. La GAR (RBM) reflète la façon dont une organisation prend en compte les processus et les ressources pour mettre en œuvre des interventions ciblant l'obtention de résultats convenus ensemble.

La GAR (RBM) est une approche participative mettant l'accent sur le travail d'équipe lors de la planification des programmes, et est centrée sur la réalisation de résultats et d'impacts définis et mesurables. Elle a pour but d'améliorer la mise en œuvre des programmes et de renforcer l'efficacité, l'efficacité et la responsabilisation de la gestion.

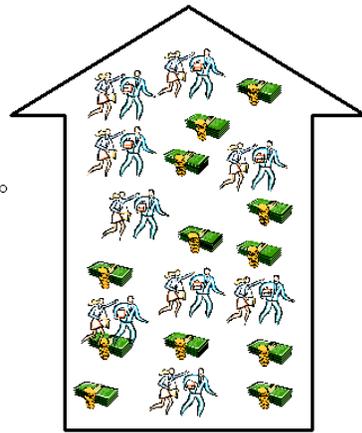
L'approche GAR (RBM) aide à axer la programmation, la gestion et la prise de décision non plus sur les apports et les processus, mais sur les objectifs à atteindre. Lors de la **phase de programmation**, elle permet d'assurer que la somme des interventions prévues est nécessaire et suffisante pour obtenir le résultat escompté.

Lors de la **phase de mise en œuvre**, l'approche GAR (RBM) aide à suivre et à s'assurer que toutes les ressources financières, humaines et institutionnelles disponibles continuent à contribuer à l'obtention des résultats escomptés.

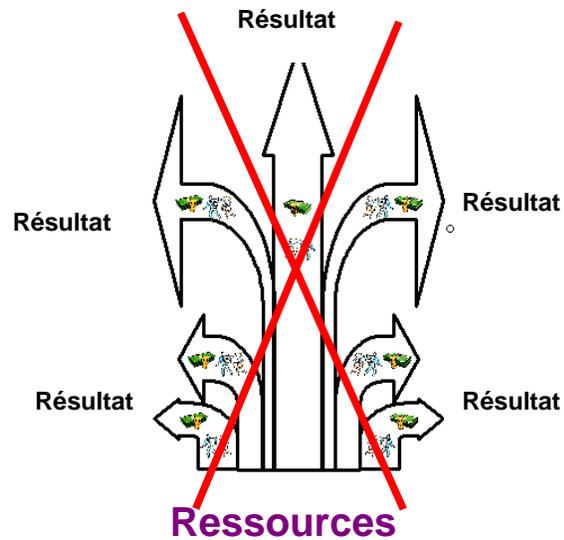


Lors de la phase de la programmation, l'approche GAR (RBM) permet d'assurer que la somme des interventions prévues est nécessaire et suffisante pour obtenir le résultat escompté

Résultats



Ressources



Lors de la phase de la mise en œuvre, l'approche GAR (RBM) aide à faire en sorte que toutes les ressources disponibles soient investies en vue d'atteindre les résultats escomptés

Pour maximiser sa pertinence, l'approche GAR (RBM) doit être appliquée sans exceptions à tous les services et programmes organisationnels. Chacun est censé définir les résultats escomptés de son propre travail, qui agrégé aux autres, contribue aux réalisations des effets recherchés globaux ou des niveaux supérieurs de l'Organisation dans son ensemble, indépendamment de l'échelle, du volume ou de la complexité impliqué.

L'approche GAR (RBM) vise à surmonter l'obstacle que constitue le fait d'être absorbé par la routine des tâches journalières au point d'en arriver à oublier le but ou les objectifs poursuivis. Ce problème est très courant dans un grand nombre d'organisations : les responsables de l'activité/projet/programme formulent souvent les résultats escomptés de leur activité/projet/programme ainsi : « Nous donnons des conseils sur les politiques éducatives aux ministères de l'éducation », « Nous formons les journalistes à la promotion de la liberté d'expression », « Nous faisons des recherches dans le domaine de la gestion de l'eau douce », etc., en se concentrant davantage sur la nature des interventions entreprises que sur les changements que lesdites interventions sont censées induire en fin de compte, pour un certain groupe de bénéficiaires.

Mettre l'accent sur les résultats implique non seulement l'adoption de nouveaux systèmes administratifs et opérationnels, mais surtout une culture de la gestion orientée vers la performance qui favorise et encourage l'application de nouvelles approches de la gestion. D'un point de vue institutionnel, le but primordial de l'approche GAR (RBM) est certes de produire et utiliser des informations sur la performance afin de rendre des comptes aux acteurs extérieurs et de prendre des décisions, mais les premiers bénéficiaires en sont les responsables eux-mêmes. Ils contrôleront beaucoup plus les activités ou les projets dont ils sont responsables, et ils seront mieux à même de prendre des décisions en connaissance de cause, de tirer les enseignements de leurs succès ou de leurs échecs, et de partager cette expérience avec leurs collègues et tous les autres acteurs.

Les **concepts clés** suivants sont au cœur de l'approche GAR (RBM) appliquée à l'UNESCO :

- **La chaîne des résultats** : La chaîne des résultats a pour but d'établir un rapport logique entre les résultats à différents niveaux de programmation, ce qui garantit que toutes les ressources de l'Organisation sont consacrées à la poursuite des résultats escomptés et approuvés par la Conférence générale. À l'UNESCO, la chaîne des résultats va, en descendant, des effets recherchés de la Stratégie à moyen terme, aux résultats escomptés définis dans le Programme et budget biennal et à ceux des activités et des projets, ce qui assure un passage sans hiatus entre les niveaux de programmation. Elle repose sur le principe de l'agrégation des résultats qui, opérée à un niveau donné, devrait permettre l'obtention du résultat escompté au niveau supérieur.
- **Résultats SMART** : Un résultat est la raison d'être d'une activité, d'un projet ou d'un programme. Il décrit un changement d'état concret, visible et mesurable, induit par l'activité ou le projet à entreprendre. En d'autres termes, il doit indiquer comment une situation donnée va évoluer par rapport à l'état de chose actuel. C'est pourquoi il faut mettre l'accent sur ce qui va différer et non sur ce qui doit être fait. Dans de nombreux cas, le résultat escompté a trait à l'utilisation des produits par les bénéficiaires. Les résultats doivent être « SMART » (c'est-à-dire spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'un délai). En formulant les résultats escomptés, il est utile d'appliquer les critères « SMART » pour vérifier s'ils sont réalisables et significatifs. Cela est souvent utilisé pour ramener la portée des résultats au changement essentiel et réaliste escompté.
- **Spécifique** : c'est-à-dire exact, distinct et formulé clairement. Des résultats sont incompatibles avec un langage vague ou des généralités. Ils devraient exprimer la nature des changements escomptés, les bénéficiaires, la région, etc. Le résultat devrait être aussi détaillé que possible, mais sans excès.
- **Mesurable** : Il doit être mesurable d'une manière ou d'une autre, comportant des caractéristiques qualitatives et/ou quantitatives.
- **Réalisable** : Il doit être réaliste compte tenu des ressources humaines, financières et institutionnelles disponibles.
- **Pertinent** : Il doit contribuer à l'obtention des résultats de niveau supérieur et répondre à des besoins ou des défis spécifiques et reconnus dans le cadre du mandat de l'Organisation.
- **Assorti d'un délai** : Il doit être réalisable dans un délai donné.
- **Le processus de transformation** : Apports ⇆ Interventions ⇆ Produits ⇆ Résultats. Le résultat est la dernière étape du processus de transformation, dans lequel les apports (ressources humaines, financières et institutionnelles) sont utilisés pour entreprendre des interventions (actes à entreprendre) débouchant sur des produits contribuant à un changement de situation souhaité.

4) Approche GAR (RBM) dans le cadre de gestion de l'UNESCO

Le présent chapitre traite des modalités d'application de l'approche GAR (RBM) dans le cadre spécifique de planification, de gestion et de suivi de l'UNESCO.

Il existe à l'UNESCO deux séries principales de documents de planification institutionnelle : la Stratégie à moyen terme (document C/4) et le Programme et budget biennal (document C/5), qui constituent ensemble le cadre programmatique et conceptuel de toute l'action de l'UNESCO. Le C/5 est traduit en plans de travail opérationnels biennaux.

A) Stratégie à moyen terme de l'UNESCO – C/4 (6 ans)

La Stratégie à moyen terme est le document de planification primordial de l'UNESCO. Il s'agit d'un document ajustable portant sur une période de six ans qui détermine la stratégie de l'Organisation et peut être révisé par la Conférence générale le cas échéant. La Stratégie à moyen terme 34 C/4 est construite autour de l'énoncé de la mission de l'UNESCO, l'accent étant mis sur les thèmes et les domaines dans lesquels l'UNESCO peut faire la différence grâce à une action stratégique appropriée dans tous ses domaines de compétence : « *En tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies, l'UNESCO contribue à l'édification de la paix, à l'élimination de la pauvreté, au développement durable et au dialogue interculturel par l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information* »³. Dans toute la stratégie, deux priorités globales – Priorité Afrique et Priorité Égalité entre les genres – ont été définies. L'action en faveur de l'Afrique respectera les priorités définies par les pays africains, l'Union africaine (UA), y compris par le biais de son Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et d'autres organisations. L'accent sur l'égalité entre les genres est à la base de l'engagement fort que les dirigeants mondiaux ont pris lors du Sommet mondial de 2005 ainsi que les propositions qui ont par la suite été reprises à travers tout le système des Nations Unies dans le contexte du processus de réforme des Nations Unies. La poursuite de l'objectif de l'égalité entre les genres dans tous les domaines de compétence de l'UNESCO s'effectue sur la base d'une double approche visant à la fois l'autonomisation des femmes et l'intégration des questions relatives à l'égalité entre les genres dans les États membres et au sein de l'Organisation.

Au cours de la période couverte par le 34 C/4, l'Organisation se concentre sur ses domaines de compétences principaux de façon à atteindre les objectifs de développement convenus au niveau international (ODCI), y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). L'un des avantages comparatifs de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies est sa capacité à répondre aux problèmes complexes d'une manière globale et appropriée quant au fond, par le biais d'une approche intersectorielle et interdisciplinaire. La nouvelle Stratégie à moyen terme est donc structurée autour de cinq objectifs primordiaux de programme pour toute l'Organisation, conçus pour répondre aux défis globaux spécifiques, représentant les compétences principales de l'UNESCO dans le système multilatéral :

- Assurer une éducation de qualité pour tous et l'apprentissage tout au long de la vie ;
- Mobiliser le savoir et la politique scientifiques au service du développement durable ;
- Faire face aux nouveaux défis sociaux et éthiques ;
- Promouvoir la diversité culturelle, le dialogue interculturel et une culture de la paix ;
- Édifier des sociétés du savoir inclusives grâce à l'information et à la communication.

Ces objectifs primordiaux visent à faire face aux défis mondiaux spécifiques dans les domaines propres à l'UNESCO et délimitent les champs d'action dans lesquels

³ UNESCO 2008, 34 C/4 Stratégie à moyen terme, 2008-2013 : page 7.

L'Organisation a un profil et une compétence uniques dans le système des Nations Unies, c'est-à-dire en fait ceux dans lesquels elle jouit d'un avantage comparatif sur le plan international. Un nombre limité d'objectifs stratégiques de programme – 14 pour tout le programme – concrétise les objectifs primordiaux sous une forme programmatique et thématique. Pour chaque objectif primordial et pour chaque objectif stratégique de programme, un nombre limité d'effets recherchés ont été identifiés pour la période de six ans, ce qui clarifie et précise l'ampleur de l'action de l'Organisation. La Stratégie à moyen terme indique donc comment l'UNESCO s'emploie à répondre au double impératif consistant à :

- concentrer ses efforts sur un nombre limité de domaines prioritaires pour faire en sorte que son action ait un effet durable et soit conforme à son rôle dans la réforme du système des Nations Unies ;
- veiller à la cohérence des stratégies et objectifs globaux de l'Organisation.

B) Programme et budget de l'UNESCO – C/5 (deux ans)

La feuille de route, établie dans le document de Stratégie à moyen terme est déclinée en trois documents de programme et de budget biennaux consécutifs (C/5). Ces documents ont pour but de modeler l'action de l'UNESCO en réponse aux objectifs primordiaux et objectifs stratégiques de programme définis dans le document de Stratégie à moyen terme et forment la base d'un ensemble limité de Priorités sectorielles biennales pour chaque Grand programme, garantissant ainsi un passage sans hiatus des priorités à moyen terme de l'UNESCO à ses priorités biennales de programme et garantit une concordance entre les activités ou projets de programmes spécifiques et les objectifs à moyen terme. Les Priorités sectorielles biennales énoncées dans le C/5 spécifient la contribution d'un Secteur à la réalisation des objectifs du document C/4, identifiant des domaines critiques d'engagement et d'intervention intersectoriels et interdisciplinaires. Ces priorités sectorielles biennales se traduisent en un nombre limité d'Axes d'action, dont on a considérablement réduit le nombre total depuis le 34 C/5 par rapport aux documents C/5 antérieurs, pour tenter de se concentrer et mettre l'accent sur les atouts fondamentaux de l'UNESCO.

Il existe trois niveaux de programmation à l'UNESCO :

Niveau :	1	Grand programme
Niveau :	2	Axe d'action
Niveau :	3	Activités et projets extrabudgétaires

L'intersectorialité et l'interdisciplinarité se voient attribuer une importance particulière dans le programme de l'UNESCO. Plusieurs thèmes et enjeux prioritaires appelant une action concertée et globale de la part de l'Organisation à travers ses Secteurs de Programme sont identifiés en conséquence et résumés dans un chapitre distinct du C/5 sur les « plates-formes intersectorielles ». Ce chapitre identifie les stratégies et les résultats escomptés pour chacune des plates-formes intersectorielles. L'aptitude de l'UNESCO à combiner les apports de différents secteurs et disciplines en une démarche stratégique permettra d'accroître la pertinence et l'impact de son action.

Les textes relatifs aux grands programmes incluent les priorités sectorielles biennales et se réfèrent tout particulièrement aux objectifs de développement convenus au niveau international, y compris les OMD, et les principales approches stratégiques à mener pour atteindre les objectifs stratégiques de programme en s'inspirant entre autres des plans d'action adoptés par des conférences et décennies internationales pertinentes. Ces approches stratégiques fournissent le raisonnement et le cadre de l'action à mener par le biais des divers Axes d'action.

Conformément à la demande de la Conférence générale, le Programme et budget s'appuie sur l'approche de la GAR (RBM). Pour chaque Grand programme, des stratégies déterminent la mise en œuvre des Axes d'action. De plus, à ce niveau de programmation, les résultats escomptés et les indicateurs de performance et, le cas échéant, des indicateurs de référence associés, sont fixés. Dans l'exécution de son programme, l'UNESCO continuera de suivre l'approche SMART (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et assorti d'un délai) lors de la définition de résultats. Cette approche sera décrite plus en détail au chapitre 7.

Axe d'action 1 : Protection et conservation des biens culturels immobiliers et des biens naturels, en particulier par l'application effective de la Convention du patrimoine mondial

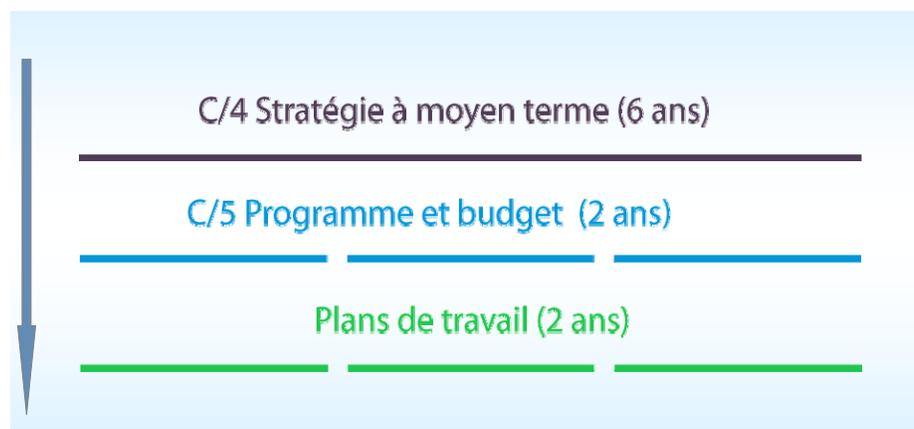
Résultat escompté 3 : Amélioration de la conservation au service du développement durable, notamment par des activités de renforcement des capacités et de formation.

