



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.7
Paris, septembre 2015
Original: anglais

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

Principes directeurs

Bureau de la planification stratégique

Index

| | |
|--|----|
| 1) Préface..... | 3 |
| 2) Bref rappel des faits | 5 |
| 3) Qu'est-ce que la GAR (RBM) ? | 8 |
| 4) Approche GAR (RBM) dans le cadre de gestion de l'UNESCO | 12 |
| 5) La chaîne des résultats de l'UNESCO..... | 17 |
| 6) Étapes clés de l'approche GAR (RBM)..... | 21 |
| 7) Qu'est-ce qu'un résultat ?..... | 25 |
| 8) Logique d'intervention et Cadre de résultat | 37 |
| 9) Suivi | 45 |
| 10) Établissement de rapports..... | 49 |
| 11) Évaluation | 60 |
| Glossaire de la GAR (RBM)..... | 63 |

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 de 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, de gestion, de suivi, d'établissement de rapports, d'évaluation et d'audit, on met donc davantage l'accent sur ce qui a été finalement obtenu 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 programmes, 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 et dans le Partenariat de Busan pour une coopération au développement efficace en 2011, 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 programmes, activités et projets, en établissant des indicateurs de performance et des bases de départ associées ainsi que des cibles quantitatives et / ou qualitatives pour faire le suivi et l'appréciation des

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

progrès accomplis dans la réalisation des produits et 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 retours d'information.

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 programmes, activités et projets. Le Cadre logique tire son nom des liens logiques établis par les planificateurs pour assurer l'adéquation des aboutissements d'un programme, activité ou 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 complexe 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 (37 C/4), qui définit la GAR (RBM) comme essentielle à une culture de responsabilité exprimée en termes de résultats escomptés et impacts. La réforme a pour but de réorienter les programmes, activités, et projets liés d'une façon générale au mandat de l'UNESCO vers l'obtention des résultats escomptés clairement définis dérivés de celui-ci.

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

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

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. Des formations avancées ainsi que des ateliers GAR pour les managers sont assurées afin d'améliorer le suivi et l'établissement de rapports axés sur les résultats. |
| 2013 | Introduction de Cadres de résultats pour les Résultats escomptés du 37 C/5 et les Plans de travail associés. |

Systemes 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 (MyTalent) – 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 – est l'outil de gestion informatique de l'Organisation pour la gestion des connaissances et la prise de décision, qui accompagne et soutient les approches de la Gestion axée sur les résultats (GAR/RBM) et de la Budgétisation axée sur les résultats (BAR/RBB). Il englobe la préparation (c'est-à-dire la programmation et la budgétisation) du Programme et budget (C/5), des Plans de travail et leur mise en œuvre (c'est-à-dire leur gestion, suivi, établissement de rapports et évaluation). 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 (MyTalent)** – 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.

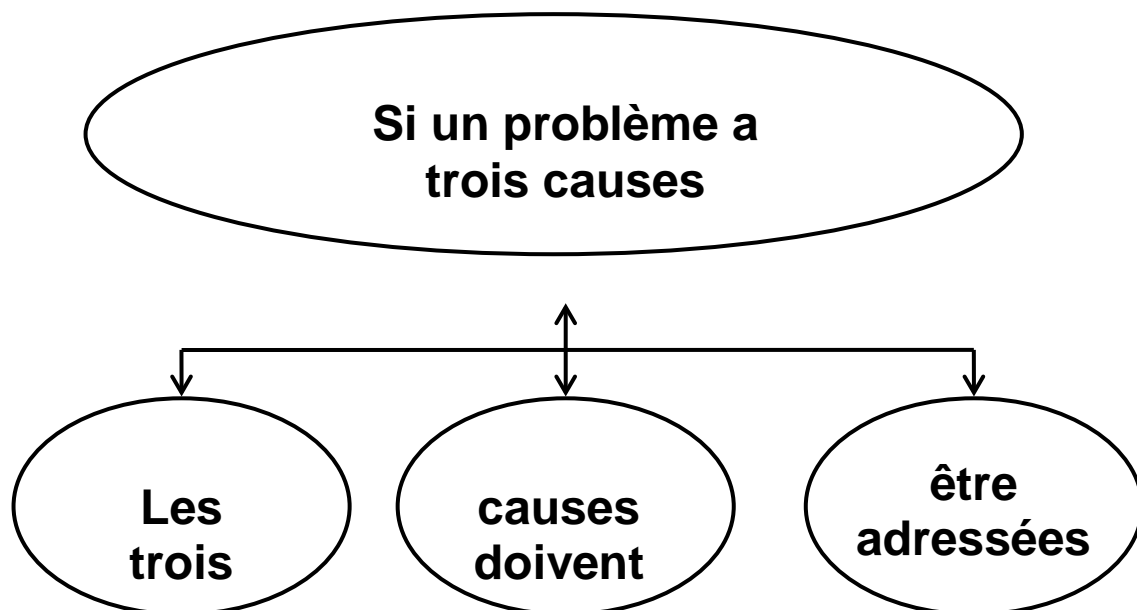
3) Qu'est-ce que la GAR (RBM) ?

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 manière dont une organisation applique les processus et affecte les ressources pour mettre en œuvre des interventions visant à obtenir les résultats souhaités.

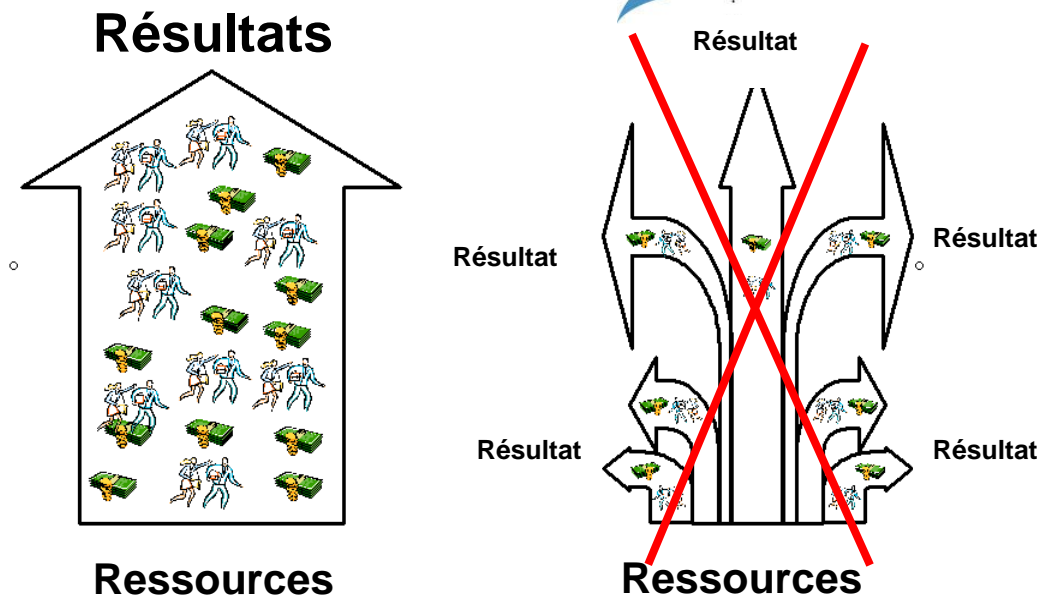
La GAR (RBM) est une approche de gestion participative fondée sur le travail d'équipe lors de la planification des programmes qui met l'accent sur la **performance** et l'obtention de **résultats** et **d'impacts**. Elle est conçue pour améliorer la mise en œuvre et pour renforcer **l'efficacité**, **l'efficience** et **l'obligation redditionnelle** 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 résultats à obtenir. 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 un résultat escompté



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 doit définir les résultats escomptés de son propre travail, qui agrégé aux autres, contribue à l'obtention des résultats escomptés 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 l'objectif poursuivi. Ce problème est très courant dans un grand nombre d'organisations : les responsables de programme, activité ou projet formulent souvent les résultats escomptés de leur programme, activité ou projet 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 bénéficiaires directs.

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 et l'impact 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 programmes, activités, projets dont ils sont responsables, et ils seront mieux à même de prendre des décisions éclairées, 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](#) :

A l'UNESCO, la chaîne des résultats va, en descendant, des Objectifs stratégiques escomptés de la Stratégie à moyen terme (C/4), aux résultats escomptés définis dans

le Programme et budget (C/5) aux résultats escomptés des Plans de travail quadriennaux (programme ordinaire et extrabudgétaire), ce qui assure un passage sans hiatus entre les niveaux de programme. Chacun de ces niveaux doit être relié au suivant, indiquant « pourquoi/comment » les résultats escomptés du niveau inférieur contribuent à l'obtention de ceux du niveau supérieur, formant ainsi une chaîne des résultats, fondée sur les principes d'alignement et d'agrégation. Autrement dit, l'obtention d'un résultat est nécessaire et contribue à l'obtention du résultat escompté du « niveau supérieur », à travers une relation causale. Ce lien établi entre les résultats escomptés des différents niveaux du programme assure que l'Organisation consacre ses ressources sur l'obtention des résultats escomptés définis aux plus hauts niveaux.

- **Résultats « SMART » :**

Les résultats sont des changements d'état ou de condition découlant d'un rapport de cause à effet. Ils peuvent être intentionnels ou non, positifs et/ou négatifs. Un résultat escompté est la raison d'être d'un programme, activité, projet. Il exprime le changement « souhaité » que l'on attend de la mise en œuvre des programmes, activités, ou projets menés dans le cadre du Programme et budget (document C/5). Il doit exprimer comment une situation donnée est censée différer de la situation actuelle. C'est pourquoi il doit mettre l'accent sur ce qui va changer et non sur ce qui doit être fait. Souvent, le résultat escompté a trait à l'utilisation des produits par les bénéficiaires directs ciblés et l'équipe de mise en œuvre n'a donc pas entièrement prise sur lui. La performance dans l'obtention des résultats sera mesurée par des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.

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 escomptés au changement essentiel et réaliste escompté.

- **Spécifique** : c'est-à-dire exact, distinct et formulé clairement. Un langage vague ou des généralités ne sont pas des résultats escomptés. Ils devraient exprimer la nature des changements escomptés, les bénéficiaires directs, la région, etc. Il devrait être aussi détaillé que possible, sans devenir verbeux.
- **Mesurable** : Il doit être mesurable d'une manière ou d'une autre, comportant des caractéristiques quantitatives et / ou qualitatives.
- **Réalizable** : Il doit être réaliste compte tenu des ressources financières, humaines et institutionnelles disponibles.
- **Pertinent** : Il doit contribuer à l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s) 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.

- **La logique d'intervention (ou le processus de transformation) :**

Apports ⇌ Interventions ⇌ Produits ⇌ Résultats.

Un cadre de relations causales reliant les apports aux produits, aux résultats et éventuellement aux impacts. C'est un outil qui facilite la compréhension sur le fonctionnement d'un programme, activité, projet et sur la manière dont il va œuvrer pour mener au changement. Le résultat escompté est la dernière étape de la logique d'intervention, dans lequel les apports (ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et d'information) sont utilisés pour effectuer des

interventions (actions entreprises ou travail accompli) débouchant sur des produits qui contribuent à un changement d'état ou de condition souhaité – le résultat escompté.

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 (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 (programme ordinaire et extrabudgétaires) opérationnels quadriennaux.

A) Stratégie à moyen terme de l'UNESCO – C/4 (8 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 huit ans qui détermine la stratégie de l'Organisation et peut être révisé par la Conférence générale le cas échéant. La Stratégie à moyen terme 37 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, conformément à son Acte constitutif, 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 des genres – ont été définies.

La Stratégie opérationnelle de l'UNESCO pour la priorité Afrique offre une vision prospective pour le continent, en s'imprégnant des tendances et des transformations en germe qui vont en influencer le développement dans la décennie à venir. 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 des 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 des genres dans tous les domaines de compétence de l'UNESCO s'effectue sur la base d'une double approche visant l'autonomisation économique, politique et sociale des femmes et des hommes et la transformation des normes de la masculinité et de la féminité, et prise en compte systématique des questions d'Égalité des genres dans ses politiques, ses programmes et ses initiatives. Le deuxième Plan d'action de l'UNESCO pour la priorité Égalité des genres 2014-2021 (GEAP II), fournit une feuille de route visant à concrétiser l'engagement de l'Organisation par des actions et des effets spécifiques pour chaque programme en adoptant, de manière concertée et systématique, une démarche axée sur l'Égalité des genres.

Au cours de la période couverte par le 37 C/4, l'Organisation se concentre sur ses domaines de compétences principaux de façon à contribuer :

- A une réalisation accélérée des objectifs de développement convenus au niveau international (ODCs), y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMDs) ;
- A l'agenda de développement post-2015 ;
- A l'obtention des objectifs de développement durable (ODDs).

³ UNESCO 2014, 37 C/4 Stratégie à moyen terme, 2014-2021 : page 14.

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 s'articule donc autour de deux objectifs primordiaux (OO) menés par le programme intéressant l'ensemble de l'Organisation, conçus afin de répondre aux défis mondiaux spécifiques, représentant les compétences principales de l'UNESCO dans le système multilatéral :

- Paix – contribuer à une paix durable ;
- Développement équitable et durable – contribuer au développement durable et à l'éradication de la pauvreté.