<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Indicateurs de référence</i>
■ Exécution de projets de conservation opérationnels consacrés à des biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial en péril	– 4 projets de conservation
■ Application avec succès de mesures correctives conduisant au retrait de biens de la Liste du patrimoine mondial en péril	– retrait de 4 biens de la Liste du patrimoine mondial en péril
■ Exécution de projets de conservation opérationnels visant à démontrer le lien entre culture et développement	– 2 projets relatifs à la conservation et au développement durable

Exemple de résultat escompté, d'indicateurs de performance et de référence associés provenant du 35 C/5

C) Plan de travail

À l'UNESCO, l'expression « plan de travail » désigne les activités et les projets de l'Organisation. Les Axes d'action du document C/5 (niveau 2) sont traduits en plans de travail (niveau 3) définissant les activités et les projets opérationnels à entreprendre.



Passage sans hiatus du programme et résultats de l'UNESCO organisés en cascade depuis la Stratégie à moyen terme (C/4) au Programme et budget (C/5) et aux plans de travail

5) La chaîne des résultats de l'UNESCO

La chaîne des résultats assure les liens existant entre les résultats escomptés aux différents niveaux programmatiques. Chacun de ces niveaux doit être lié au suivant, indiquant comment les résultats du niveau inférieur contribuent à l'obtention de ceux du niveau supérieur, ce qui forme une chaîne des résultats. Chaque élément devrait donc être conçu de manière à être non seulement cohérent en lui-même, mais aussi approprié à l'ensemble de la structure.

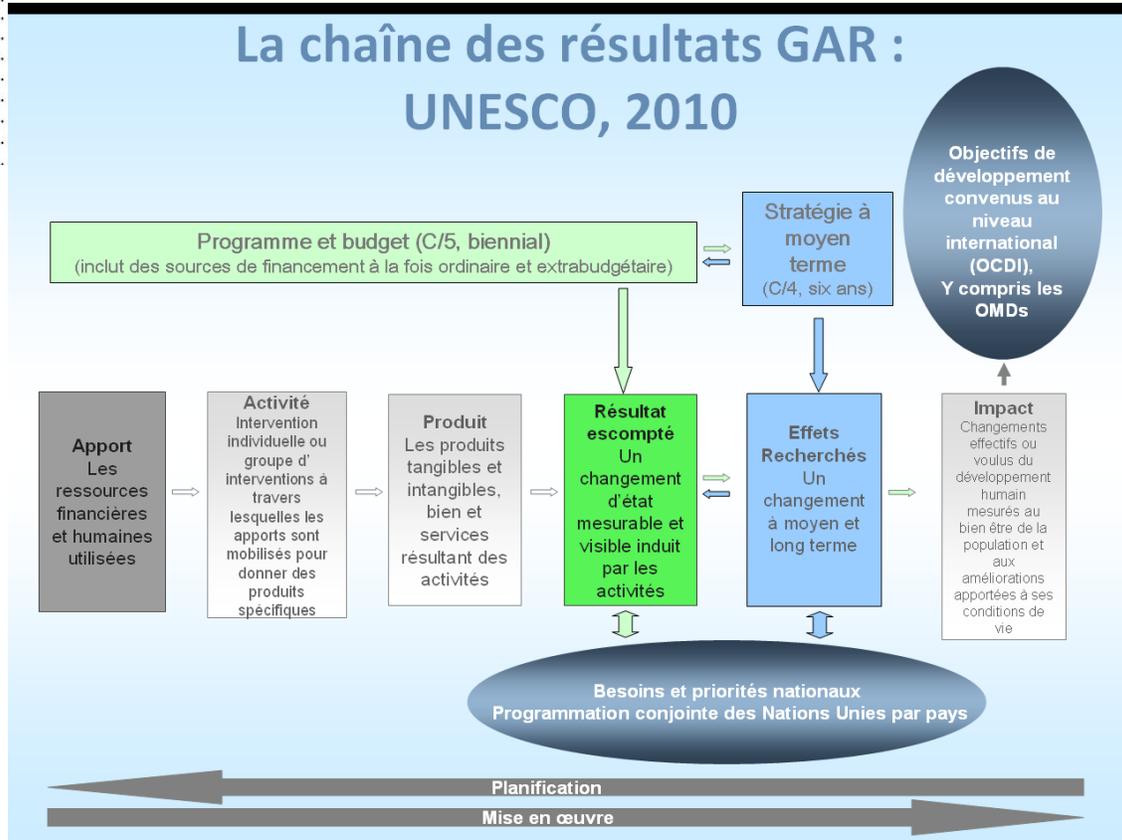
La nature, la portée et la forme des résultats varient selon les niveaux programmatiques. Pour rendre compte de cette différence, une terminologie distincte est appliquée à la Stratégie à moyen terme (C/4) et au Programme et budget (C/5). Les effets recherchés sont définis pour chacun des objectifs primordiaux et des objectifs stratégiques de programme dans la Stratégie à moyen terme, et les résultats escomptés sont définis pour chaque Axe d'action dans le Programme et budget biennal et pour les plans de travail. L'effet désigne ainsi les résultats à moyen terme devant être obtenus sur une période de six ans, tandis que les résultats escomptés doivent l'être dans le cadre biennal.

À tous les niveaux, un résultat devrait exprimer un changement et non le processus lui-même. La relation entre deux résultats aux différents niveaux devrait être causale, ce qui signifie que l'obtention d'un résultat est nécessaire et contribue à la réalisation du résultat escompté du « niveau supérieur ». La relation causale entre les deux résultats devrait être directe. Il ne devrait pas être nécessaire d'inférer des résultats intermédiaires additionnels pour comprendre le lien existant entre deux résultats. De même, il ne devrait pas être nécessaire d'accepter des hypothèses nombreuses ou vastes pour passer d'un résultat « de niveau inférieur » à un résultat « de niveau supérieur ».

La relation entre résultats ne devrait pas être catégorique ou normative, ce qui signifie que des résultats « de niveau inférieur » ne devraient pas simplement décrire des éléments d'un résultat « de niveau supérieur » connexe.

Par exemple, si nous considérons le résultat escompté suivant : « un renforcement de la biodiversité dans des écosystèmes critiques », une relation catégorique pourrait être celle entre les deux énoncés de résultats – « un renforcement de la biodiversité dans les écosystèmes marins » et « un accroissement de la biodiversité dans les écosystèmes forestiers ». Un énoncé de résultats à relation causale serait par exemple « une diminution de la pression démographique sur des écosystèmes critiques ».

La définition des résultats escomptés dans la chaîne des résultats de l'UNESCO est à cet égard un processus « descendant » résultant de la contribution ascendante appropriée des États membres et des Bureaux hors Siège à la préparation des documents C/4 et C/5. Lors de la conception d'une activité ou d'un projet, il faut commencer par examiner les résultats escomptés définis au niveau supérieur et « se connecter » convenablement pour contribuer pleinement, grâce à ses propres réalisations, à l'obtention du résultat escompté plus vaste.



Vue d'ensemble de la chaîne des résultats de l'UNESCO comprenant une référence aux Objectifs de développement convenus au niveau international (ODCI) et aux priorités nationales

Les graphiques ci-dessus et ci-après montrent comment fonctionne la chaîne des résultats de l'UNESCO depuis le document C/4 et le Programme et budget C/5 jusqu'aux plans de travail, et cela pour le budget ordinaire comme pour les ressources extrabudgétaires. Sont également mises en perspective les relations à établir avec la mise en œuvre des plans nationaux de développement grâce aux outils et aux cadres de résultats permettant une programmation par pays commune au système des Nations Unies (par exemple matrices de résultats PNUAD/Programme unique).

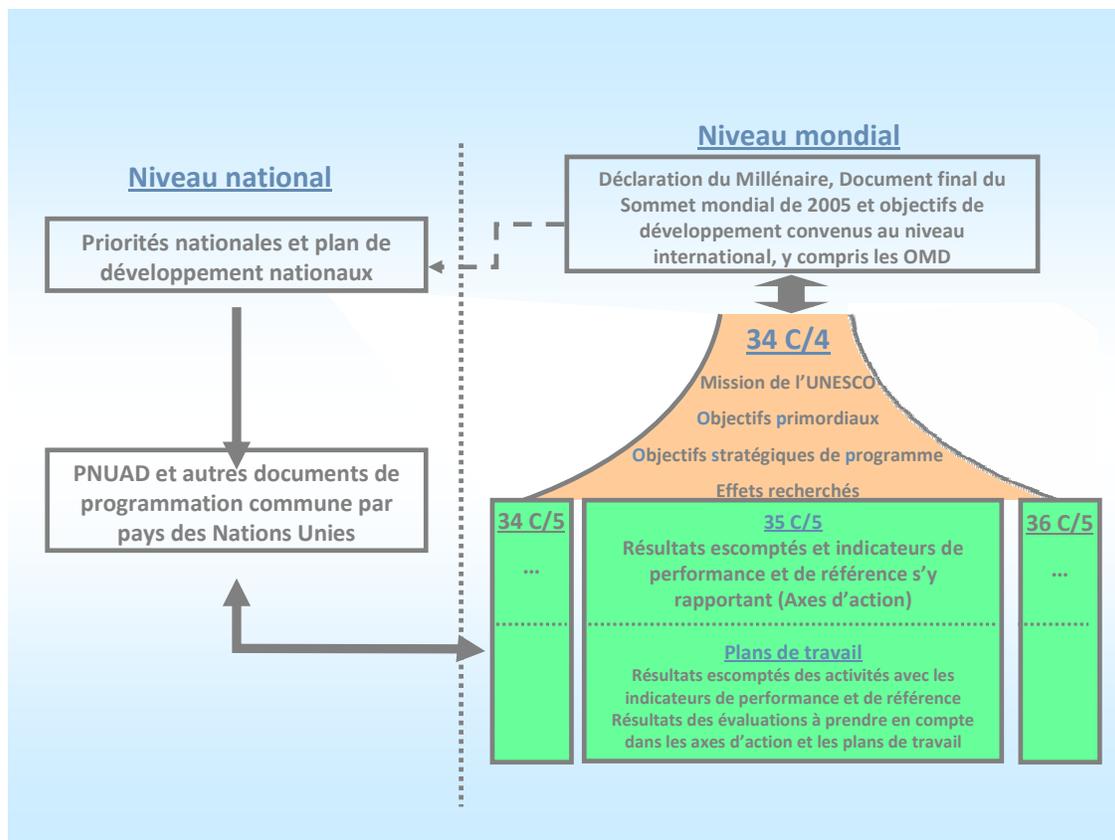
Le PNUAD est le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. C'est le cadre de programmation de l'Équipe pays des Nations Unies mettant en lumière sa réponse collective aux priorités nationales de développement, avec une matrice de résultats commune.

Les priorités nationales représentent une ou plusieurs priorités ou objectifs figurant dans le cadre de développement national, qui ont trait aux Objectifs de développement convenus au niveau international (ODCI), y compris les OMDs. La chaîne des résultats PNUAD découle des stratégies nationales et y est liée. Elle reflète la responsabilité des divers organismes et la division du travail entre eux. Les effets du PNUAD, ceux des agences et les produits représentent les trois différents niveaux de la matrice de résultats⁴, dans laquelle la contribution de l'UNESCO apparaît parmi les effets des agences.

⁴ Les produits du PNUAD contribuent à la réalisation de la priorité nationale ou de l'objectif national, avec les efforts d'au moins deux organismes des Nations Unies et de leurs partenaires. Ils reposent sur des hypothèses critiques concernant le rôle des partenaires hors du cadre du PNUAD. Un produit du PNUAD prend la forme d'un changement institutionnel et comportemental au niveau national ou sous-national. Les effets des agences correspondent aux changements institutionnels ou comportementaux attendus de la coopération de l'agence. Les produits sont des biens, des services ou changements de processus spécifiques résultant de la coopération entre agences.

Le PNUAD et les autres documents de programmation commune par pays peuvent être considérés comme les résultats stratégiques collectifs du système des Nations Unies. À cet égard, le graphique montre comment l'UNESCO exerce son mandat tout en apportant sa contribution dans le cadre plus vaste des Nations Unies aux niveaux global et national.

Le Document UNESCO de programmation pays (UCPD) est un nouvel outil inauguré pour donner une meilleure vue d'ensemble des activités et des projets d'un pays. Il a pour but de saisir en un seul document l'ensemble des activités/projets de l'Organisation dans un pays donné, de manière succincte, holistique et orientée sur les résultats, que ces activités et projets soient financés par des ressources ordinaires ou extrabudgétaires. Le document comprend un bref aperçu des faits nouveaux pertinents au regard des domaines de compétence de l'UNESCO pour un pays donné (analyse de situation) ainsi qu'une description succincte, en termes de résultats, de l'état d'avancement de toutes les activités/projets d'appui et autres en cours, récents et passés de l'UNESCO, y compris la coopération avec d'autres partenaires du système des Nations Unies et avec les donateurs extérieurs. L'UCPD est un outil de programmation qui s'avère précieux pour constituer un point de départ à la définition des apports et des résultats attendus de l'action de l'UNESCO dans les documents de programmation conjointe par pays et pour proposer des points d'ancrage pour une coopération et une programmation futures avec d'autres entités des Nations Unies. Il sert également de base à une approche stratégique, axée sur les résultats, de la mobilisation de fonds extrabudgétaires.



Chaîne des résultats de l'UNESCO mettant en perspective l'imbrication des résultats aux niveaux global et national

Les deux chapitres qui précèdent mettent en place le cadre général de gestion du programme de l'UNESCO et indiquent comment l'approche GAR (RBM) est appliquée à

l'UNESCO. Les chapitres suivants mettront l'accent sur les outils et les aspects méthodologiques de cette approche en fournissant des exemples et des techniques pour la programmation, la gestion, le suivi et l'établissement de rapports conformément aux principes de l'approche GAR (RBM).

6) Étapes clés de l'approche GAR (RBM)

L'approche GAR (RBM) consiste par définition à passer de la responsabilité des apports et des produits – c'est-à-dire comment les ressources ont été dépensées et ce qui a été fait – à la concentration sur les résultats obtenus compte tenu des ressources investies. Elle englobe la gestion du programme et des ressources financières et humaines. La formulation des résultats escomptés et de la stratégie de mise en œuvre fait partie d'un processus itératif. Les deux concepts sont étroitement liés et doivent être l'un et l'autre ajustés tout au long de la phase de programmation afin de déboucher sur la meilleure solution possible. À l'UNESCO, l'approche GAR (RBM) peut être subdivisée en sept étapes dont les quatre premières ont trait à la **programmation axée sur les résultats** :

A) Les sept étapes

1. Définir la contribution aux résultats au niveau supérieur pour assurer la cohérence entre les résultats aux différents niveaux programmatiques et former ainsi une chaîne des résultats logique et cohérente. La chaîne des résultats a pour but d'assurer la cohérence globale programmatique, dans le cadre de laquelle toutes les ressources sont investies dans le but d'assurer à l'Organisation l'obtention de résultats au plus haut niveau. Pour de plus amples détails à ce sujet, voir les chapitres 5 et 7.
2. Analyser les problèmes à résoudre et en déterminer les causes et les effets. Une analyse de situation permet d'avoir une bonne vue d'ensemble sur un contexte particulier et d'identifier les priorités stratégiques de l'Organisation au point de convergence de son mandat, des priorités nationales et des Objectifs de développement convenus au niveau international (ODCI), y compris des OMD. L'analyse de situation a pour but d'identifier les plus cruciaux des nombreux problèmes auxquels on pourrait s'attaquer dans un domaine donné en comprenant bien l'avantage comparatif de l'UNESCO dans un contexte donné. Cette analyse sert non seulement à identifier ces problèmes, mais aussi à fournir la documentation de base sur la situation qui prévalait avant la mise en œuvre de l'activité ou du projet. Elle facilite une appréciation fondée sur des données factuelles des progrès réalisés au cours de la mise en œuvre. De plus, elle permet de mobiliser et de faire participer les parties prenantes clés, à savoir les partenaires et les bénéficiaires pour assurer leur participation tout au long du processus, notamment leur contribution à l'identification des problèmes auxquels il faut s'attaquer, la conception des interventions et la définition des résultats répondant à leurs besoins afin de favoriser l'appropriation et la durabilité par le biais d'une approche participative. Dans le prolongement logique de l'analyse de situation, il est important tout au long du processus d'avoir une vision claire des bénéficiaires et des partenaires, ainsi que de leurs rôles et engagements spécifiques. Enfin, il est inévitable de tenir compte des ressources disponibles (ou susceptibles d'être mobilisées) lorsque l'on formule les résultats à obtenir. Il s'agit des ressources humaines, institutionnelles et financières (programme ordinaire et ressources extrabudgétaires), également qualifiées d'apports. L'estimation globale relative à une activité ou à un projet correspond à la somme des coûts assignés aux apports requis pour obtenir les résultats escomptés. En calculant les ressources nécessaires, il est important de se concentrer sur les ressources que nécessitent non seulement la mise en œuvre, mais aussi la programmation, la gestion, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation.
Cette appréciation a pour but de définir la portée des résultats à obtenir.
3. Formuler les résultats escomptés en termes clairs et mesurables. Sur la base des conclusions de l'analyse de situation, les résultats escomptés sont formulés de façon à indiquer comment la situation est censée être, après les interventions, différente de ce

qu'elle était auparavant. Des informations détaillées sur la façon de procéder figurent au chapitre 6.