Ces objectifs primordiaux répondent aux défis mondiaux les plus importants dans les domaines propres à l'UNESCO et de délimiter les champs d'action dans lesquels l'UNESCO a un profil et une compétence uniques dans le système multilatéral, 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 (SO) – 9 pour tout le programme – traduit les objectifs primordiaux en des termes programmatiques et thématiques, combinant à la fois des réponses intra et intersectorielles aux défis mondiaux identifiés. Chaque SO établit un lien entre les tâches normatives et opérationnelles. 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 (Programme sur 4 ans ; 2 Budgets ordinaire biennaux)

Les orientations stratégiques, établies dans le document de Stratégie à moyen terme est déclinée en deux documents de Programme et de budget consécutifs (C/5), chacun couvrant un cycle de quatre ans, tandis que l'ouverture de crédits de l'allocation budgétaire au programme est biennal. Ces documents ont pour but de modeler l'action de l'UNESCO en réponse aux objectifs primordiaux et objectifs stratégiques définis dans le document de Stratégie à moyen terme et forment la base d'un ensemble limité d'Axes d'action pour chaque Grand programme, garantissant ainsi un passage sans hiatus des priorités à moyen terme de l'UNESCO à ses priorités quadriennales de programme et garantit une concordance entre les programmes, activités ou projets spécifiques et les objectifs à moyen terme. Les Axes d'action énoncés dans le C/5 spécifient la contribution d'un Secteur à l'obtention des objectifs du document C/4, identifiant des domaines critiques d'engagement et d'intervention intersectoriels et interdisciplinaires.

Il existe trois niveaux de programmation à l'UNESCO :

Niveau 1 : Grand programme (GP)

Niveau 2 : Résultat escompté du C/5

Niveau 3 : Plans de travail (WP) : Programme ordinaire / Extrabudgétaire

L'intersectorialité et l'interdisciplinarité se voient attribuer une importance particulière dans le programme de l'UNESCO. 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 se réfèrent tout particulièrement aux objectifs de développement convenus au niveau international (ODCs), y compris les OMDs et ODDs, à la contribution l'agenda de développement post-2015 et aux principales approches stratégiques à mener pour atteindre les objectifs stratégiques 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) ainsi que progressivement sur la Budgétisation axée sur les résultats (BAR/RBB). Pour chaque résultat escompté du C/5, est indiquée la stratégie à mener pour son obtention. De plus, à ce niveau de programme, les indicateurs de performance et des bases de départ associées ainsi que des cibles quantitatives et / ou qualitatives, sont fixés. Dans l'exécution de son programme, l'UNESCO continuera de suivre l'approche « SMART » (c.-à-d. Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent et Assorti d'un délai) lors de la définition de résultats escomptés. Cette approche sera décrite plus en détail au chapitre 7.

Axe d'action 2 : Soutenir et promouvoir la diversité des expressions culturelles, la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, et l'avènement d'industries culturelles et créatives

Expected result 5: National capacities strengthened and utilized to safeguard the intangible cultural heritage, including indigenous and endangered languages, through the effective implementation of the 2003 Convention

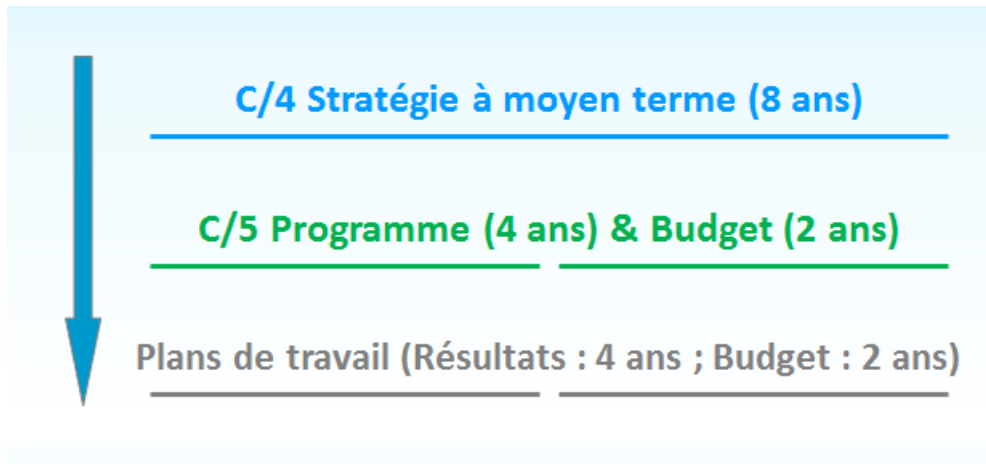


| <i>Performance indicators</i> | <i>Targets 2014-2017 (Expenditure Plans)</i> |
|--|--|
| 1. Governing bodies of the 2003 Convention exercise sound governance thanks to effective organization of their statutory meetings | <ul style="list-style-type: none"> - Decisions taken providing strategic guidance and/or financial support for the implementation of the Convention - 200 safeguarding plans for intangible cultural heritage, including indigenous and endangered languages, developed and/or implemented by Member States - 60 international assistance requests submitted and 10 effectively implemented by Member States, 130 nominations submitted by Member States and processed, out of which one best safeguarding practice promoted and disseminated |
| 2. Number of supported Member States utilizing strengthened human and institutional resources for intangible cultural heritage and integrating ICH into national policies | <ul style="list-style-type: none"> - Policies developed or revised in 30 States and human and institutional resources strengthened in 55 States - 2 regions pilot the integrated heritage education programme developed in collaboration with ERs 1, 2, 3 and 4 (extrabudgetary) - 15% of UNESCO-trained female cultural professionals contributing to national-level decision-making processes in the field of culture |
| 3. Number of periodic reports on the implementation of the Convention at the national levels submitted by States Parties and examined by Committee, and number addressing gender issues and describing policies promoting equal access to and participation in cultural life | <ul style="list-style-type: none"> - 105 reports, of which 50 address gender issues |
| 4. Number of States Parties to the Convention increased | <ul style="list-style-type: none"> - 15 new States Parties of which 4 from Africa |
| 5. Number of organizations within and outside the United Nations system, civil society, and the private sector contributing to programme delivery | <ul style="list-style-type: none"> - 30 NGOs accredited - 40 NGOs renewed - At least 7 category 2 centres fully contributing to supporting UNESCO's programme for effective implementation of the 2003 Convention |

Exemple de résultat escompté, d'indicateurs de performance et de cibles associées provenant du C/5

C) Plans de travail

À l'UNESCO, l'expression « Plan de travail » désigne les activités du programme ordinaire et les projets extrabudgétaires de l'Organisation. Les résultats escomptés du document C/5 (niveau 2) sont traduits en Plans de travail (niveau 3) définissant les activités du programme ordinaire et les projets extrabudgétaires opérationnels à entreprendre.



Passage sans hiatus du programme et résultats escomptés 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 de programmes. Chaque niveau de programme doit être relié au suivant, indiquant « pourquoi/comment » les résultats escomptés du niveau inférieur contribuent à l'obtention de ceux du niveau supérieur, formant ainsi une chaîne des résultats. Chaque programme, activité, projet 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 escomptés varient selon les niveaux de programme. Les résultats escomptés sont définis pour chaque Axe d'action/Chapitre dans le Programme et budget et pour les Plans de travail. Les résultats escomptés doivent être obtenus dans le cadre quadriennal.