Pour chaque résultat escompté, il convient d'identifier des indicateurs de performance et de référence correspondants, en précisant bien ce qui doit être mesuré par rapport à une échelle ou une dimension données. Un résultat exprime le changement qui doit être induit par les interventions tandis que l'indicateur de performance fournit des indications sur le changement. Les indicateurs de performance permettent d'apprécier le niveau/degré de réalisation. Il s'agit d'un paramètre utilisé pour mesurer le progrès lié à un résultat ou à un aspect de celui-ci, et d'apprécier l'efficacité des interventions. Un indicateur de référence est une cible atteignable ou une mesure associée à un indicateur de performance à atteindre au cours d'un exercice biennal. C'est une cible servant à apprécier la performance, accompagnée de préférence par des données de départ décrivant la situation avant la mise en œuvre de l'activité ou du projet. On trouvera de plus amples détails sur les indicateurs de performance au chapitre 9.

4. Élaboration d'une stratégie de mise en œuvre, en fournissant le cadre conceptuel sur la façon de passer de la situation actuelle à celle décrite dans l'énoncé des résultats, et en identifiant les principales modalités d'action. Cette stratégie doit être orientée vers l'action, concrète, précisant les problèmes principaux à traiter et les données de référence ; la logique des interventions envisagées, les produits qui en découlent et les résultats escomptés ; le rôle des parties prenantes clés concernées. Elle devrait prendre en compte les considérations de durabilité au-delà de l'assistance de l'UNESCO, ainsi que d'événements aléatoires (risques) qui peuvent avoir des répercussions positives (opportunités) ou négatives (défis) sur l'efficacité de la mise en œuvre d'un programme ainsi que des mesures prévues pour y faire face. En élaborant la stratégie de mise en œuvre, il est important d'assurer un équilibre entre la stratégie prévue, ses résultats, son rayonnement (portée géographique et parties prenantes clés) et les ressources disponibles. Cela implique souvent un processus d'ajustement pour faire en sorte que l'activité/projet soit conçu de façon solide et équilibrée.
5. Suivi des progrès réalisés en vue des résultats escomptés, avec un suivi approprié de la performance grâce aux données sur les résultats effectifs obtenus. Le suivi a pour but de comparer la situation « prévue » à la situation « actuelle » afin de suivre la mise en œuvre et les progrès réalisés en regard des résultats escomptés et d'apporter les mesures correctives qui s'imposent le cas échéant. Il inclut en outre une autoévaluation de la part du ou de la responsable qui interprète les informations et définit les explications possibles des éventuels écarts existant entre les résultats « escomptés » et « obtenus », ce qui permet de tirer des enseignements. Là encore, c'est une occasion de mobiliser et faire participer les partenaires et les bénéficiaires et de favoriser ainsi l'appropriation et la durabilité par une approche participative en demandant qu'ils contribuent à la collecte d'informations et de retro-information à des fins de suivi. On trouvera de plus amples détails à ce sujet au chapitre 9.
6. Établissement de rapports à l'intention des parties prenantes clés sur les progrès réalisés, en comparant les résultats escomptés aux réalisations effectives, les bénéficiaires concernés, les partenaires impliqués et les ressources investies. L'établissement de rapports a pour but de donner aux parties prenantes clés des informations transparentes et axées sur les résultats sur la performance afin de pouvoir prendre des décisions en connaissance de cause et améliorer à l'avenir l'élaboration des programmes et des politiques ; analyser l'écart éventuel entre les résultats « escomptés » et « obtenus » ; diffuser et examiner les résultats et les enseignements tirés de façon transparente et itérative. Cet aspect sera approfondi au chapitre 10.

7. L'évaluation va au-delà de l'appréciation des progrès réalisés car elle a pour but de déterminer s'il serait possible d'améliorer le sujet de l'évaluation du point de vue de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité. L'UNESCO tire ainsi des enseignements aussi bien des activités, des projets ou des programmes réussis que des autres. L'évaluation est un outil essentiel pour une gestion responsable, transparente et efficace – et, par conséquent, ses constatations informeront l'élaboration des futurs programmes. Là encore, c'est une opportunité de mobiliser les partenaires et les bénéficiaires et de favoriser l'appropriation et la durabilité par une approche participative en demandant dans quelle mesure ils sont satisfaits des résultats obtenus. On trouvera de plus amples détails sur l'évaluation au chapitre 11.

B) Approches transversales

L'UNESCO est attachée aux programmes appliquant une approche fondée sur les Droits de l'Homme, incluant la perspective de l'égalité des genres. Ces considérations doivent être prises en compte à toutes les étapes de l'approche GAR (RBM). De même, l'analyse et la gestion des risques doivent être considérées lors de toutes les étapes de la programmation et de la mise en œuvre.

Approche fondée sur les Droits de l'Homme et priorité globale « Égalité entre les genres »

L'égalité entre les genres étant un droit fondamental de l'être humain, une analyse par genre est un préalable essentiel à cette approche. Dans l'analyse de situation, il est important d'identifier les revendications des détenteurs de droits et les obligations correspondantes des détenteurs d'obligations, ainsi que les causes immédiates, sous-jacentes et structurelles de la non-réalisation des droits. De même, il est essentiel d'identifier toute lacune ou tout manque de capacité empêchant d'instaurer l'égalité entre les genres. Sur la base des besoins identifiés, il convient d'analyser la capacité des détenteurs de droit à exercer leurs droits, et celle des personnes qui ont des obligations à s'en acquitter, afin d'élaborer des stratégies pour combler ces lacunes et renforcer les capacités nécessaires. Cette analyse facilite la formulation de résultats et d'indicateurs de performance. Les résultats devraient refléter le changement nécessaire pour faire en sorte que les détenteurs de droits puissent exercer leurs droits et assurer l'égalité des chances aux femmes et aux hommes tout comme aux filles et aux garçons. Les indicateurs de performance peuvent donner une idée de ce changement en mettant l'accent par exemple sur une participation égale, sur le degré de réactivité à la problématique hommes-femmes, et sur les données décomposées par sexe pour mesurer les progrès accomplis. De même, les détenteurs de droit, hommes et femmes, filles et garçons devraient être mobilisés aussi bien comme bénéficiaires que comme partenaires. Par exemple, les partenariats avec des groupes de femmes et des partisans de l'égalité entre les genres fournissent une expertise pour la mise en œuvre des dimensions sexospécifiques de la législation nationale, des politiques et des stratégies. La raison d'être et la conclusion des considérations concernant les Droits de l'Homme et l'égalité entre les genres devraient faire partie intégrante de la stratégie de mise en œuvre. On continuera à réfléchir à ces aspects en en mettant en œuvre, en suivant et en établissant des rapports.

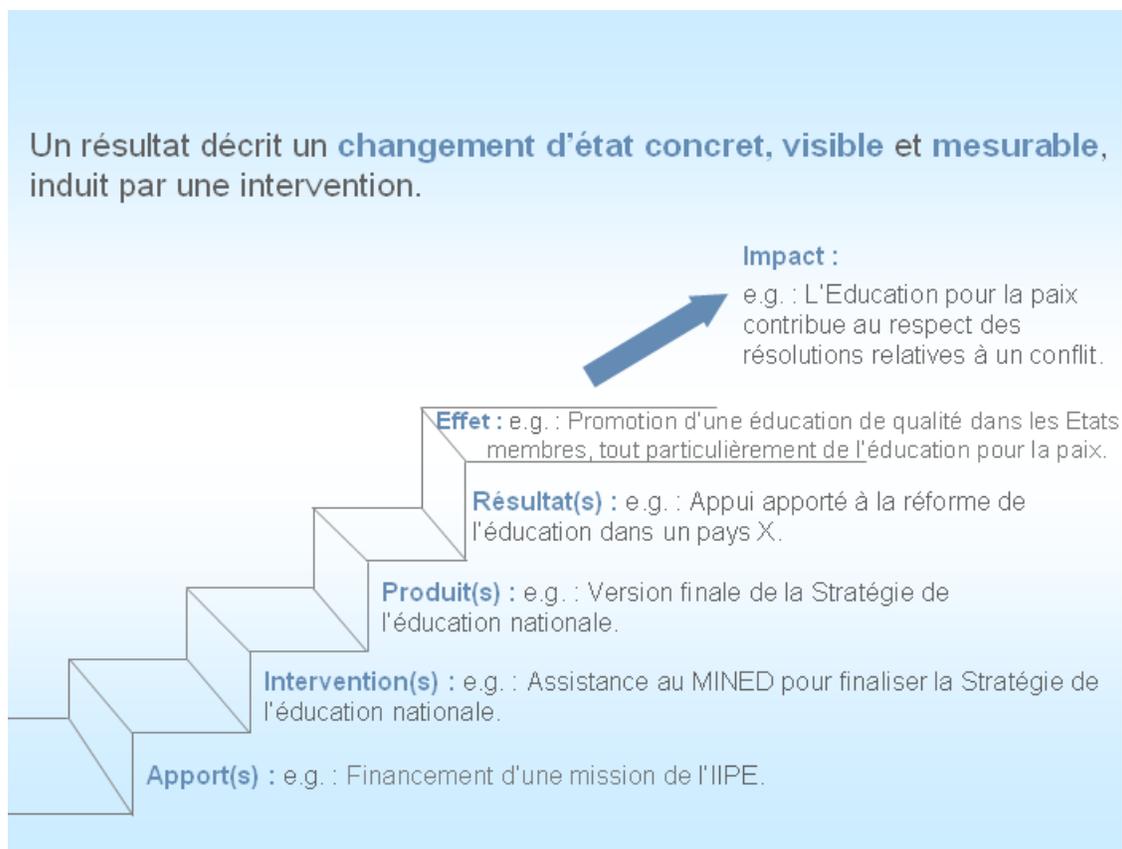
Gestion des risques (GR)

Conformément au modèle de gestion des risques d'entreprise (GRE) adopté par l'UNESCO, l'identification et l'appréciation des risques de même que les mesures à prendre pour y faire face doivent être envisagées tout au long de la programmation et du suivi. Un risque est un événement incertain qui peut influencer sur la mise en œuvre du programme de façon positive ou négative. Il peut donc constituer une opportunité et/ou une menace. L'application systématique de la gestion des risques permet d'améliorer la conception et la mise en œuvre

du programme. L'analyse des risques permet de prendre conscience des causes, de la probabilité et de l'impact des risques, qui peuvent influencer sur la performance de la mise en œuvre, informant la prise de décision et facilitant la prise de mesures préventives telles que des contrôles et des procédures afin de gérer les risques et d'en atténuer les effets négatifs tout en saisissant des opportunités. En définissant la contribution au résultat de niveau supérieur, le ou la responsable doit réfléchir aux risques susceptibles d'empêcher ces réalisations de contribuer au résultat du niveau supérieur. De même, en identifiant les bénéficiaires d'une intervention, il importe de déterminer si celle-ci peut avoir un impact négatif sur des groupes de la société autres que celui (ou ceux) ciblé(s) car la mise en œuvre de l'activité ou du projet et l'obtention de résultats pourraient s'en trouver compromises.

7) Qu'est-ce qu'un résultat ?

Un résultat est la raison d'être d'une activité, d'un projet ou d'un programme. On peut le définir comme un changement d'état descriptible et mesurable découlant d'un rapport de cause à effet induit par cette activité, ce projet ou ce programme. Les résultats escomptés sont des réponses aux problèmes identifiés et sont centrés sur les changements attendus devant être induit par une activité, un projet ou un programme. Un résultat est obtenu lorsque les produits réalisés vont au-delà de l'objet des interventions. C'est la dernière étape du processus de transformation, dans lequel les apports (ressources humaines, financières et institutionnelles) sont utilisés pour effectuer des interventions qui débouchent sur des produits contribuant à un changement de situation souhaité. Le résultat exprime la façon dont une situation spécifique est censée différer de la situation actuelle. Un résultat est souvent lié à l'utilisation de produits par les bénéficiaires ciblés et l'équipe de mise en œuvre n'a donc généralement pas entièrement prise sur lui.



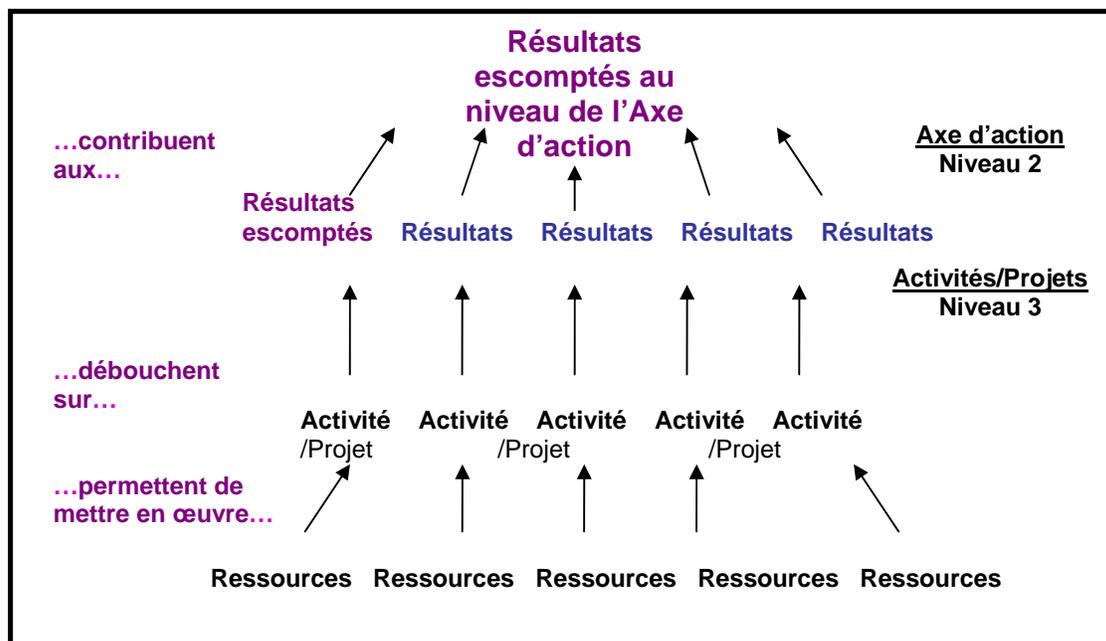
La chaîne des résultats s'appuie sur le processus de transformation

A) Définir votre activité ou votre projet au sein de la chaîne des résultats de l'UNESCO

Pour élaborer une activité ou un projet, on commence par déterminer comment ses résultats contribueront à la chaîne des résultats de l'UNESCO. Le mécanisme de formalisation d'une chaîne des résultats à l'UNESCO dépend de la relation entre les niveaux respectifs. Les résultats escomptés de l'élément de programmation en amont représentent le point de départ de la conception de votre élément. Chaque élément doit « se connecter » de façon appropriée au niveau supérieur pour contribuer pleinement, par ses propres réalisations, à l'obtention du résultat escompté plus vaste.

Les responsables de deux niveaux subséquents doivent donc se mettre d'accord : celui du niveau supérieur, qui, pour obtenir ses résultats attendus, dépend des résultats du niveau inférieur, acceptera de financer des éléments en aval une fois qu'il sera assuré que la combinaison de leurs résultats escomptés rendra possible d'obtenir les résultats escomptés de l'élément programmatique dont il est responsable. En définissant ce rapport entre les différents niveaux programmatiques, il est important de considérer les risques qui peuvent influencer sur la performance au niveau de la mise en œuvre et, par conséquent, sur la contribution aux résultats au niveau supérieur. L'analyse de risque assure une certaine clairvoyance et permet une gestion en connaissance de cause afin d'atténuer l'effet négatif des risques.

Les résultats des éléments attachés au même élément programmatique se combinent pour produire les résultats de l'élément en amont auxquels ils sont liés. Ce mécanisme se déploie de bas en haut de l'arbre programmatique et a pour but d'assurer la cohérence entre les différents niveaux programmatiques. Il est important de noter que le résultat d'un élément ne doit pas être défini comme la somme des résultats des éléments en aval : s'il en était ainsi, les résultats au niveau des Axes d'action ne seraient qu'une liste des résultats du niveau des activités ou des projets. Le résultat d'un élément programmatique dépend certes des éléments en aval, mais ne consiste pas en ceux-ci.



La chaîne des résultats de l'UNESCO – Axe d'action et au-dessous

Défis dans ce processus :

- *Nature des résultats escomptés* : il est évident que la nature, l'ampleur et la signification des « résultats escomptés » varient selon les différents niveaux. Il est néanmoins crucial que tous ces résultats constituent une chaîne de réalisations significatives, comblant l'écart entre, d'une part, le mandat et les objectifs à moyen terme de l'UNESCO et, d'autre part, ce que l'Organisation parvient effectivement à réaliser dans ses opérations quotidiennes.

- *Concilier les dimensions globales et locales* : l'approche GAR (RBM) insiste sur les résultats et une concentration accrue, sans qu'il faille pour autant sacrifier le mandat global de l'Organisation et son engagement envers la décentralisation et l'attention accordée aux besoins et aux priorités des pays : un bon équilibre doit être trouvé entre les approches globales et celles qui sont orientées sur le terrain. Les fonctions intellectuelles, éthiques et normatives de l'UNESCO ne sauraient être disjointes de la mise en œuvre et de l'action opérationnelle si l'on veut assurer une boucle de rétroaction efficace entre la théorie et la pratique.
- *Réponse à des demandes spécifiques des parties prenantes locales* : il arrive souvent que le personnel des bureaux hors Siège reçoive des demandes officielles de représentants d'États membres concernant des activités et des projets à mettre en œuvre dans leur pays. Il convient de rappeler que les Organes directeurs de l'UNESCO décident des domaines d'intervention de l'Organisation et il est important de concilier le principe d'appropriation avec les objectifs et les priorités de l'UNESCO. Une demande spécifique au niveau d'un pays ne justifie pas l'utilisation de ressources dans des domaines qui n'ont pas eu l'approbation des Organes directeurs de l'Organisation.

B) Formuler les résultats escomptés

Formuler les résultats escomptés du point de vue des bénéficiaires aidera à mettre l'accent sur les changements escomptés plutôt que sur ce qu'il est prévu de faire ou sur les produits à obtenir. Cela est particulièrement important au niveau pays, lorsque l'UNESCO s'efforce de répondre aux priorités nationales de développement. La participation des parties prenantes, incluant celle des groupes bénéficiaires comme celle des partenaires, est cruciale tout au long du processus allant de la planification au suivi et à l'évaluation, en passant par la mise en œuvre. La participation revêt une importance capitale pour améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des interventions. En définissant les interventions et les résultats escomptés associés, il faut donc se demander :

- qui a participé à la définition des résultats escomptés ?
- les parties prenantes clés (bénéficiaires et partenaires) de l'activité ou du projet ont-elles participé à la définition de la portée de l'activité ou du projet et aux stratégies de mise en œuvre ?
- y a-t-il appropriation de l'activité ou du projet par ses parties prenantes et celles-ci se sont-elles engagées à collaborer pour obtenir les résultats escomptés ?

Utiliser le langage du « changement » plutôt que celui de l'« action »

L'énoncé du résultat escompté devrait exprimer un changement d'état ou de situation concret, visible et mesurable. Il devrait porter avant tout sur ce qui est différent plutôt que sur ce qui doit être fait, et il devrait l'exprimer aussi concrètement que possible. Les activités ou projets finalisés ne sont pas des résultats, ceux-ci sont les bénéfices ou effets concrets induits par lesdites activités ou projets finalisés.

Langage de l'action	Langage du changement
<p><u>... exprime les résultats du point de vue du prestataire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'alphabétisme en fournissant des écoles et du matériel éducatif. <p><u>... peut souvent faire l'objet de nombreuses interprétations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'utilisation d'ordinateurs. <p><u>... met l'accent sur la finalisation des activités et des projets :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Former les professeurs à un enseignement participatif. 	<p><u>... décrit les changements dans la situation des bénéficiaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Les enfants en bas âge ont accès à l'école et apprennent à lire et à écrire. <p><u>... fixe des critères de succès précis :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La population des zones insuffisamment desservies sait mieux comment accéder à un ordinateur et en tirer parti. <p><u>...met l'accent sur les résultats, sans spécifier les moyens à utiliser pour les obtenir (ce qui sera précisé dans la stratégie de mise en œuvre) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Les enseignants savent enseigner de façon participative et utilisent ces techniques au quotidien.

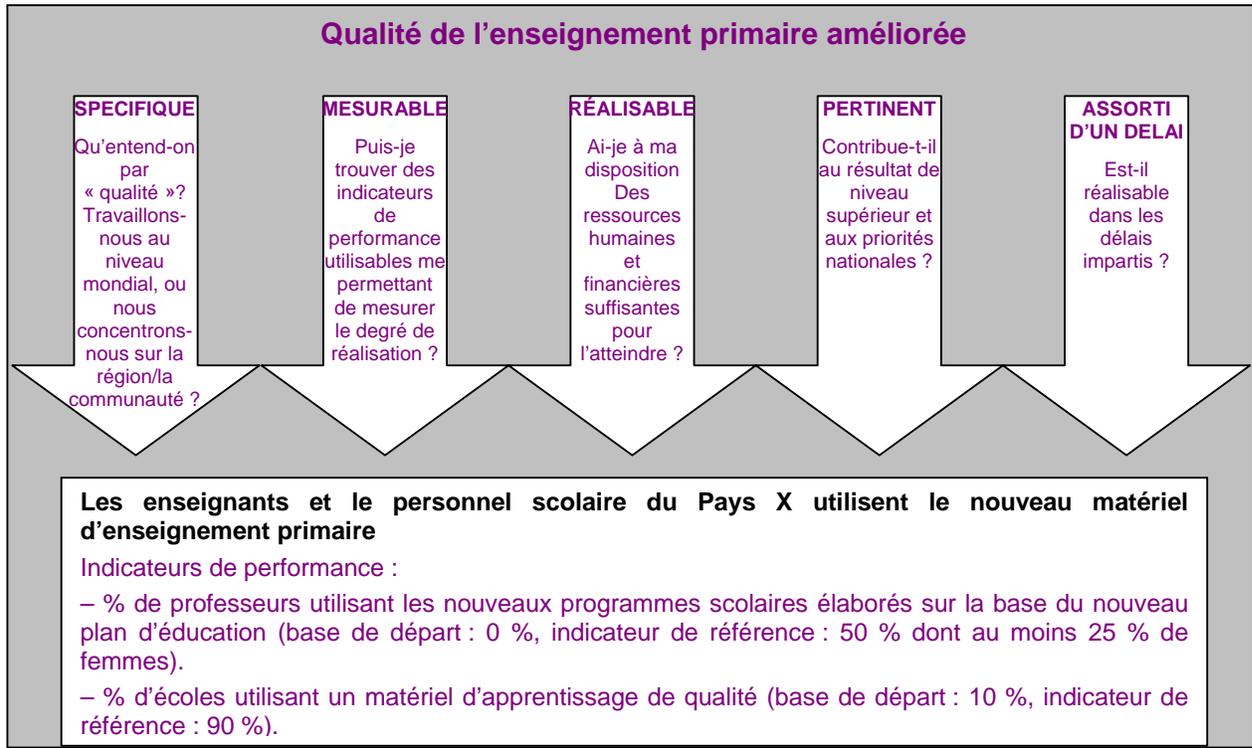
Assurez-vous que les résultats escomptés sont « SMART »

Bien que la nature, la portée et la signification des résultats escomptés soient très variables, un résultat escompté devrait répondre aux critères suivants (être « SMART ») :

- Spécifique : c'est-à-dire exact, distinct et formulé clairement. Des résultats sont incompatibles avec un langage vague ou des généralités. Le résultat doit exprimer la nature des changements escomptés, les bénéficiaires, la région, etc. Le résultat devrait être aussi détaillé que possible, mais sans excès.
- Mesurable : Il doit être mesurable d'une manière ou d'une autre, comportant des caractéristiques qualitatives et/ou quantitatives.
- Réalizable : Il doit être réaliste compte tenu des ressources humaines, financières et institutionnelles disponibles.
- Pertinent : Il doit contribuer à l'obtention des résultats de niveau supérieur et répondre à des besoins ou des défis spécifiques et reconnus dans le cadre du mandat de l'Organisation.
- Assorti d'un délai : il doit être réalisable dans un délai donné.

Une fois que l'on a énoncé les résultats escomptés, il est utile d'en vérifier la formulation par rapport aux critères « SMART ». Ce processus permet de mieux comprendre ce qui est poursuivi, et il aide à préciser le caractère réalisable du résultat escompté et l'intérêt qu'il présente.

Améliorer la formulation des résultats : le processus « SMART »



Exemple : si nous considérons un plan de travail devant être entrepris dans un pays donné et qui comporte comme résultat escompté « **Qualité de l'enseignement primaire améliorée** », l'application du questionnement « SMART » pourrait prendre la forme suivante :

1. Le résultat est-il « spécifique » ?

Qu'entend-on par « qualité » dans ce contexte ? À quoi correspond concrètement une « amélioration » de la qualité de l'enseignement primaire ? Qui sont les parties prenantes pertinentes concernées ? Travaillons-nous au niveau mondial, ou bien nous concentrons-nous sur une région ou un pays particuliers ?

En répondant à la nécessité d'être spécifique, la formulation du résultat escompté pourrait devenir :

« Les services nationaux au sein de l'unité de planification stratégique du Ministère de l'éducation (ME) du pays X ont élaboré un plan d'action en vue d'une réforme de l'enseignement primaire. »

ou

« Les enseignants et le personnel scolaire du pays X utilisent le nouveau matériel d'enseignement primaire. »

La formulation du changement escompté dépend toujours de la situation dans un contexte donné avant la mise en œuvre de l'activité ou du projet.

2. Est-il « mesurable » ?

Puis-je trouver des indicateurs de performance utilisables susceptibles de fournir des informations sur le degré de réalisation ?

Des indicateurs de performance envisageables pour le deuxième résultat pourraient être :

- le pourcentage de professeurs utilisant les nouveaux programmes scolaires élaborés sur la base du nouveau plan d'éducation (base de départ : 0 %, indicateur de référence : 50 %, dont au moins 25 % de femmes).
- le pourcentage d'écoles utilisant un matériel d'apprentissage de qualité (base de départ : 10 %, indicateur de référence : 90 %).

3. Est-il « réalisable » ?

Ai-je à ma disposition des ressources suffisantes pour atteindre le résultat escompté ? Je dois prendre en considération les ressources financières, humaines et institutionnelles. En cas de réponse négative, je dois soit reconsidérer et ajuster la portée de l'activité ou du projet, soit mobiliser des ressources supplémentaires.

4. Est-il « pertinent » ?

Le résultat escompté est-il cohérent avec les résultats prévus au niveau supérieur au sein de la chaîne des résultats de l'UNESCO et avec les besoins du pays ou de la région ? (par exemple BCP/PNUAD, Plan/Programme unique, DSRP, stratégies régionales) et y contribue-t-il ? Répond-il aux besoins et défis spécifiques identifiés ?

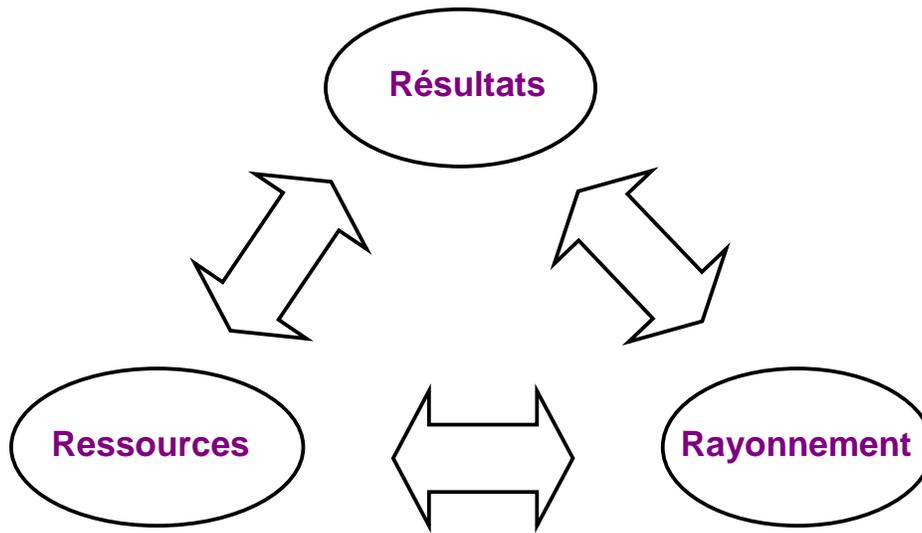
En cas de réponse négative, il conviendrait de renoncer à l'activité ou au projet.

5. Est-il « assorti d'un délai » ?

Le cadre temporel des activités du programme ordinaire de l'UNESCO, de deux ans correspond à celui du Programme et budget (C/5), mais celui des projets extrabudgétaires est variable. L'important est que le résultat escompté soit atteignable dans un délai donné.

Bien concilier les trois « R »

Une fois que l'on a formulé une activité ou un projet, il peut être utile d'en vérifier et d'en améliorer la conception par rapport à un autre concept, à savoir assurer un équilibre entre trois variables : **les résultats** (changement d'état descriptible et mesurable découlant d'un rapport de cause à effet), **le rayonnement** (la portée géographique et le but, la portée et la profondeur de l'influence et de la coopération avec les parties prenantes (bénéficiaires et partenaires) et **les ressources** (apports humains, ressources institutionnelles et financières investies directement ou non dans les interventions).



Trouver un bon équilibre entre les trois « R »

Des activité(s) ou des plans de projet irréalistes pâtissent souvent d'un déséquilibre entre ces trois variables clés. Il est généralement utile de s'assurer de la conception d'une activité ou d'un projet en vérifiant de manière itérative les trois « R » et en veillant à ce que les liens logiques entre les ressources, les résultats et le rayonnement soient respectés.

Il est assez difficile de créer d'un seul coup une conception axé sur les résultats. Les conceptions d'activités/de projets se mettent le plus souvent en place progressivement, et il faut vérifier les hypothèses et les risques de façon constante et minutieuse durant le processus.

C) Définition des indicateurs de performance, des indicateurs de référence et de la base de départ associés relatifs aux résultats escomptés

Il est crucial de définir des indicateurs de performance appropriés et des indicateurs de référence associés aux résultats escomptés pour définir la portée du résultat. Au cours de la mise en œuvre, ils seront essentiels pour orienter le suivi. Les données composant la base de départ, lorsqu'elles sont disponibles, constituent en outre un facteur important à l'appui de la documentation relative aux progrès réalisés (fondés sur des données factuelles).

Sélection et formulation des indicateurs de performance

Le suivi s'effectue par l'utilisation d'indicateurs de performance appropriés. En concevant un programme/activité/projet et les résultats escomptés, le responsable est également tenu de déterminer des indicateurs de performance pertinents qui permettront de suivre les progrès réalisés et d'apprécier l'efficacité des interventions, c'est-à-dire de déterminer si les résultats escomptés ont été obtenus. Les indicateurs sont un facteur d'efficacité tout au long des processus de programmation, de mise en œuvre, de gestion, de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation.

En définissant un indicateur de performance et un indicateur de référence associé, il faut se demander si les données nécessaires pour mesurer si le résultat escompté est en cours de réalisation ou non seront faciles à collecter ou non, et si l'on a – ou aura – accès aux

données composant la base de départ. À cet égard, il convient de se poser les questions suivantes :

- Quelles seront les sources de données ? En d'autres termes, quels seront les moyens de vérification (c'est-à-dire les particuliers, organisations, documents ou rapports dont proviennent les données) ?
- Votre indicateur de performance est-il fiable : constitue-t-il une mesure cohérente dans le temps ?
- Est-il simple : sera-t-il facile de recueillir et d'analyser les informations ?
- Son coût est-il abordable : est-il d'un bon rapport coût/efficace, dans les limites du budget prévu ? Il faut également réfléchir à la méthode et à la technique à utiliser pour recueillir certaines données et les analyser.
- L'indicateur de performance est-il valable : mesure-t-il ce qui est prévu ? Selon vous, quelle devrait être la fréquence de la collecte des données ? Qui en sera chargé (ISU, volontaires ONU, associations de femmes ou de jeunes, ONG, instituts de catégorie 2) ?

Les indicateurs peuvent être utilisés tout au long du processus de transformation : apports, interventions, produits et résultats, mais le suivi axé sur les résultats n'aborde pas les questions de conformité du taux de dépenses ou du plan de mise en œuvre (répondant à la question : « l'avons-nous fait ? »), mais les avantages effectivement procurés aux bénéficiaires (répondant à la question : « nous l'avons fait, et alors ? »). Les indicateurs de performance ont pour but de donner une idée du changement causé ou induit par les interventions. Ce but fondamental ne nécessite pas des outils de statistiques perfectionnés, mais des signaux fiables qui renseignent, directement ou non, sur les faits concrets sur lesquels on se propose d'agir. Il faut veiller à trouver un juste équilibre entre le coût – en temps comme en argent – des informations qu'il convient de recueillir et leur efficacité pour refléter les changements souhaités. Même un indicateur soigneusement choisi et clairement défini n'est guère utile si on ne l'utilise pas effectivement. Un test critique pour un indicateur est la facilité avec lequel il peut être suivi. Penser à un indicateur est une chose, mais trouver, enregistrer et présenter effectivement les données en est une autre. Les indicateurs doivent être envisagés comme des instruments pratiques et pas simplement comme des exercices théoriques.