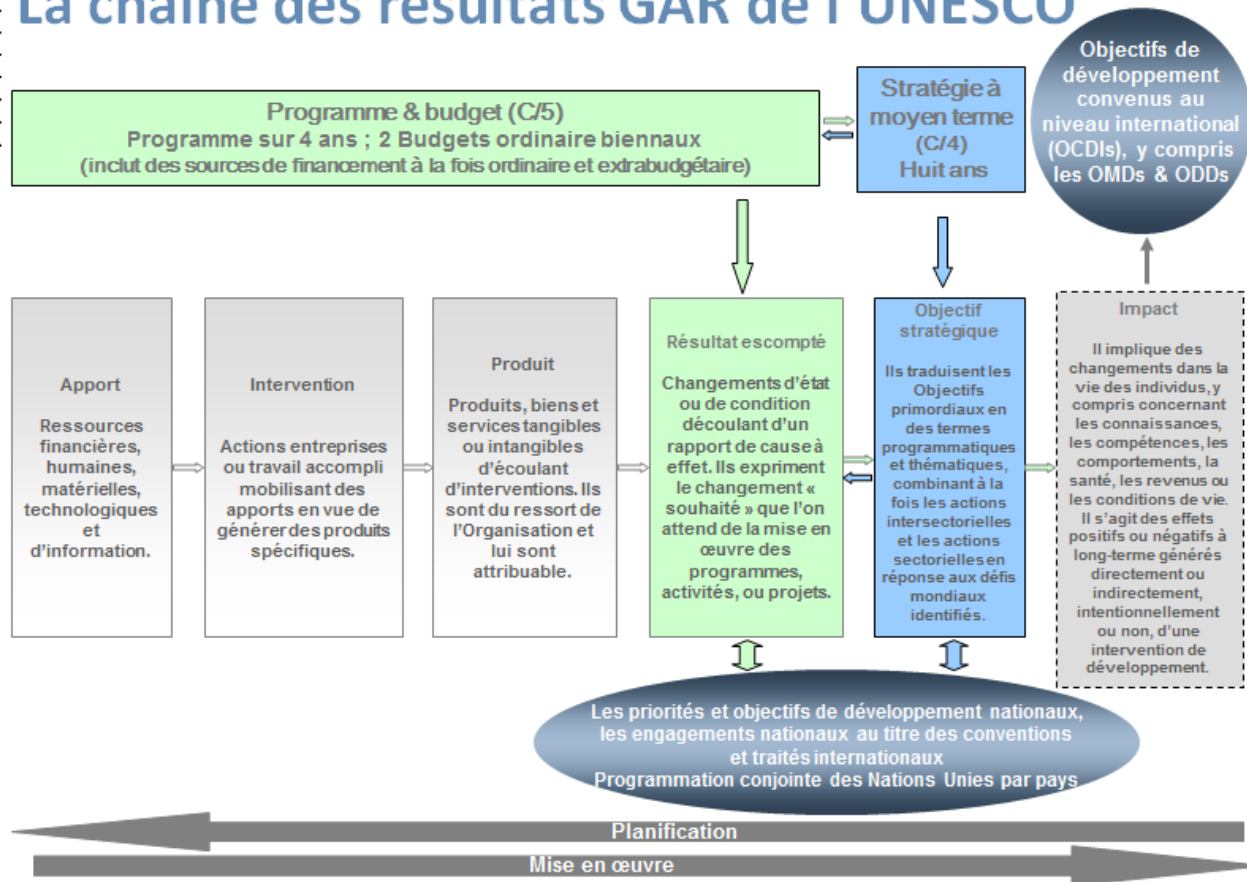
À tous les niveaux, un résultat escompté devrait exprimer un changement et non le processus lui-même. La relation entre deux résultats escomptés aux différents niveaux devrait être causale, ce qui signifie que l'obtention d'un résultat escompté est nécessaire et contribue à l'obtention du résultat escompté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

La relation entre résultats escomptés ne devrait pas être catégorique ou normative, ce qui signifie que des résultats escomptés « de niveau inférieur » ne devraient pas simplement décrire des éléments d'un résultat escompté « 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 escomptés – « un renforcement de la biodiversité dans les écosystèmes marins » et « un accroissement de la biodiversité dans les écosystèmes forestiers ». Un énoncé de résultat escompté 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, produits et informations associées définis au niveau supérieur et « se connecter » convenablement pour contribuer pleinement, grâce à ses propres réalisations, à l'obtention du résultat escompté et produits plus vaste.

La chaîne des résultats GAR de l'UNESCO



Vue d'ensemble de la chaîne des résultats de l'UNESCO comprenant une référence aux Objectifs de développement convenus au niveau international (ODCs), y compris les OMDs et ODDs ainsi qu'aux priorités et objectifs nationaux

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, généralement au niveau effet, souvent complété à travers des Plans de travail conjoint au niveau produit (parfois, la matrice de résultats du PNUAD contient déjà des produits).

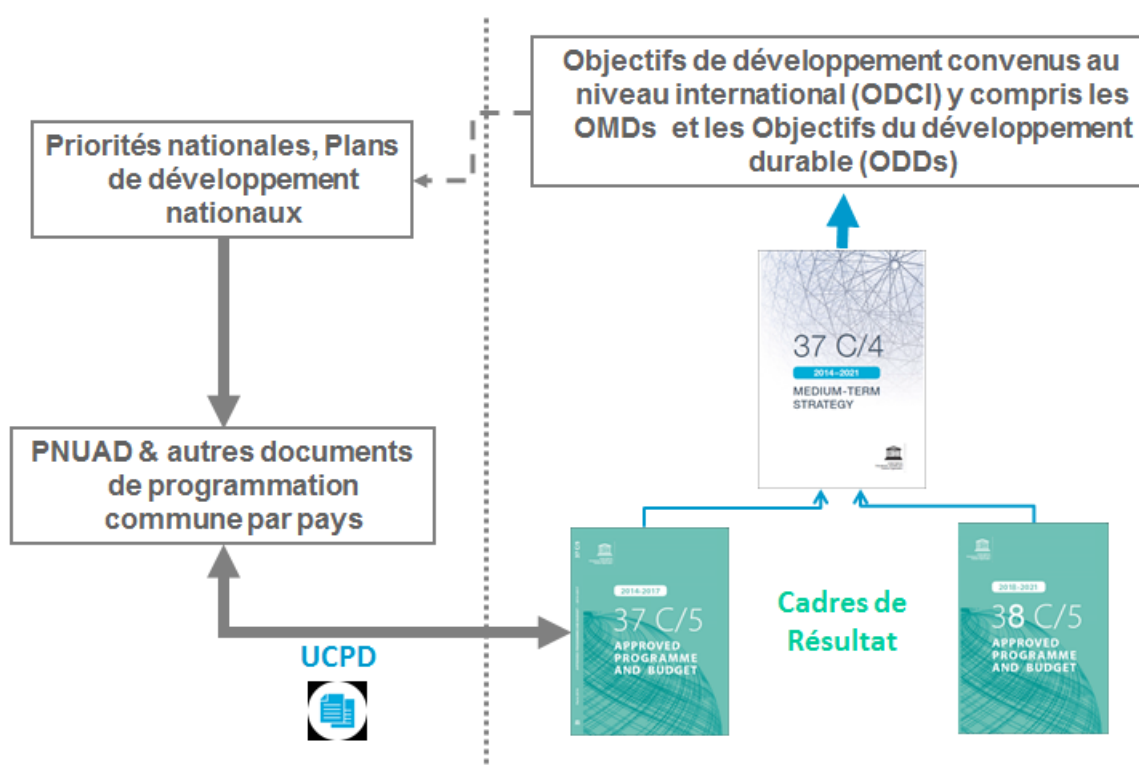
Les priorités nationales représentent une ou plusieurs priorités ou objectifs figurant dans le cadre de développement national, qui ont trait aussi aux Objectifs de développement convenus au niveau international (ODCs), y compris les OMDs et les ODDs. La chaîne des résultats PNUAD découle et est liée aux priorités nationales, elle vise à détailler la contribution de EPNU (UNCT) à ces priorités nationales. 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.

⁴ Les effets du PNUAD contribuent à l'obtention 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 effet du PNUAD prend la forme d'un changement institutionnel et comportemental au

Les PNUADs et les autres documents de programmation commune par pays apparentés et équivalents (comme les documents « Programme unique », y compris ceux définis dans les Procédures opérationnelles standard pour l'initiative « Unis dans l'action » du GNUD (« UNDG Standard Operating Procedures for Delivering as One »)) représentent 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 outil de programmation qui a pour but de saisir en un document unique les activités et projets passés et futurs de l'Organisation dans un pays donné, de manière succincte, holistique et orientée sur les résultats. A partir d'un aperçu concis des priorités de développement national relevant des domaines de compétence de l'UNESCO et en s'appuyant sur la coopération et les réalisations passées et plus récentes, le UCPD propose le schéma d'un cadre de coopération futur avec un pays donné ainsi que des points d'entrée possibles pour une collaboration et une programmation conjointes avec les agences des Nations Unies et d'autres partenaires. La matrice de résultats du UCPD montre également les ressources disponibles et les besoins de financement afin d'obtenir les résultats escomptés. [Pour plus d'information : <http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877>].

GAR (RBM) : Chaîne des résultats de l'ONU et de l'UNESCO



Chaîne des résultats de l'UNESCO mettant en perspective l'imbrication des résultats escomptés 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

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. Pour les définitions des termes PNUAD liés à la GAR veuillez-vous référer au Manuel GNUD à l'adresse : <http://www.undg.org/docs/12316/UNDG-RBM%20Handbook-2012.pdf> (non disponible en français).

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 escomptés au niveau supérieur pour assurer la cohérence entre les résultats escomptés aux différents niveaux de programme 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 escomptés au plus haut niveau. Pour de plus amples détails à ce sujet, voir les chapitres 5 et 7.

2. Analyser les besoins auxquels répondre et problèmes à aborder 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 (ODCs), y compris des OMDs et des ODDs. L'analyse de situation a pour but d'identifier les plus cruciaux des nombreux problèmes que l'on pourrait aborder 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, c'est l'occasion de favoriser l'appropriation et la durabilité en mobilisant et faisant participer les parties prenantes clés (les partenaires et les bénéficiaires) par le biais d'une approche participative, tout au long du processus, en sollicitant leur contribution lors de l'identification des besoins auxquels répondre et des problèmes à aborder ainsi que lors de la conception des interventions et la définition des résultats escomptés qui répondent à leurs besoins. Dans le prolongement logique de l'analyse de situation, il est important tout au long du processus d'avoir une vision claire des bénéficiaires directs et des partenaires clés, 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 financières (programme ordinaire et extrabudgétaires), humaines et institutionnelles (matérielles, technologiques et d'information), 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 générer des produits et 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 escomptés à obtenir.

3. Conception du Cadre de résultat et notamment formulation des 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 7.

Pour chaque résultat escompté, il convient d'identifier des indicateurs de performance et des bases de départ associées ainsi que des cibles quantitatives et / ou qualitatives, en précisant bien ce qui doit être mesuré par rapport à une échelle ou une dimension données. Un résultat escompté exprime le changement qui doit être induit par les interventions tandis que l'indicateur de performance d'un résultat escompté fournit des indications sur le changement. Il permet d'apprécier le niveau/degée de réalisation. Un indicateur de performance est une unité de mesure située sur une échelle ou dans une dimension donnée. Tandis qu'une cible est une mesure associée à un indicateur de performance à atteindre pendant une période déterminée avec les ressources disponibles. Les appréciations des valeurs des bases de départ et cibles associées aux indicateurs de performance permettent le suivi des progrès envers la réalisation des produits et résultats escomptés. On trouvera de plus amples détails sur les indicateurs de performance aux chapitres 7 et 8.

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 de(s) résultat(s) escompté(s). Elle doit être orientée vers l'action et préciser :

- les principaux besoins auxquels répondre et principaux problèmes à aborder ainsi que les données de départ correspondantes ;
- La logique d'intervention : le raisonnement avec les hypothèses sous-jacentes et la séquence causale des interventions à entreprendre, des produits clés qui en découlent, des résultats escomptés à obtenir et les mesures à prendre afin d'en assurer le suivi ainsi que du résultat escompté à long-terme dépassant le cadre temporel afin d'offrir une perspective d'ensemble. Autrement dit, préciser « Pourquoi & Comment » les produits clés vont mener aux résultats escomptés et par la suite « Pourquoi & Comment » ces derniers vont contribuer au résultat escompté à long-terme prévu ;
- les bénéficiaires directs et les partenaires clés ainsi que leur rôle respectif.

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 (menaces) sur la performance de la mise en œuvre et des mesures prévues afin d'en atténuer les effets négatifs. 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 le programme, 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 et de l'impact grâce aux données sur les produits et résultats effectifs obtenus. Le suivi a pour but d'apprécier la situation « actuelle » par rapport aux informations programmées définies initialement afin de suivre la mise en œuvre et les progrès réalisés en regard des résultats escomptés et de prendre d'éventuelles mesures correctives. 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 favoriser l'appropriation et la durabilité en mobilisant et faisant participer les partenaires clés et les bénéficiaires directs par le biais d'une approche participative en sollicitant qu'ils contribuent à la collecte d'informations et de retours d'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 axés sur les résultats a pour but de donner aux parties prenantes clés des informations

reposant sur des données avérées sur la performance et l'impact analysant l'écart éventuel entre les résultats « escomptés » et « obtenus » afin d'informer la direction de l'Organisation et le Donateur ; de faciliter la prise de décisions éclairées (y compris sur les mesures correctives requises) ; d'informer la conception des programmes et l'élaboration des politiques futurs ainsi que de diffuser et examiner les résultats et les enseignements tirés de façon transparente et itérative. Cet aspect sera approfondi au chapitre 10.