Les indicateurs de performance sont les signaux du changement. Ils nous permettent de vérifier les changements que le programme/activité/projet dont nous nous occupons vise à apporter. Ils ont pour but de soutenir l'efficacité de la planification, de la gestion et de l'établissement de rapports du programme. Les indicateurs permettent non seulement de démontrer des résultats, ils peuvent en outre en produire en fournissant un point de référence pour le suivi, la prise de décision, la consultation des parties prenantes et l'évaluation.

Nous ne devons cependant pas perdre de vue que les indicateurs servent seulement à donner des indications, et non une « preuve » scientifique ou des explications détaillées sur le changement. Nous devrions par ailleurs résister à la tentation de transformer la mesure du changement en un exercice important impliquant un volume de travail considérable. La mesure du changement ne devrait pas prendre le pas sur la mise en œuvre des activités/projets qui sont précisément à l'origine des changements à mesurer.

Dans le choix de bons indicateurs, l'élément critique est la crédibilité, et non le nombre d'indicateurs, ni le volume des données ou la précision de la mesure. Le défi consiste à saisir clairement les changements clés en combinant ce qui est substantivement pertinent à ce qu'il est possible de suivre d'un point de vue pratique. En fin de compte, il vaut mieux

disposer d'indicateurs apportant des réponses approximatives à certaines questions importantes que des réponses précises à un grand nombre de questions secondaires.

Le choix d'indicateurs de performance substantivement valides et également applicables concrètement présuppose une profonde connaissance de la situation et des mécanismes sous-tendant le changement. L'utilisation d'indicateurs de performance prédéterminés ou normalisés n'est donc pas recommandée car dans bien des cas, ceux-ci ne prennent pas en compte les particularités de la situation dans le cadre duquel s'inscrivent les interventions. Les indicateurs de performance doivent être conçus sur la base de l'ambition de l'intervention, de sa portée et de l'environnement dans lequel ils sont appliqués.

Généralement, s'il s'avère difficile d'identifier de bons indicateurs, cela veut dire que les résultats ne sont pas définis clairement ou qu'ils ne sont pas assez ciblés. Le processus de sélection des indicateurs peut aider à identifier les aspects clés de l'intervention et transformer des concepts souvent immatériels en composantes plus concrètes et observables. Un résultat ne devrait pas être confondu avec son indicateur de performance. Le résultat est la réalisation, et c'est sur cette dernière que les indicateurs de performance devraient nous renseigner.

Indicateurs de performance relatifs à l'« assistance substantive »

Les spécialistes du programme évoquent souvent le problème suivant : le soutien apporté dans les domaines dits « de substance » du renforcement des capacités⁵, des conseils de politique générale, de plaidoyer, etc. constituent sans doute le plus grand avantage comparatif de l'UNESCO, mais c'est dans ces domaines que les résultats sont peut-être les plus difficiles à apprécier. L'expérience d'un certain nombre d'organismes de coopération pour le développement qui sont passés à une approche axée sur les résultats a montré que, si l'on n'y prend garde, les opérations au niveau des pays pourraient avoir tendance à mettre l'accent de façon plus explicite sur des initiatives quantifiables. Il est donc indispensable que l'UNESCO soit attentif à l'encontre de tout découragement susceptible de l'empêcher de se concentrer sur le renforcement des capacités et de son action de plaidoyer, deux tâches complexes et de long terme dont les résultats peuvent être beaucoup plus difficiles à apprécier que ceux d'activités menées dans d'autres secteurs.

Indicateurs de performance quantitatifs versus qualitatifs

Les indicateurs de performance peuvent comprendre divers types de « signaux » tels que des nombres, des systèmes de classement ou l'évolution de l'indice de satisfaction des utilisateurs. Un signal renvoie également à un indicateur de référence associé comme la « cible » ou l'« échelle » d'observation. Par exemple, l'indicateur « Pourcentage d'élèves terminant le cycle primaire » est accompagné d'un indicateur de référence de « 65 % », indiquant la cible à atteindre.

Les signaux et les barèmes fournissent des indicateurs exprimant des informations qualitatives et/ou quantitatives. Les indicateurs quantitatifs sont chiffrés. Les indicateurs qualitatifs utilisent des catégories de classification fondées sur des perceptions individuelles.

⁵ Dans ce cadre, le terme « capacité » désigne les aptitudes, les compétences, la compréhension, les attitudes, les valeurs, les rapports, les connaissances, les conditions et les comportements qui permettent aux organisations, aux groupes et aux individus au sein d'une société de procurer des bénéfices et de réaliser leurs objectifs à la longue. La capacité désigne également l'aptitude de ces acteurs à répondre aux besoins et aux demandes des parties prenantes qui sont leur raison d'être et auxquelles ils sont redevables. Ces attributs englobent les capacités et structures formelles, techniques et organisationnelles, ainsi que les caractéristiques plus humaines et personnelles qui permettent à chacun de progresser.

Le concept d'indicateurs quantitatifs versus qualitatifs a été fréquemment débattu ces dernières années. On estime communément que les premiers sont des mesures indiscutablement valides, authentiques et objectives car en prise directe sur des réalités et faits concrets, tandis que les seconds sont considérés comme subjectifs, peu fiables et difficiles à vérifier. Aucun type d'indicateur ou d'observation n'est intrinsèquement supérieur à un autre car son adéquation dépend de son lien avec le résultat qu'il entend décrire. Les nouvelles directives de l'UNESCO indique une évolution par rapport à l'approche suivant laquelle les indicateurs devaient être quantitatifs plutôt que qualitatifs. Les spécialistes du programme sont censés choisir le type d'indicateur le mieux approprié au résultat que l'on mesure. S'il s'avère que c'est un indicateur qualitatif, il faut définir clairement chaque terme utilisé dans la mesure, veiller à documenter toutes les définitions et trouver des moyens (par exemple l'utilisation d'un barème) permettant de réduire l'élément de subjectivité.

Par exemple, si le résultat examiné concerne le fonctionnement plus efficace des pouvoirs publics, en particulier leur aptitude à répondre aux besoins locaux, nous pourrions apprécier le degré de réalisation des résultats au moyen d'indicateurs mesurant l'évolution des degrés de satisfaction des utilisateurs finaux (ou des clients).

D'éventuels indicateurs de performance pourraient donc être :

- Appréciation moyenne (sur la base d'une échelle de 1 à 10) par la population de la façon dont les pouvoirs publics répondent à ses besoins (Indicateur de référence : moyenne supérieure à 6).
- La proportion de la population qui considère la gestion des pouvoirs publics locaux comme « très participative » (Indicateur de référence : la proportion augmente de 40 % à 65 %). Cette progression donne une certaine idée du degré de changement qualitatif intervenu. Ce type d'expression numérique de considérations qualitatives peut également être obtenu au moyen d'indicateurs utilisant des systèmes de barème qui classent, ordonnent ou notent en fonction de catégories d'attributs.
- La proportion de la population qui accordent au moins la note de 6 aux pouvoirs publics centraux pour ce qui est de la satisfaction de leurs propres besoins (Indicateur de référence : 60 %).

Pour d'autres exemples, voir les tableaux pages 35 à 39.

Les indicateurs qualitatifs sont particulièrement utiles, par exemple lorsqu'il s'agit de développer les capacités en vue d'assurer un service. La perception qu'ont les utilisateurs finaux de la prestation de ce service a un rapport direct avec la question de savoir si les services sont souhaités, utiles et assurés efficacement. La satisfaction des utilisateurs finaux (ou des clients) présente l'avantage de pouvoir se prêter assez bien à des comparaisons. Les résultats peuvent être comparés et les données ventilées selon le type de service, le lieu, la date, etc.

Cette approche ne va cependant pas sans problèmes. Le seul moyen d'obtenir ces informations peut être un questionnaire susceptible de s'avérer trop coûteux, les clients ne sont pas toujours faciles à identifier et le degré de satisfaction que leur procurent des services dépend de facteurs qui ne se limitent pas à la qualité des services proprement dits.

Types d'indicateurs de performance

Plusieurs types d'indicateurs de performance peuvent être utilisés pour apprécier les progrès vers la réalisation des résultats :

a) Indicateurs statistiques directs de performance

Les indicateurs statistiques directs indiquent des progrès lorsque les résultats sont définis comme des changements à court terme aisément quantifiables. Par exemple, si le résultat est le « nombre de propositions d'inscription sur la Liste du patrimoine mondial de biens culturels et naturels situés dans des régions ou appartenant à des catégories qui y sont actuellement sous-représentées ou non représentées augmenté », il ne devrait pas être difficile d'obtenir des données quantifiables directes sur le nombre de nouvelles propositions d'inscription au cours d'une période de deux ans (ou moins). Il faut s'assurer que le délai prévu pour obtenir le résultat se prête bien à la collecte de ces données qui seront utilisées lors du suivi.

b) Indicateurs de performance supplétifs

Les indicateurs supplétifs sont normalement quantitatifs, mais ne sont pas directement liés au résultat. Ils sont utilisés pour indiquer les progrès réalisés. Ils devraient être utilisés lorsque l'obtention des données complètes prend trop de temps, ou que pour des raisons de calendrier, elles ne sont pas prêtes pour la révision prévue. Il doit cependant y avoir en principe un lien entre l'indicateur supplétif et le résultat. Par exemple, si le résultat est « une meilleure reconnaissance publique de l'importance des mathématiques, de la physique et de la chimie pour la vie et le développement sociétal », un bon indicateur supplétif pourrait être l'amélioration de la couverture médiatique de ces questions.

c) Indicateurs de performance descriptifs

Lorsque les résultats ne sont pas aisément quantifiables (modification des comportements, renforcement des capacités, etc.) sur la période de deux ans, et que le nombre de bénéficiaires n'est pas trop grand, on peut envisager une approche non statistique pour se faire une idée des « progrès » réalisés. Les indicateurs descriptifs sont axés pour une large part sur le « processus de changement ».

Cette technique est particulièrement efficace lorsque les interventions prévues portent sur le renforcement des capacités, la formation, les conférences, l'établissement de réseaux et l'organisation d'ateliers. Face aux acteurs, il faut toutefois veiller à éviter de se polariser simplement sur la « satisfaction ». Il conviendrait plutôt de mettre l'accent sur ce qui s'est passé (ou du moins sur ce que les bénéficiaires ont prévu de faire) du fait de l'intervention/participation. Par exemple, si le résultat escompté est « Capacités nationales de planification et de gestion de l'éducation renforcée », un indicateur descriptif valable pourrait être un questionnaire de suivi destiné aux individus qui ont participé à la formation ou à des conférences ou à d'autres interventions pour leur demander ce qu'ils ont fait (ou prévu de faire) dans leur pays du fait de l'action de l'UNESCO.

Les indicateurs descriptifs permettent à une organisation de commencer à étudier les interrelations complexes existant entre les différents facteurs, sans avoir à recourir à des recherches statistiques extrêmement coûteuses. L'UNESCO pourrait ainsi obtenir un « succès partiel » même si d'autres facteurs ont pu empêcher le « renforcement global des capacités nationales ».

Sachant combien les résultats de l'UNESCO peuvent souvent paraître intangibles, les indicateurs descriptifs peuvent s'avérer très utiles. Cependant, ils ne devraient pas être utilisés à grande échelle en lieu et place de données qui peuvent être, dans une certaine mesure, quantifiées.

Risques liés à l'identification d'indicateurs de performance :

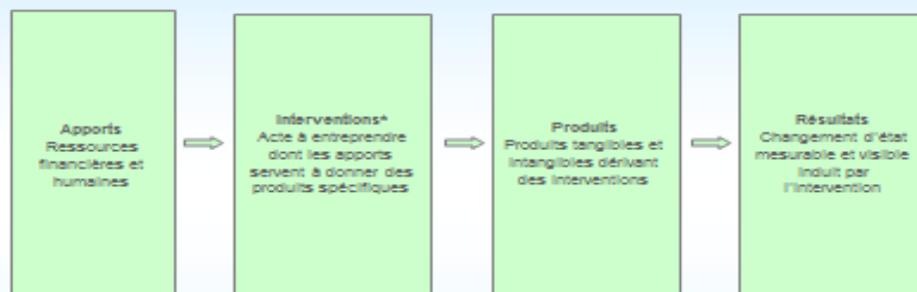
La définition et l'utilisation d'indicateurs de performance comportent un certain nombre de risques, dont les plus fréquents sont :

- la non disponibilité de sources des données, qui empêche de recueillir les informations nécessaires facilement et selon un bon rapport coût-efficace ;
- une simplification excessive et une incompréhension de la façon dont les résultats du développement se produisent, ainsi qu'une confusion quant à la responsabilité de ceux-ci ;
- l'importance excessive accordée aux résultats facilement quantifiables, et ce au détriment d'autres résultats moins tangibles, mais tout aussi importants ;
- l'utilisation mécanique d'indicateurs afin d'établir des rapports selon des modalités qui ne cadrent pas avec la réflexion stratégique et les pratiques opérationnelles.

8) Quel rapport y a-t-il entre les apports, les interventions, les produits et les résultats ?

Les apports, les interventions, les produits et les résultats sont souvent mal compris. Les **apports** désignent les ressources disponibles, à la fois humaines, financières et institutionnelles. Les **interventions** décrivent ce que nous faisons pour obtenir les changements escomptés. L'accomplissement des interventions aboutit à la réalisation de **produits**. Un produit est par conséquent le premier effet de l'intervention qui contribue à l'obtention des résultats. C'est un produit tangible ou intangible dérivant des interventions. D'une façon générale, les produits peuvent être considérés comme les connaissances et compétences nouvelles que l'Organisation renforce et diffuse en collaboration avec les parties prenantes concernées. Cela implique un renforcement mutuel des capacités des parties prenantes participant directement au développement des nouvelles connaissances. Pour accroître les chances d'élaboration et d'utilisation réussies des connaissances, il est crucial d'identifier clairement les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes concernées et d'obtenir leur engagement⁶. Les **résultats** sont finalement les effets des produits sur un groupe de bénéficiaires, c'est-à-dire la façon dont ceux-ci utilisent les produits pour faire quelque chose différemment, ce qui est souvent ce qui entraîne le changement de situation, à savoir le résultat. Ce changement d'état est la dernière étape du processus de transformation.

Par exemple, l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités de formulation de politiques (intervention) permettra aux participants d'acquérir des connaissances, des compétences et des capacités nouvelles (produits). Le résultat escompté représente le changement de comportement de la part des participants qui débouche sur une amélioration de la performance, par exemple, de l'organisme dans lequel ils travaillent, ce qui constitue le but ultime de l'intervention.



*: Généralement, plusieurs interventions constituent une activité

⁶ Il est à noter que des mesures complémentaires doivent également être définies pour s'assurer qu'une fois les produits obtenus, les groupes bénéficiaires les utilisent effectivement pour susciter le changement souhaité.

Rapport entre apports, interventions, produits et résultats

Si nous nous penchons non plus sur ce que nous faisons, mais sur ce que nous souhaitons que les bénéficiaires fassent différemment en conséquence de l'intervention, nous pouvons constater que des types d'interventions supplémentaires pourraient être nécessaires pour faire en sorte que les résultats escomptés soient réalisés.

Il est important qu'une activité ou un projet soient menés par les résultats et non par les interventions.

Définir les résultats escomptés :

- n'est pas une science exacte ;
- implique une bonne connaissance du contexte socioéconomique, politique et culturel ;
- dépend des ressources disponibles, de la mesure dans laquelle on parvient à toucher les bénéficiaires et des facteurs de risque potentiels ;
- nécessite la participation des parties prenantes clés (bénéficiaires et partenaires).

Les exemples suivants peuvent aider à comprendre le rapport entre les interventions, les produits, résultats et indicateurs de performance, mais il ne faut pas y voir un plan directeur applicable d'une façon générale du fait que chaque programme/activité/projet est de nature différente.

Renforcement des capacités en vue d'un développement durable dans le domaine de la gestion de l'eau

Interventions :

- Recensement des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion de l'information sur l'eau.
- Développement sur l'Internet des systèmes d'information/pages Web, des bases de données et d'autres outils (ex. : logiciels, principes directeurs, bases de données) pour transférer et partager l'information sur l'eau.
- Organisation de grands Sommets d'information sur l'eau.
- Organisation de missions d'experts pour l'apport d'assistance technique.