7. L'évaluation fournit en temps opportun des appréciations sur la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des programmes, activités, projets. L'UNESCO tire ainsi des enseignements aussi bien des programmes, activités, qui ont été couronnés de succès comme de ceux qui ont moins bien réussi. L'évaluation est un outil essentiel pour une gestion responsable, transparente et efficace menée par une prise de décisions éclairées reposant sur des données avérées qui utilise les enseignements tirés de l'expérience et les intègre dans la planification et programmation futures. Là encore, c'est une occasion pour mobiliser et impliquer les partenaires et les bénéficiaires afin de favoriser l'appropriation et la durabilité par une approche participative. Prendre en compte les vues et perspectives de toutes les parties prenantes en sollicitant dans quelle mesure elles sont satisfaites des résultats obtenus fait partis des critères de qualité d'une évaluation. 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 (HRBA) et priorité globale « Égalité des genres (GE) »

L'Égalité des 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 des genres. Sur la base des besoins identifiés, il convient d'analyser la capacité des détenteurs de droit à revendiquer et 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 escomptés, d'indicateurs de performance et de cibles associées. Les résultats escomptés 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 représentation et une participation active des femmes et des hommes, 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 des 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 des 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.

Concernant spécifiquement GE, un nouvel outil a été intégré à SISTER appelé le Marqueur pour l'Égalité des genres (GEM). Il s'agit d'un mécanisme de codage ou classification destiné à mesurer jusqu'à quel point les activités, projets visent à contribuer directement ou indirectement à la promotion de l'égalité des genres et/ou l'autonomisation des filles et des femmes, constituant ainsi un premier pas vers la budgétisation des genres. Puisque déterminer de manière exacte les contributions financières à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes de chaque apport de différentes activités, projets s'est révélé être une tâche ardue, le Marqueur pour l'Égalité des genres repose sur un système de codage. Ainsi, le Marqueur fournit seulement des montants indicatifs d'allocation de ressource, qui ne doivent donc pas être considérés comme des montants budgétaires précis. Malgré cette limitation, le Marqueur représente une amélioration de taille par rapport à la situation précédente où nous n'avions pas de données, ou alors seulement des données extrêmement indicatives.

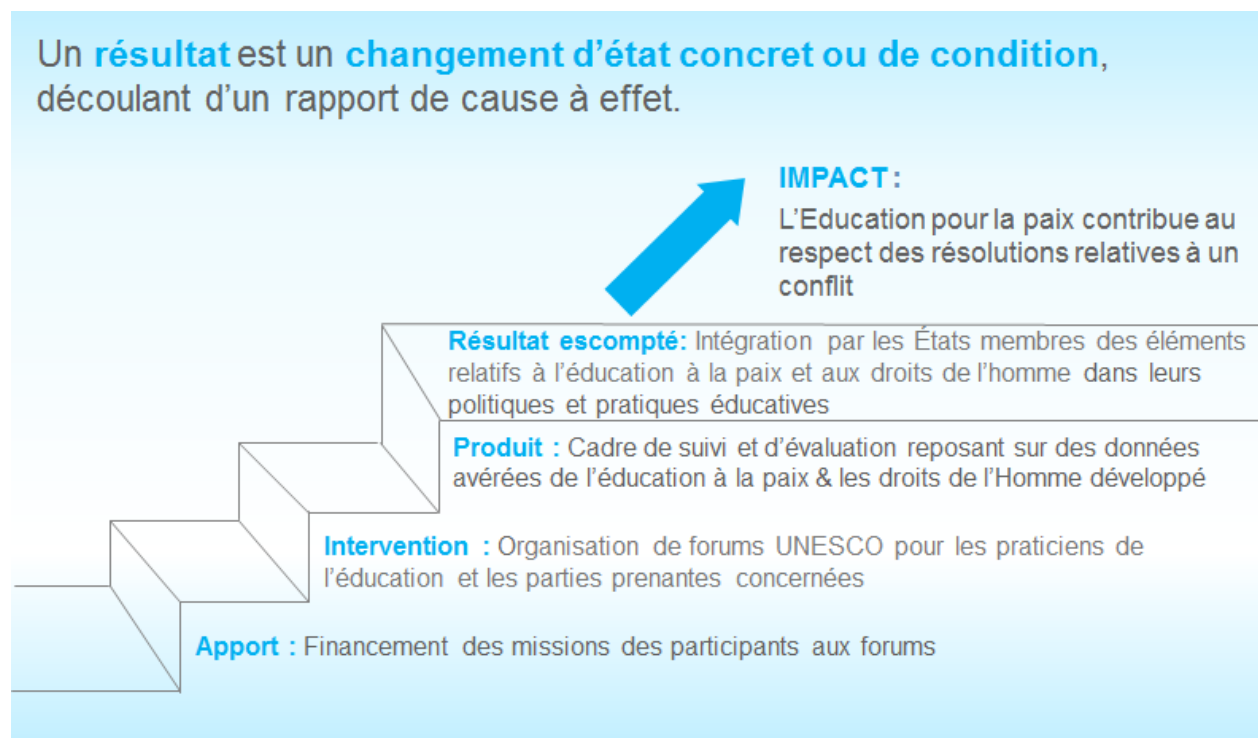
Gestion des risques (GR)⁵

Le cadre de gestion des risques de l'UNESCO, d'abord développé au niveau stratégique, est progressivement étendu à nos pratiques de gestion opérationnelles. Un risque est la possibilité qu'un événement se produise et ait un impact sur la réalisation des résultats, de manière positive ou négative. Il peut ainsi être une opportunité ou une menace. La gestion des risques est un processus qui permet d'identifier et d'évaluer quels éléments peuvent entraver (ou appuyer) la réalisation d'un résultat, d'en comprendre les causes, la probabilité et les conséquences et de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'atténuer un risque ou saisir une opportunité. Une analyse des risques doit être formalisée dans un Plan de travail lors des phases de programmation et de suivi, le but étant d'améliorer in fine la performance du programme dans le respect des budgets et des délais.

⁵ Veuillez-vous référer au guide de la formation à la gestion du risque : <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604e.pdf>.

7) Qu'est-ce qu'un résultat ?

Un résultat peut être défini comme un changement d'état ou de condition découlant d'un rapport de cause à effet. Il peut être intentionnel ou non, positif et/ou négatif. Un résultat escompté est la raison d'être d'un programme, activité, projet. Il exprime le changement « souhaité » que l'on attend de la mise en œuvre des programmes, activités, ou projets menés dans le cadre du Programme et budget (document C/5). Il doit exprimer comment une situation donnée est censée différer de la situation actuelle. C'est pourquoi il doit mettre l'accent sur ce qui va changer et non sur ce qui doit être fait. Souvent, le résultat escompté a trait à l'utilisation des produits par les bénéficiaires directs ciblés et l'équipe de mise en œuvre n'a donc pas entièrement prise sur lui. Un résultat escompté est obtenu lorsque les produits générés vont au-delà de l'objet des interventions. C'est la dernière étape de la logique d'intervention (ou processus de transformation), dans lequel les apports (ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et d'information) sont utilisés pour effectuer des interventions débouchant sur des produits qui contribuent à un changement d'état ou de condition souhaité – le résultat escompté.