Produits :

- Les bonnes pratiques de gestion de l'information sur l'eau sont collectées et publiées.
- Logiciels, principes directeurs, bases de données, etc. sur l'eau disponibles pour les institutions concernées.
- Grands Sommets d'information sur l'eau sont organisés et les décideurs et les représentants des instituts concernés y ont assisté.
- Recommandations soumises sur l'apport d'assistance technique.

Résultat :

- Les institutions appropriées ont adapté et mis en œuvre les bonnes pratiques de gestion de l'information sur l'eau.

Indicateurs de performance :

- Nombre et « importance » des institutions représentées aux grands Sommets d'information sur l'eau.
- « Profil » des représentants participant aux grands Sommets d'information sur l'eau.
- Nombre d'institutions où il est prouvé que les bonnes pratiques sont en cours de mise en œuvre.
- Accès (information ventilée par pays) aux systèmes d'information/pages Web et bases de données sur Internet, etc.

- Nombre d'institutions sollicitant officiellement une assistance technique pour la mise en œuvre des bonnes pratiques.

Contribution à un programme de reconstruction pour le système éducatif du pays X

Interventions :

- Analyse des besoins et de la situation locale.
- Organisation d'ateliers à l'intention des décideurs et des experts afin de discuter et de sélectionner un nouveau plan d'éducation.
- Définition d'un plan d'éducation en se fondant sur l'analyse de la situation.
- Organisation de missions pour l'apport d'assistance technique.
- Développement du matériel d'enseignement et d'apprentissage.
- Organisation d'ateliers de formation à l'intention des professeurs et du personnel scolaire.

Produits :

- Rapport d'analyse de la situation finalisé et soumis.
- Ateliers organisés auxquels les décideurs et experts appropriés ont assisté.
- Plan d'éducation élaboré.
- Professeurs et personnel scolaire formés.
- Matériels d'enseignement et d'apprentissage remis.

Résultats :

- Les autorités concernées ont adopté le nouveau plan d'éducation et les professeurs ainsi que le personnel scolaire le mettent en œuvre.
- Les capacités de mise en œuvre des homologues locaux sont améliorées.

Indicateurs de performance :

- Adoption d'un nouveau plan en matière d'éducation.
- Pourcentage des écoles du pays X dans lesquelles le nouveau plan est mis en œuvre.
- Taux de fréquentation des écoles mettant en œuvre le nouveau plan d'éducation.

Prix UNESCO pour la promotion de la tolérance

Interventions :

- Sélection du Jury.
- Préparation des brochures et du matériel d'information.
- Organisation d'une campagne d'information.
- Organiser la promotion du Prix.
- Établir des partenariats pour l'identification d'une liste de candidats.
- Organisation de la cérémonie de la remise du prix.
- Organisation de conférences de presse.
- Suivi et appréciation de la couverture médiatique.

Produits :

- Jury nommé en accord avec les parties prenantes principales.
- Brochures, prospectus, produits vidéos.
- Campagne d'information réalisée.
- Liste des candidats complétée et acceptée par les parties prenantes principales.
- Le lauréat du prix est nommé.
- Conférence de presse organisée dont les participants sont les journalistes identifiés au

préalable.

- Couverture médiatique de l'événement réalisée.
- Journalistes/médias mis au fait des concepts de la tolérance.

Résultat :

- Concept de la tolérance diffusé auprès du grand public et des institutions au sein d'un pays, d'une région ou à l'échelle mondiale.

Indicateurs de performance :

- Couverture médiatique de l'événement réalisée.

Promotion de la Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle

Interventions :

- Élaborer des principes directeurs sur l'application de la Déclaration dans différents domaines.
- Informer sur la Déclaration.
- Organisation d'ateliers sur la Déclaration à l'intention des décideurs politiques et des décideurs principaux.

Produits :

- Principes directeurs relatifs à l'application de la Déclaration dans différents domaines élaborés.
- Ateliers sur la Déclaration organisés et principes directeurs sur la Déclaration distribués aux participants des ateliers.

Résultat :

- Décideurs ont mis en pratique les principes directeurs relatifs à l'application de la Déclaration dans différents domaines.

Indicateurs de performance :

- « Profil » des participants aux ateliers sur la Déclaration.
- Nombre des institutions sollicitant officiellement une assistance technique pour mettre en œuvre les principes directeurs.
- Pays où les principes directeurs ont été mis en pratique (ventilés par domaine).

Accroître les possibilités d'une éducation de base de qualité pour les enfants à travers les centres d'apprentissage communautaires

Interventions :

- Discussions préliminaires avec les parties prenantes locales.
- Organisation de séminaires de sensibilisation pour les chefs locaux et les membres de la communauté.
- Sélection des formateurs au sein de la communauté locale.
- Adaptation du matériel de formation.
- Formation du personnel.
- Élaboration de matériel d'information à l'intention des autorités locales.
- Réunions avec les autorités locales afin de reproduire ce type de centre.
- Apport d'assistance technique aux autorités locales pour reproduire ce type de centre dans d'autres communautés.

Produits :

- Accord de principe donné par les autorités locales et dirigeants communautaires.
- Étude de faisabilité d'un centre d'apprentissage communautaire pour la communauté X réalisée.

Produits :

- Étude de faisabilité complétée et analyse du genre élaborée et diffusée.
- Accord de principe donné par les chefs de la communauté.
- Proposition d'un centre d'apprentissage communautaire complétée et soumise aux autorités locales et aux chefs de la communauté.
- Proposition d'un centre d'apprentissage communautaire complétée et soumise aux parties prenantes locales.
- Personnel approprié de la communauté identifié.
- Matériel scolaire et de formation pour le centre d'apprentissage communautaire élaboré.
- Managers et enseignants ont les compétences nécessaires pour entreprendre leurs tâches.
- Brochures et vidéos élaborées et diffusées.
- Chefs et membres de la communauté informés et sensibilisés.

Résultats :

- Membres de la communauté utilisent les centres pour améliorer leurs compétences d'éducation de base.
- Des mesures ont été prises par les autorités locales pour reproduire cette initiative dans d'autres communautés.

Indicateurs de performance :

- Centre d'apprentissage communautaire pilote opérationnel sur la base du cursus élaboré.
- Nombre d'enfants de la communauté bénéficiant du centre.
- Taux de fréquentation (information ventilée par genre).
- Budget alloué par les autorités locales pour reproduire cette initiative dans d'autres communautés.

Contribution au renforcement des relations avec un État membre X

Interventions :

- Identifier les activités ou projets de programme ayant un impact sur l'État membre et préparer un rapport à leur sujet.

Produits :

- Un compte rendu comprenant toutes les informations (sur la politique et la programmation) concernant l'État membre a été établi à l'intention de la Directrice générale.
- Un accord de coopération est signé entre l'UNESCO et l'État membre.
- La Directrice générale s'est rendue en visite officielle dans l'État membre.

Résultat :

- Des fonds ont été mobilisés afin de permettre aux Secteurs de Programmes de mener de nouvelles activités ou de nouveaux projets en ligne avec les priorités de l'État membre.
- L'État membre est mieux intégré au fonctionnement de l'UNESCO et est à même de participer au processus de décision de l'Organisation.

Contribution à la mise en œuvre globale du mandat du Secteur de l'Administration

Interventions :

- Fournir assistance et conseils.
- Organisation de réunions pour la préparation de la stratégie.

Produits :

- Stratégie intégrée du Secteur créée.
- Les méthodes de travail ont été mises à jour.

Résultat :

- Le Secteur de l'Administration fonctionne de façon plus efficace et selon un meilleur rapport coût-efficace.
- La stratégie du Secteur de l'Administration est appliquée en interne.

Indicateurs de performance :

- Nombre de recommandations d'audit mis en œuvre.

9) Suivi

Le suivi peut être décrit comme le « *processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action (...) en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués* »⁷.

Le suivi des progrès réalisés en vue des résultats visés sert un double objectif. Il informe le management de la mise en œuvre du programme au niveau aussi bien du C/5 que des plans de travail. Il informe également l'établissement de rapport sur les progrès réalisés envers l'obtention des résultats escomptés planifiés auprès des parties prenantes concernées, y compris la direction de l'Organisation.

Le suivi fait partie de la gestion du programme et ne devrait donc pas être considéré comme une tâche additionnelle ne servant qu'à l'établissement de rapport. Il permet de se tenir au fait des progrès réalisés, de s'assurer que la mise en œuvre est sur la bonne voie, et de prendre les mesures correctives qui s'imposent éventuellement. Il facilite en outre l'établissement de rapport pour les parties prenantes clés et la direction sur les progrès réalisés d'une manière transparente et axée sur les résultats, afin d'informer la prise de décision et d'améliorer la conception des politiques et des programmes futurs.

La fonction du suivi est de comparer la situation « *prévue* » à la situation « *actuelle* » et d'apporter les mesures correctives qui s'imposent le cas échéant. Ce sur quoi nous mettons l'accent ici, c'est le **suivi axé sur les résultats**.

L'importance d'un équilibre approprié entre le **résultat**, le **rayonnement** et les **ressources** dans la conception du programme est soulignée au précédent chapitre. Ces trois variables sont de même des éléments clés pour le suivi de la mise en œuvre. Ainsi, durant la phase de mise en œuvre, le ou la responsable doit examiner régulièrement les données et informations pertinentes et empiriques sur :

- Les produits générés ;
- Les résultats (ou partie des résultats) obtenus sur la base des indicateurs de performance et indicateurs de référence associés définis ;
- L'appréciation des parties prenantes (groupes bénéficiaires et partenaires) et exercice satisfaisant des rôles et responsabilités prévus ;
- La portée géographique couverte ;
- L'utilisation des ressources humaines et financières.

Le suivi axé sur les résultats est pertinent aussi bien au niveau de l'activité ou du projet qu'aux niveaux supérieurs. Le ou la responsable d'un Axe d'action ou d'un Grand programme doit par conséquent déterminer régulièrement si les résultats obtenus au niveau de l'activité ou du projet contribuent effectivement à l'obtention des résultats au niveau supérieur, et par la suite à celle des effets, assurant ainsi la cohérence de la chaîne des résultats.

La participation des parties prenantes favorise l'appropriation, le renforcement des capacités et la durabilité des résultats, et cette participation doit donc être régulière et est particulièrement pertinente lorsque l'on procède au suivi en :

- tenant à jour les progrès réalisés au moyen d'un examen régulier,

⁷ OCDE/CAD, Glossaire des termes de Suivi Évaluation, 2002.

- identifiant conjointement les mesures correctives requises et en veillant à ce que lesdites mesures soient comprises et approuvées,
- veillant à ce que les résultats escomptés ou ceux qui sont obtenus restent pertinents lorsque l'on examine l'expérience opérationnelle,
- maintenant une communication efficace entre les parties concernées favorisant ainsi l'engagement, le soutien et les actions des parties prenantes ainsi que l'identification des nouveaux problèmes qui se posent.

Le suivi incombe au ou à la responsable et doit être effectué dans le cadre du budget prévu (en règle générale, il conviendrait d'affecter à cette fin environ 5 % des ressources).

Questions clés à poser au cours du suivi :

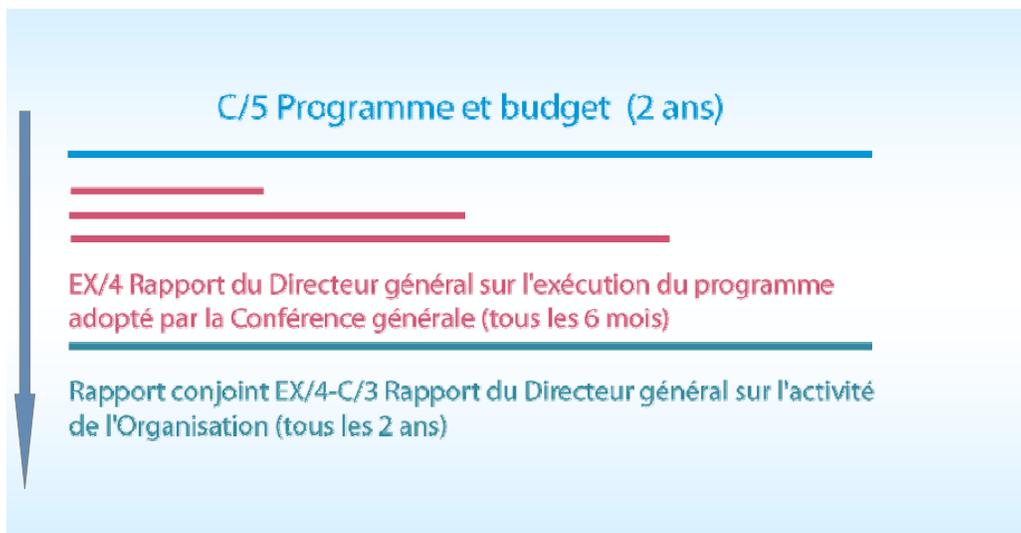
- Le résultat a-t-il été obtenu partiellement ou complètement ? (Réalizations exprimées en terme d'indicateurs de performance, de référence s'y référant et de base de départ).
- La mise en œuvre est-elle en bonne voie ou faut-il prendre des mesures correctives ?
- Quels sont les produits (outputs) générés jusqu'ici ? Le sont-ils comme prévu et de façon efficiente ? De quelle manière ont-ils favorisé l'obtention du résultat ?
- Qu'en est-il des partenaires ? Participent-ils comme prévu à la mise en œuvre ? A-t-on travaillé avec de nouveaux partenaires ? Y-a-t-il des partenaires avec qui l'on n'a pas travaillé alors que cela était prévu ?
- Quels sont les défis ou risques rencontrés au cours de la mise en œuvre ? De quelle façon ont-ils influé sur la mise en œuvre de l'activité ? Quelles mesures peut-on prendre pour faire face à ces défis ou risques ou pour les surmonter ?
- Les questions et problèmes identifiés, ont-ils été adressés ?
- Qui bénéficie effectivement de la mise en œuvre ? Les bénéficiaires sont-ils ceux qui étaient prévus ? Sont-ils impliqués comme prévu à la mise en œuvre ?
- A-t-on rencontré des difficultés lors de la collecte des données sur les indicateurs de performance retenus pour apprécier le progrès du (des) résultat(s) à atteindre ?
- Quel est le montant des dépenses ? Correspond-il aux prévisions ? Davantage de ressources sont-elles nécessaires ?
- Les membres de l'équipe sont-ils assez nombreux pour assurer la mise en œuvre ? Des recrutements s'imposent-ils ?
- Des opportunités ont-elles facilité la mise en œuvre ?
- Quels sont les enseignements tirés ? Comment ceux-ci peuvent-ils être pris en compte à l'avenir ?
- De quelle manière les résultats obtenus ont-ils contribué à l'obtention de(s) résultat(s) du niveau supérieur/de la priorité globale Afrique/de la priorité globale Égalité des sexes/de la plate-forme intersectorielle indiqué(s) lors de la programmation ? Les résultats attendus restent-ils pertinents et efficaces pour obtenir les résultats du niveau supérieur ?
- Si pertinent, l'activité/le projet a-t-il contribué à un document de programmation conjoint au niveau des pays comme prévu ? Si oui, le(s)quel(s) et comment ?
- Si pertinent, le(s) résultat(s) aurai(en)t il(s) pu être obtenus(s) plus efficacement avec une autre approche de la mise en œuvre ? (Coût-efficient.)
- Si pertinent, quelles sont les conditions requises pour réaliser ou maintenir les bénéfices du programme/de l'activité/du projet une fois que l'assistance de l'Organisation aura cessé ? (**Durabilité**).

10) Établissement de rapports

L'information obtenue du suivi facilite l'établissement de rapport destiné aux parties prenantes clés sur les progrès réalisés et les enseignements tirés d'une manière transparente, responsable et axée sur les résultats de façon à faciliter l'élaboration des politiques et des programmes futurs et la prise de décisions.

Rapports statutaires

Le Secrétariat de l'UNESCO adresse tous les six mois des rapports statutaires sur les progrès atteints à ses Organes directeurs. Les progrès réalisés sont mesurés par rapport aux résultats approuvés dans le document du Programme et budget (C/5). Le **document EX/4 « Rapport de la Directrice générale sur l'exécution du programme adopté par la Conférence générale »** est soumis au Conseil exécutif. Le rapport EX/4 fait ressortir les points saillants des résultats obtenus par rapport à ceux qui étaient escomptés dans le document C/5. Le dernier des quatre documents EX/4 est établi parallèlement au document **C/3 « Rapport de la Directrice générale sur l'activité de l'Organisation »**, ce qui donne le rapport conjoint EX/4-C/3. Le rapport C/3 comprend en plus du document EX/4 des informations sur les progrès réalisés en regard aux effets recherchés de la Stratégie à moyen terme (C/4). Présenter des rapports aux États membres et aux autres parties prenantes sur les résultats obtenus constitue un moyen de rendre compte de l'utilisation des ressources confiées à l'Organisation en termes de résultats atteints. Ces rapports contribuent à l'élaboration du Programme et budget suivant (C/5) en prenant en considération les bonnes pratiques et les enseignements tirés afin d'améliorer la gestion, l'élaboration des politiques et la mise en œuvre du programme. Les rapports contribuent ainsi à informer la prise de décision des Organes directeurs de l'UNESCO, de la direction de l'Organisation, des parties prenantes nationales et d'autres groupes associés.