La chaîne des résultats s'appuie sur la logique d'intervention (processus de transformation)

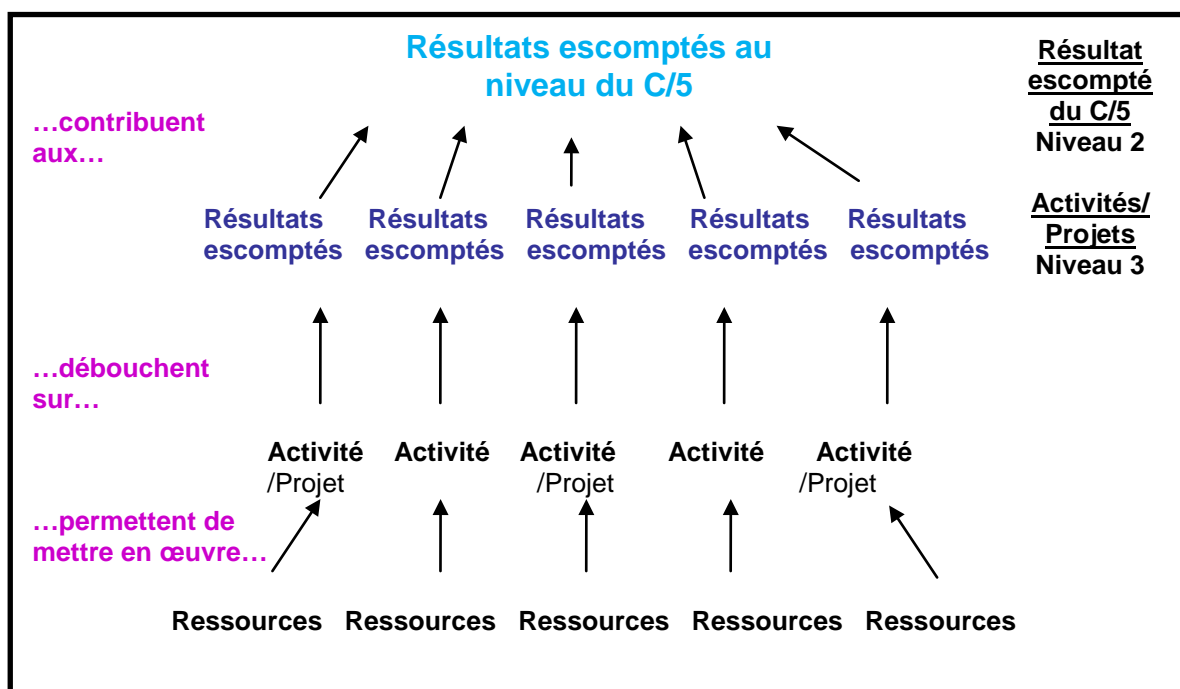
A) Définir votre activité ou votre projet au sein de la chaîne des résultats de l'UNESCO

Pour élaborer une activité ou un projet, on commence par déterminer comment ses résultats escomptés 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 du programme de niveau en amont représentent le point de départ de la conception de votre programme, activité, projet. Chacun 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 escomptés, dépend des résultats escomptés du niveau inférieur, acceptera de financer des programmes, activités, projets en aval une fois

qu'il sera assuré que la combinaison de leurs produits et résultats escomptés rendra possible d'obtenir les produits et résultats escomptés de l'élément de programme dont il est responsable. En définissant ce rapport entre les différents niveaux de programmes, 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 produits et résultats escomptés au niveau supérieur. L'analyse de risque assure une certaine clairvoyance et permet une gestion en connaissance de cause afin d'en atténuer l'effet négatif des risques.

Les résultats escomptés des éléments attachés au même élément de programme se combinent pour produire les résultats escomptés de l'élément en amont auxquels ils sont liés. Ce mécanisme se déploie de bas en haut de l'arbre de programme et a pour but d'assurer la cohérence entre les différents niveaux de programmes. Il est important de noter que le résultat escompté d'un élément ne doit pas être défini comme la somme des résultats escomptés des éléments en aval : s'il en était ainsi, les résultats escomptés du C/5 ne correspondraient qu'à une liste des résultats escomptés du niveau des activités ou des projets. Le résultat escompté du C/5 dépend certes des résultats escomptés des éléments en aval, mais ne consiste pas en ceux-ci.



La chaîne des résultats de l'UNESCO – résultats escomptés du C/5 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 escomptés 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 escomptés 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 priorités et résultats escomptés de l'UNESCO. Une demande spécifique au niveau d'un pays ne justifie pas l'utilisation de ressources dans des domaines, priorités et envers des résultats escomptés 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 directs 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 directs comme celle des partenaires clés, 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, l'efficience 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 clés 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 condition. 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 escomptés 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 escomptés, 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. |

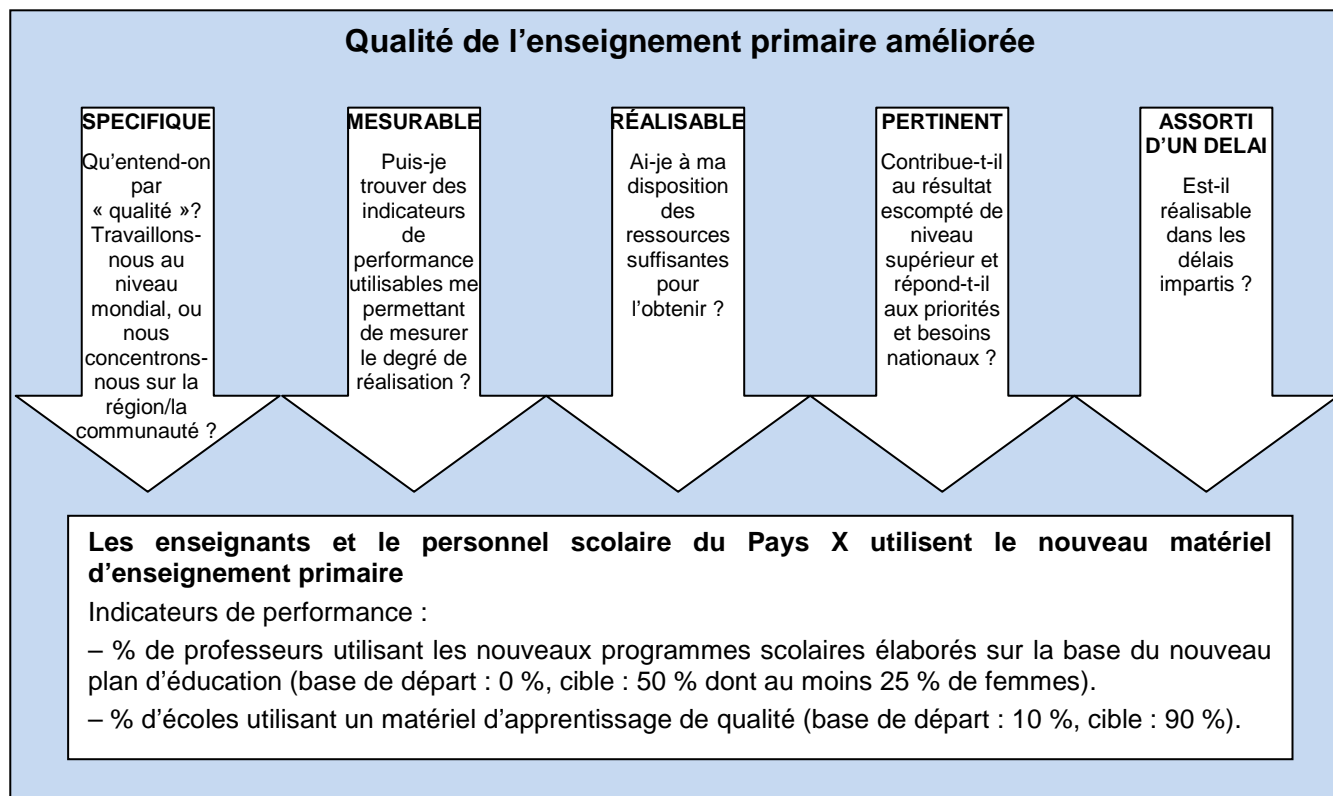
Assurez-vous que les résultats escomptés sont « SMART »