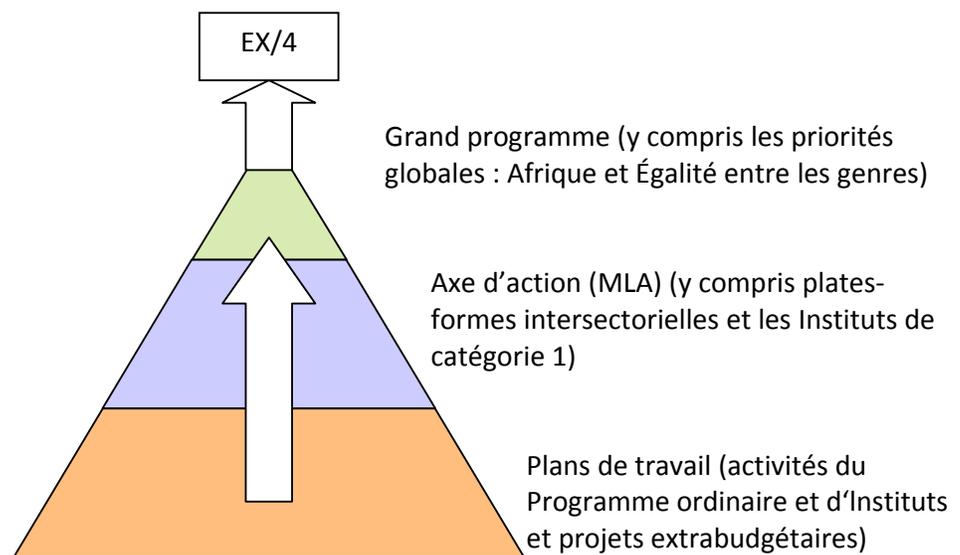
Périodicité des rapports statutaires sur les progrès atteints

La chaîne d'établissement de rapport

Les rapports statutaires sont établis conformément aux principes de la chaîne des résultats, comme l'expliquent les chapitres 5 et 7. Les plans de travail de l'Organisation contribuent à l'obtention des résultats définis dans le Programme et budget (C/5). De même, les Programme et budget sont élaborés en réponse aux effets recherchés définis dans la

Stratégie à moyen terme (C/4). L'établissement des rapports est donc fondé sur l'approche ascendante indiquée au graphique ci-dessous. Par exemple, les appréciations de progrès des divers plans de travail (programme ordinaire (RP) et extrabudgétaires (XB)) contribuant à un Axe d'action donné informent l'appréciation de progrès en regard des résultats escomptés de cet Axe d'action. De même, l'appréciation de progrès des Axes d'action sous un Secteur de Programme spécifique informe l'élaboration du rapport EX/4 pour le Grand programme. Ce mécanisme assure que l'appréciation des progrès aux niveaux politique et stratégique comprend les résultats atteints au niveau mondial, régional et national, et qu'elle reflète l'utilisation et l'impact du programme ordinaire aussi bien que des ressources extrabudgétaires.

La chaîne d'établissement de rapport



Nouveau format des rapports EX/4

Conformément aux recommandations de la 34^e Conférence générale, les États membres ont engagé le Directeur général de « continuer d'améliorer les documents C/3 et EX/4 selon les orientations indiquées dans la résolution 34 C/89, en assurant l'élaboration d'un rapport plus cohérent et plus systématique et en portant une attention particulière à la nécessité de rendre compte des résultats et du rapport coût-efficace et de mettre en place un système fonctionnel de suivi du programme qui inclue un retour d'informations de la part des parties prenantes sur l'intérêt des activités de l'UNESCO »⁸. En réponse à cette demande, on a institué un format révisé de rapport EX/4 en 2008 pour améliorer l'établissement de rapports axés sur les résultats mettant en exergue un caractère plus stratégique, en mettant l'accent sur les réalisations, les défis et les enseignements tirés, la durabilité et le rapport coût-efficace. Ce rapport comprenait deux éléments distincts i) un tableau en ligne indiquant les progrès réalisés par rapport aux résultats définis dans le Programme et budget (C/5) et regroupés par Axe d'action et Unité et ii) un rapport imprimé consistant en brèves appréciations stratégiques pour chacun des cinq Grands programmes et l'ISU, découlant des tableaux en ligne et du Tableau de bord budgétaire établi par le Bureau du budget.

⁸ Décisions adoptées par le Conseil exécutif à sa 179^e session (décisions 179 EX), Paris, 16 mai 2008 : page 2.

Bien que la qualité et la responsabilité axée sur les résultats se soient améliorées, l'établissement de rapports de ce type a également nécessité un travail considérable et coûteux de préparation tous les six mois. Le rapport coût-efficace de la fréquence de ce processus a suscité des préoccupations. Sur la base des enseignements tirés des deux ans d'expérience, le Secrétariat a adressé une proposition au Conseil exécutif en avril 2010 visant à alléger la charge de travail liée à l'établissement des rapports en présentant des rapports EX/4 analytiques détaillés à la session de printemps du Conseil exécutif, et à présenter des EX/4 rapports concis à sa session d'automne. L'établissement de rapport détaillé sur les résultats serait ainsi développé sur une base annuelle et complété par un rapport plus succinct aux autres sessions pour faire en sorte que les États membres soient encore dûment et régulièrement informés des principaux progrès réalisés. Par ailleurs, lors de sa 186^{ème} session, le Conseil a demandé que le rapport en ligne plus détaillé et complet sur le statut de mise en œuvre du programme soit à nouveau disponible sous forme de tableau dans SISTER.

Par conséquent le nouveau format de l'EX/4 consiste de deux rapports : un document imprimé distribué au Conseil et un rapport en ligne plus complet et détaillé sur le statut de mise en œuvre⁹. Le format proposé pour le nouveau mode d'établissement des rapports est résumé ci-dessous :

Rapport concis imprimé (sessions d'automne)

Le rapport concis consistera d'une appréciation stratégique globale comprenant les progrès réalisés en vue des résultats escomptés, des défis majeurs et des enseignements tirés, ainsi qu'un bref compte rendu des mesures de coût-efficacité/efficacité pour chacun des cinq Grands programmes et de l'ISU.

Rapport analytique détaillé imprimé (sessions de printemps)

Le rapport détaillé consistera pour chacun des cinq Grands programmes, l'ISU, les Secteurs de soutien et les Services administratifs d'une appréciation stratégique globale, incluant les progrès réalisés en vue des résultats escomptés, des défis majeurs et des enseignements tirés ainsi qu'un compte rendu bref des mesures de coût-efficacité/efficacité.

Le rapport sera complété par un addendum comprenant les rapports analytiques élaborés par les directeurs / chefs des bureaux hors Siège. Cette appréciation annuelle fournira une appréciation stratégique des principaux résultats obtenus, des difficultés rencontrées et des enseignements tirés par pays, articulés autour des grands axes sectoriels et intersectoriels, y compris les deux priorités globales - Egalité entre les genres et Afrique (le cas échéant). Il contiendra également une appréciation succincte de la contribution du bureau hors Siège aux activités et aux exercices de programmation conjointe par pays des équipes de pays des Nations Unies (UNCT) y compris en particulier les programmes conjoints et les activités autonomes de l'UNESCO ayant un impact important et stratégique.

Format tabulaire en ligne : le statut de mise en œuvre concernant le Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires (toutes les sessions)

Le format tabulaire en ligne présentera une revue des progrès réalisés en vue de l'obtention de chaque résultat escompté par Axe d'action/Plate-forme intersectorielle/Chapitre/Institut de Catégorie 1, et par Secteur de programme pour les deux Priorités globales de l'Organisation Afrique et Egalité entre les genres. Le progrès devra être apprécié en utilisant les indicateurs de performance concernés et les indicateurs de référence et les bases de départ associés.

⁹ Veuillez-vous référer aux Directives de suivi et d'établissement de rapport disponibles sur le site de BSP/GAR : http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=47817&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.htmlpage 2.

Les défis et les enseignements à tirer pour chaque résultat escompté du C/5 ainsi que les mesures de coût-efficacité/d'efficacité devront être fournies par Axe d'action/Chapitre. Les appréciations devront être fondées sur les contributions du Siège, des bureaux hors Siège et des Instituts de Catégorie 1.

Cette information sera complétée par des informations financières et budgétaires concernant à la fois le programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires par Axe d'action/Chapitre.

Ce rapport en ligne sera mis à la disposition des Etats membres directement dans SISTER et sur le site internet de BSP.

18X EX/4 - Evaluation par axe d'action/unité
Page - X

TITRE II - PROGRAMMES ET SERVICES LIÉS AU PROGRAMME
II.A - Programmes

GRAND PROGRAMME III - SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES

Priorité sectorielle biennale 1: Relever les défis sociaux majeurs qui se posent à l'échelle mondiale et faire face aux exigences de la construction d'une culture de la paix et de la promotion du dialogue interculturel, en s'appuyant sur les droits de l'homme et la philosophie

Paragraphe 03010 - Axe d'action 1 : Promouvoir les droits de l'homme dans les domaines de compétence de l'UNESCO, la philosophie et le dialogue philosophique sur les questions sociales et humaines émergentes, ainsi que le dialogue interculturel

Budget ordinaire : Activités (arrondi au millier de dollars)		Ressources extrabudgétaire : (arrondi au millier de dollars)	
Allocation : \$ _____	Dépenses : \$ _____	Allocation : \$ _____	Dépenses : \$ _____

35 C/5 Résultats escomptés	Réalisations y compris défis/enseignements tirés
RE 1: Formulation et diffusion de recommandations fondées sur des données factuelles visant à donner des moyens d'action aux personnes privées de leurs droits humains fondamentaux.	Réalisations : Défis/enseignements tirés :
RE 2: Renforcement des échanges philosophiques en vue de faire face aux nouveaux défis à la démocratie et à une culture de la paix.	Réalisations : Défis/enseignements tirés :

Mesures de coût-efficacité/efficacité pour cet Axe d'action (MLA) :

1
Exemple du format tabulaire en ligne pour un Axe d'action

L'introduction du formulaire d'Axe d'action avait pour but de mettre l'accent sur les progrès réalisés en regard aux résultats escomptés qui sont définis dans le Programme et budget (C/5) en termes de réalisations, défis et enseignements tirés. Les mesures de coût-efficacité/efficacité et de durabilité devront aussi être élaborées par Axe d'action/chapitre.

Les **réalisations** informent sur les accomplissements programmatiques majeurs. Il s'agit d'une appréciation à un instant donné de l'état d'avancement de la réalisation d'un résultat attendu ou (d'un aspect de celui-ci) obtenu à la lumière des indicateurs de performance et de référence associés. Elles comprennent les informations sur les produits **clés** obtenus et la façon dont ceux-ci contribuent à l'obtention des résultats. Les **défis** et les **enseignements tirés** constituent une appréciation des facteurs de succès et des problèmes importants rencontrés pendant la mise en œuvre ayant eu une incidence sur la performance. L'objectif est de proposer, lorsque cela est approprié, des mesures pour y faire face, d'en tirer les enseignements et de partager des considérations sur la façon dont l'Organisation pourrait en bénéficier afin d'améliorer la mise en œuvre des programmes futurs. **Le coût-efficacité/efficacité** permet d'apprécier si les interventions et produits auraient pu être produits avec moins de ressources sans réduire la qualité et la quantité des réalisations ou si les mêmes résultats (ou des résultats plus importants) auraient pu être atteints à un coût plus faible en envisageant des approches alternatives. Une politique ou un programme sont

efficaces s'ils atteignent leurs résultats au coût le plus bas possible, assurant ainsi un impact de qualité maximale avec les ressources disponibles. Le but est de donner des informations sur la logique et les mesures prises afin d'assurer une mise en œuvre de programme la plus « coût-efficace » possible et de présenter des considérations sur la façon dont le rapport « coût-efficience » peut être amélioré dans la mise en œuvre de programme futur.

Durabilité : Une activité ou un projet peut être pérenne si les bénéfices qui en découlent perdurent dans le temps, au-delà du soutien de l'Organisation. Faire participer les bénéficiaires et les partenaires dans la conception et la mise en œuvre du programme/projet favorise leur appropriation et représente une modalité vers la durabilité. Le but est de faire rapport sur les critères et conditions mis en place pour apprécier les perspectives de durabilité substantielle, directoriale et financière d'une activité ou d'un projet. De plus, des indications sur les stratégies de sorties, de transition ou de désengagement progressif de l'UNESCO peuvent s'avérer utiles.

Rapports par pays

Conformément au processus de réforme des Nations Unies et à la tendance à une programmation commune par pays, les États membres de l'UNESCO demandent de plus en plus des informations sur les résultats obtenus par pays. À cet égard, les États membres peuvent extraire des rapports sur les activités ou les projets dont bénéficie une région ou un pays donné de SISTER.

La transition vers la gestion pour les résultats n'est pas spécifique à l'UNESCO et concerne l'ensemble du système des Nations Unies. L'UNESCO contribue à des études inter-agences portant sur ses approches de GAR (RBM) et d'évaluation, sur la compatibilité de ses outils informatiques (SISTER, FABS et STEPS) avec ceux des autres agences, ainsi que, dans la mesure du possible, sur des approches communes d'évaluation. Bien que des processus différents suivant l'approche de la gestion axée sur les résultats aient été établis par différents organismes, les principes sur lesquels repose la gestion axée sur les résultats restent les mêmes.

Il subsiste actuellement des différences de terminologie entre l'UNESCO et les Fonds et Programmes du système des Nations Unies :

UNESCO	Nations Unies
Interventions	Activités
Indicateur de référence	Cible
1 ^{er} niveau ou résultat à court terme	Produits

Il est à noter que le terme « effets » formulés dans le document C/4 peut être compris de la même manière que dans le PNUAD dans la mesure où ils représentent le résultat à moyen terme à atteindre en six ans.

On peut présenter comme suit la terminologie respective du PNUAD et de l'UNESCO en matière de résultats :

UNESCO	Nations Unies
Effets C/4	Effets à moyen terme
Résultats escomptés C/5	Effets à court terme
Résultats escomptés du plan de travail	Produits

11) Évaluation¹⁰

L'évaluation est un outil essentiel pour une gestion responsable, transparente et efficace – et, par conséquent, ses constatations seront intégrées dans la chaîne des résultats afin de tirer profit des enseignements tirés. Utilisant à la fois des techniques quantitatives et des techniques qualitatives, elle constitue une source essentielle de données et d'informations qui permettent d'analyser la performance d'une organisation quant à la gestion et l'obtention de résultats. En mettant en place une culture de l'évaluation, l'UNESCO encourage particulièrement les évaluations qui contribuent à l'apprentissage organisationnel et la responsabilisation.

L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou d'une institution. Élément essentiel du processus d'élaboration d'une politique, elle fournit en temps opportun des appréciations sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des activités, des projets ou des programmes. L'évaluation doit essentiellement permettre de répondre aux questions suivantes : « *Faisons-nous ce qu'il y a lieu de faire, le faisons-nous bien et y a-t-il de meilleures façons de faire afin d'atteindre les résultats ?* ».

Les fonctions de suivi et d'évaluation sont souvent mal comprises. La fonction de l'évaluation ne se limite pas à apprécier les progrès accomplis, mais vise à déterminer si le sujet de l'évaluation pourrait être amélioré selon les critères suivants :

- **Pertinence** : Mesure dans laquelle les résultats d'une activité, d'un projet ou d'un programme sont conformes au cadre programmatique de l'Organisation fixé par la Stratégie à moyen terme et le Programme et budget biennal, aux besoins des bénéficiaires et du pays et aux priorités globales. Rétrospectivement, la question de la pertinence revient souvent à se demander si les résultats d'une activité, d'un projet ou d'un programme ou bien sa conception restent appropriés compte tenu de l'évolution de la situation.
- **Efficacité** : Mesure du degré d'économie avec lequel les apports sont transformés en résultats.
- **Efficience** : Mesure dans laquelle les résultats de l'activité, du projet ou du programme sont obtenus ou sont censés l'être compte tenu de leur importance relative. Dans ce contexte, le rapport coût-efficience détermine si les coûts d'une activité, d'un projet ou d'un programme peuvent être justifiés par les résultats, effets et impacts obtenus. Durant la phase de programmation, il s'agit d'identifier l'option la moins coûteuse qui permettra d'obtenir les résultats escomptés. Lors du suivi et de l'évaluation, il s'agit d'analyser l'efficience de l'activité, du projet ou du programme et d'en fournir une appréciation en comparant son résultat et son coût.
- **Impact** : Effets à long terme primaires et secondaires, positifs et négatifs, souhaités ou non d'une activité, d'un projet ou d'un programme.
- **Durabilité** : Persistance des bénéfices d'une activité ou d'un projet une fois que l'assistance clé a cessé.

Le suivi et l'évaluation sont également différents dans une perspective de gestion. Le suivi est géré par le ou la responsable conformément aux principes de délégation de pouvoir, d'obligation redditionnelle et de responsabilité, alors que la fonction d'évaluation est structurellement indépendante de la gestion opérationnelle et de la fonction de décision pour

¹⁰ Cette section s'inspire des manuels d'évaluation de l'UNESCO (<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001557/155748E.pdf>).

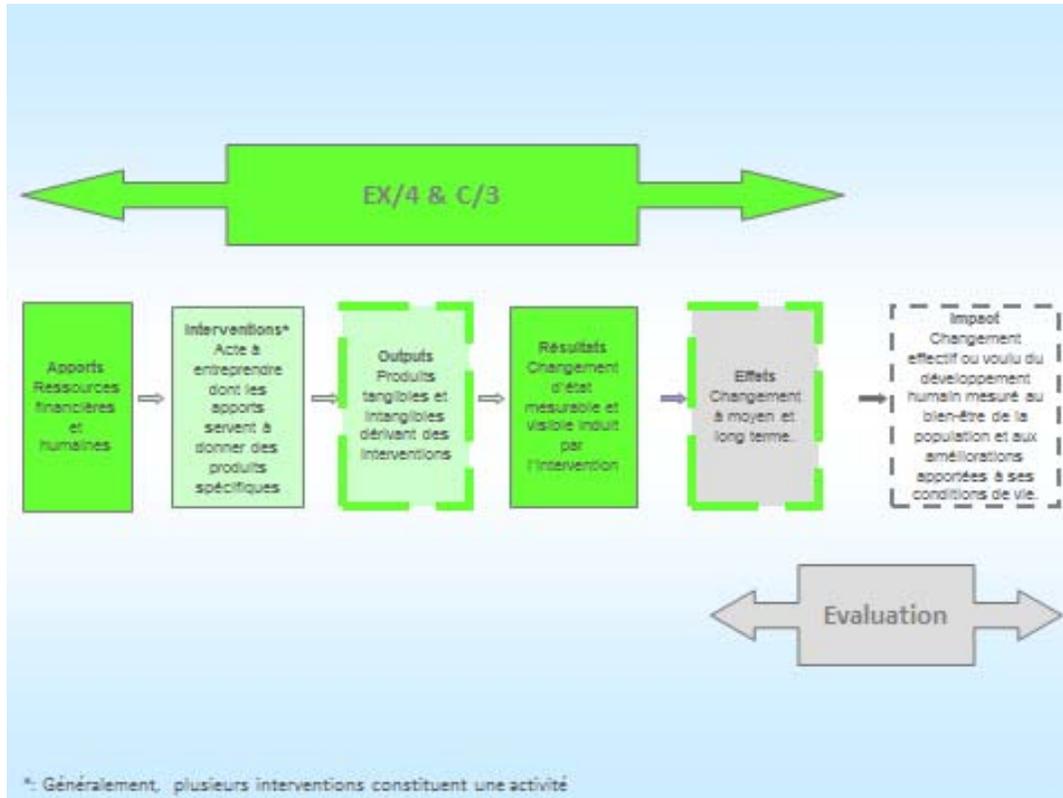
assurer une appréciation objective, éviter les conflits d'intérêts et tendre ainsi vers des recommandations impartiales et indépendantes. Les deux fonctions ont ainsi des fins, de méthodologies et des qualités fondamentalement différentes et devraient donc être considérées comme complémentaires.

L'évaluation permet à l'UNESCO de tirer des enseignements des activités, des projets ou des programmes qui ont été couronnés de succès comme de ceux qui ont moins bien réussi. Cela est important pour améliorer la mise en œuvre de l'activité, du projet ou du programme en prenant éventuellement des mesures correctives, mais également en veillant à éviter des écueils similaires à l'avenir. Les enseignements tirés et l'expérience et les connaissances accumulées à la suite des évaluations se traduisent par des progrès au niveau de l'élaboration des politiques, des processus de décision, de la programmation et de la gestion, ainsi que par une mise en œuvre plus efficace du programme.

Aucun délai précis n'est fixé pour une évaluation, mais selon le document 34 C/4, les Objectifs stratégiques de programme (SPO) seront tous évalués durant les 6 ans que dure la Stratégie à moyen terme. Ces évaluations sont effectuées au moyen d'un échantillonnage des activités du programme ordinaire et des projets extrabudgétaires contribuant au SPO faisant l'objet d'une évaluation. De plus, certaines sont prévues dans le Programme et budget biennal (C/5), et des évaluations additionnelles peuvent être décidées par la Directrice générale ou à la demande des Organes directeurs de l'Organisation. La mise en œuvre du programme de l'UNESCO est évaluée à la fin de la période couverte par la Stratégie à moyen terme de l'Organisation. Cette tâche est effectuée par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) pour identifier les programmes faisant double emploi, aux résultats insuffisants ou non prioritaires, et appliquer les clauses d'extinction ou les stratégies de sortie/transition éventuellement nécessaires. D'après la terminologie officielle, l'UNESCO applique trois types d'évaluation :

- **Appréciation préalable ou ex-ante** : l'appréciation d'une activité, d'un projet ou d'un programme proposé avant qu'il ne soit décidé de le mettre en œuvre. Il s'agit de définir des résultats, d'identifier des options pour les obtenir et leurs impacts et coûts probables, et de faire en sorte qu'une évaluation ultérieure soit possible. Ce type d'évaluation est très proche des principes d'une analyse de situation.
- **Évaluation à moyen terme** : Évaluation effectuée vers le milieu de la période de mise en œuvre de l'activité, du projet ou du programme. Il s'agit de tirer des enseignements de la mise en œuvre effective afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre ultérieures. Ces évaluations ont un caractère formatif en ce sens qu'elles sont effectuées durant la phase de mise en œuvre et ont pour but d'améliorer la performance.
- **Évaluation ex-post** : Évaluation d'une activité, d'un projet ou d'un programme une fois celui-ci achevé. Ce type d'évaluation peut être réalisé tout de suite après l'achèvement de l'intervention ou longtemps après. Il s'agit d'identifier les réalisations et les défis rencontrés, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui peuvent informer l'activité, le projet ou le programme ultérieurs. Si l'évaluation est effectuée immédiatement après la fin de la mise en œuvre, on parle d'évaluation terminale. Les évaluations ex-post qui déterminent la mesure dans laquelle les résultats et effets recherchés ont été obtenus s'appellent des évaluations sommatives.

L'évaluation doit être effectuée dans le cadre du budget prévu (en règle générale, il conviendrait d'affecter à cette fin environ 1 % des ressources).



L'établissement de rapports axés sur les résultats (EX/4 et C/3) met l'accent sur les apports et les résultats obtenus, ainsi que sur leur contribution aux effets. Dans le cadre temporel de la Stratégie à moyen terme (C/4), tous les effets des Objectifs stratégiques de programme et leur impact doivent être évalués au moins une fois.

Glossaire de la GAR (RBM)

<p>Définitions (par ordre alphabétique)</p>
<p>Activité ou projet : Troisième et plus bas niveau de la structure du programme de l'UNESCO. On parle également à ce sujet de plans de travail.</p>
<p>Apport(s) : Ressources financières (programme ordinaire et ressources extrabudgétaires), humaines (le personnel impliqué) et institutionnelles (le matériel disponible tel que les publications existantes, les outils etc...)</p>
<p>Base de départ : Données décrivant la situation avant la mise en œuvre de l'activité ou du projet, associées à chaque résultat, à chaque niveau. C'est le point à partir duquel les progrès vers le résultat attendu seront mesurés.</p>
<p>Bénéficiaires et groupes cibles : Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'intervention, directement ou non (ex. groupes défavorisés et exclus, les couches les plus vulnérables de la société, y compris les peuples autochtones). Les bénéficiaires directs sont ceux à l'intention desquels l'élément est principalement organisé et les bénéficiaires indirects, ceux qui sont affectés par l'élément.</p>
<p>C/3 : Rapport de la Directrice générale sur l'exécution du Programme et budget (précédent).</p>
<p>C/4 : Stratégie à moyen terme de l'UNESCO (six ans).</p>
<p>C/5 : Programme et budget de l'UNESCO (deux ans).</p>
<p>Chaîne des résultats : L'agrégation des résultats à un niveau devrait permettre d'obtenir le résultat escompté au niveau supérieur. Ce processus constitue la chaîne des résultats. À l'UNESCO, celle-ci découle des effets recherchés de la Stratégie à moyen terme, jusqu'aux résultats escomptés définis dans le Programme et budget biennal et à ceux qui sont attendus au niveau de l'activité/projet, ce qui assure un passage sans hiatus d'un niveau de programmation à l'autre. Ce rapport logique entre les résultats à différents niveaux de programmation garantit que toutes les ressources de l'Organisation sont consacrées à la poursuite des résultats escomptés aux niveaux les plus hauts.</p>
<p>Coût-efficience/efficacité : Permet d'apprécier si les interventions et produits auraient pu être produits avec moins de ressources sans réduire la qualité et la quantité des réalisations ou si les mêmes résultats (ou des résultats plus importants) auraient pu être atteints à un coût plus faible en envisageant des approches alternatives. Une politique ou un programme sont efficaces s'ils atteignent leurs résultats au coût le plus bas possible, assurant ainsi un impact de qualité maximale avec les ressources disponibles. Le but est de donner des informations sur la logique et les mesures prises afin d'assurer une mise en œuvre de programme la plus « coût-efficente » possible et de présenter des considérations sur la façon dont le rapport « coût-efficent » peut être amélioré dans la mise en œuvre de programme futur.</p>
<p>Défis et enseignements tirés : Constituent une appréciation des facteurs de succès et des problèmes importants rencontrés pendant la mise en œuvre ayant eu une incidence sur la performance. L'objectif est de proposer, lorsque cela est approprié, des mesures pour y faire face, d'en tirer les enseignements et de partager des considérations sur la façon dont l'Organisation pourrait en bénéficier afin d'améliorer la mise en œuvre des programmes futurs.</p>

Document UNESCO de programmation pays (UCPD) : Il a pour but de saisir en un seul document l'ensemble des activités/projets de l'Organisation dans un pays donné, de manière succincte, holistique et orientée sur les résultats, que ces activités et projets soient financés par des ressources ordinaires ou extrabudgétaires. Le document comprend un bref aperçu des faits nouveaux pertinents au regard des domaines de compétence de l'UNESCO pour un pays donné (analyse de situation) ainsi qu'une description succincte, en termes de résultats, de l'état d'avancement de toutes les activités/projets d'appui et autres en cours, récents et passés de l'UNESCO, y compris la coopération avec d'autres partenaires du système des Nations Unies et avec les donateurs extérieurs.

Durabilité : Une activité ou un projet peut être pérenne si les bénéficiaires qui en découlent perdurent dans le temps, au-delà du soutien de l'Organisation. Faire participer les bénéficiaires et les partenaires dans la conception et la mise en œuvre du programme/projet favorise leur appropriation et représente une modalité vers la durabilité. Le but est de faire rapport sur les critères et conditions mis en place pour apprécier les perspectives de durabilité substantielle, directoriale et financière d'une activité ou d'un projet. De plus, des indications sur les stratégies de sorties, de transition ou de désengagement progressif de l'UNESCO peuvent s'avérer utiles.

Évaluation : Appréciation systématique et objective d'une activité/projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevée, compte tenu de sa conception, de sa méthode de mise en œuvre et de l'obtention des résultats. Elle mesure et apprécie les effets et les impacts plutôt que la fourniture des produits. Il s'agit de déterminer la pertinence et l'accomplissement des résultats, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

Fonctions (de l'UNESCO dans le C/4) : Les différentes fonctions dont s'acquitte l'UNESCO, à savoir laboratoire d'idées, organisme normatif, centre d'échange d'information, organisme de développement des capacités dans les États membres et catalyseur de la coopération internationale.

Indicateur(s) de performance : Paramètre utilisé pour apprécier et mesurer l'état d'avancement de la réalisation d'un résultat attendu ou d'un aspect de celui-ci et déterminer dans quelle mesure les bénéficiaires/groupes cibles ont été atteints. La combinaison de tous les indicateurs de performance capture l'essence du résultat escompté.

Indicateur de référence : A l'UNESCO, le terme « indicateur de référence » (benchmark) désigne une cible atteignable ou une mesure associée à un indicateur de performance donné à atteindre à la fin du biennium. C'est un point de référence ou une norme permettant d'apprécier la performance, accompagnée de préférence par une base de départ décrivant la situation avant la mise en œuvre de l'activité ou du projet, utile pour une appréciation ou des comparaisons.

Intervention(s) : Acte à entreprendre dont les apports sont mobilisés pour induire des produits spécifiques.

Moyens de vérification : Sources de données et méthodologies utilisées pour mesurer et analyser la performance.

Objectifs primordiaux du C/4 (OO) : La Stratégie à moyen terme s'articule autour de cinq objectifs primordiaux (OO) correspondant aux domaines dans lesquels l'UNESCO a un profil et une compétence uniques.

Objectifs stratégiques de programme (SPO) : 14 SPO concrétisent les objectifs primordiaux sous une forme programmatique et thématique. Chaque SPO établit un lien entre les tâches normatives et opérationnelles.

Priorité sectorielle biennale : Pour assurer un passage sans hiatus entre la Stratégie à moyen terme et le Programme et budget biennal, les objectifs stratégiques de programme du C/4 sont traduits en un petit nombre de priorités sectorielles biennales qui déterminent le profil programmatique pour chaque Grand programme.

Produits : Le premier effet des interventions qui contribuent à l'obtention des résultats. Il s'agit d'un produit tangible ou intangible (connaissances et compétences nouvelles) dérivant des interventions.

Rapport EX/4 : Rapport de la Directrice générale sur l'exécution du programme adopté par la Conférence générale.

Réalisations : Informent sur les accomplissements programmatiques majeurs. Il s'agit d'une appréciation à un instant donné de l'état d'avancement de la réalisation d'un résultat attendu ou (d'un aspect de celui-ci) obtenu à la lumière des indicateurs de performance et de référence associés. Elles comprennent les informations sur les produits clés obtenus et la façon dont ceux-ci contribuent à l'obtention des résultats.

Résultat : (ou énoncé du résultat) Décrit un changement d'état concret, visible et mesurable, induit par l'activité ou le projet à entreprendre. Il exprime le changement engendré par la mise en œuvre de l'activité ou du projet. En d'autres termes, il doit indiquer comment une situation donnée va évoluer par rapport à l'état de chose actuel. C'est pourquoi il faut mettre l'accent sur ce qui va différer et non sur ce qui doit être fait. Dans de nombreux cas, le résultat escompté a trait à l'utilisation des produits par les bénéficiaires.

Stratégie de mise en œuvre : La stratégie de mise en œuvre explique comment passer de la situation actuelle à celle qui est décrite dans l'énoncé du résultat escompté. Elle doit être orientée vers l'action indiquant :

- les problèmes principaux à traiter et la base de départ correspondante ;
- la logique des interventions envisagées, des produits qui en découlent et des résultats escomptés ainsi que les mesures à prendre afin d'en assurer le suivi ;
- les principaux bénéficiaires et les partenaires clés ainsi que leur rôle respectif ;
- les conclusions d'une analyse de risque se rapportant à la mise en œuvre. Un événement non planifié peut avoir des répercussions positives ou négatives sur la mise en œuvre d'un programme. Les mesures prévues afin de réduire l'impact négatif d'un risque doivent être formulées.

Pour les activités dont la durée dépasse le cadre temporel du biennium, il est recommandé d'inclure le résultat envisagé à long terme afin d'offrir une perspective d'ensemble. Le renforcement de l'activité par un projet extrabudgétaire peut être également spécifié s'il y a lieu.

Il convient de rappeler que les bénéficiaires et les partenaires doivent être impliqués dès la planification/programmation afin de favoriser leur appropriation de l'activité et la durabilité de celle-ci.

Suivi : La fonction de suivi consiste à apprécier ou comparer la situation actuelle par rapport aux informations programmées définies initialement et à prendre d'éventuelles mesures correctives.