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 ») :

- **S**pécifique : c'est-à-dire exact, distinct et formulé clairement. Un langage vague ou des généralités ne sont pas des résultats escomptés. Ils devraient exprimer la nature des changements escomptés, les bénéficiaires directs, la région, etc. Il devrait être aussi détaillé que possible, sans devenir verbeux.
- **M**esurable : Il doit être mesurable d'une manière ou d'une autre, comportant des caractéristiques quantitatives et / ou qualitatives.
- **R**éalisable : Il doit être réaliste compte tenu des ressources financières, humaines et institutionnelles disponibles.
- **P**ertinent : Il doit contribuer à l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s) de niveau supérieur et répondre à des besoins ou des défis spécifiques et reconnus dans le cadre du mandat de l'Organisation.
- **A**ssorti d'un délai : Il doit être réalisable dans un délai donné.

Une fois que l'on a énoncé le résultat escompté, 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 escomptés : 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 questionnaire « 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 clés 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 escompté pourraient être :

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

3. Est-il « réalisable » ?

Ai-je à ma disposition des ressources suffisantes pour obtenir 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 et contribue-t-il à l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s) au niveau supérieur au sein de la chaîne des résultats de l'UNESCO et aux besoins du pays ou de la région (par exemple BCP/PNUAD, Programme unique, DSRP, stratégies régionales) ? Répond-il aux besoins et problèmes spécifiques identifiés ?

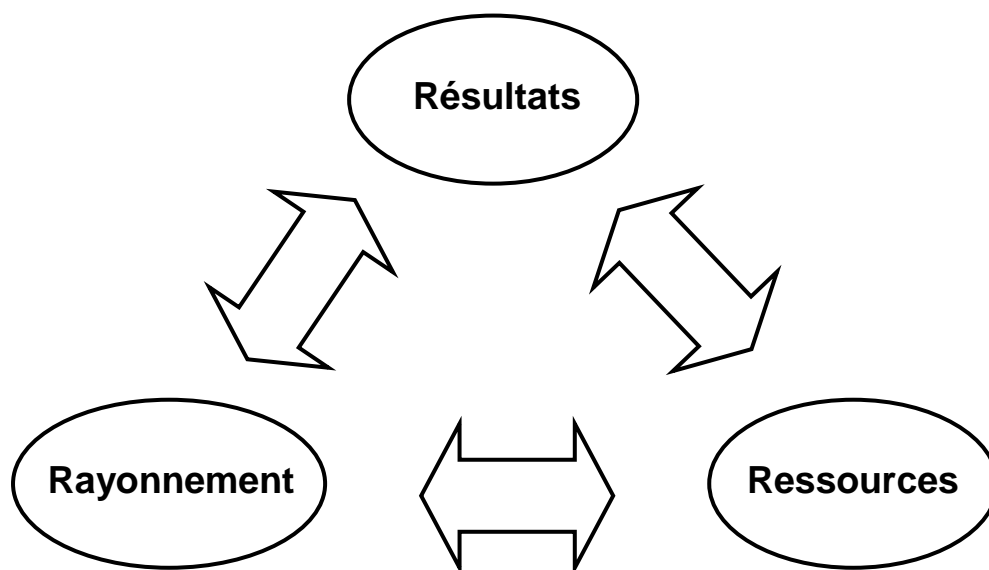
En cas de réponse négative, il conviendrait de renoncer à l'activité ou au projet.

5. Est-il « assorti d'un délai » ?

Le cadre temporel des activités du programme ordinaire de l'UNESCO, de quatre 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 ou de condition 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 clés (bénéficiaires et partenaires)) et **les ressources** (apports financiers, humains, et institutionnels investis directement ou indirectement 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 résultats, le rayonnement et les ressources 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, de base de départ associée ainsi que des cibles quantitatives et / ou qualitatives relatifs aux résultats escomptés

Lors de la programmation il est crucial de définir des indicateurs de performance appropriés et des bases de départ associées, moyens de vérification ainsi que des cibles pour chaque résultat escompté pour en définir sa portée. Au cours de la mise en œuvre, ils seront essentiels pour orienter le suivi.

Reprenons chacune de ces notions. Un **indicateur de performance** est une unité de mesure située sur une échelle ou dans une dimension donnée. Ils sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un produit ou un effet dans l'intention de juger la performance d'un programme ou d'un investissement. Les indicateurs de performance des résultats escomptés renvoient à ce que les bénéficiaires directs devraient faire différemment une fois l'intervention achevée. Ils permettent de déterminer dans quelles proportions les groupes bénéficiaires / cibles directs ont été atteints et donc donnent une idée sur le changement permettant d'apprécier le degré / niveau de la réalisation. Selon la manière dont ils sont conçus et utilisés, les indicateurs de performance peuvent être soit objectifs soit subjectifs.

Tandis que la **base de départ** représente le point de départ ou le niveau de l'indicateur de performance au début d'un programme ou d'un projet et servant de point de référence en regard duquel les progrès ou les réalisations des résultats escomptés ou produits peuvent être appréciés.

Les **moyens de vérifications** correspondent aux sources d'informations (documents, méthodes de collecte de données, individus ou organisations) qui seront utilisées pour définir

les bases de départ initiales et pour mesurer (en termes quantitatif et / ou qualitatif) les progrès réalisés en regard des cibles.

Enfin, la **cible** est mesure associée à un indicateur de performance à atteindre pendant une période déterminée avec les ressources disponible (4 ans pour le C/5 et les Plans de travail sur la base de toutes les ressources disponibles) alors qu'un **indicateur de référence** est un point de référence ou norme en regard duquel les progrès ou les réalisations peuvent être appréciés.

Les indicateurs de performance et leurs informations associées sont comme des instantanées ou des images ponctuelles car ils reflètent une dimension du problème. Combiner tous les indicateurs de performance et leurs cibles associées devrait vous permettre de saisir l'essence du produit ou du résultat escompté ainsi que d'effectuer le suivi du progrès réalisés envers leur obtention et soit de vous assurer qu'il est obtenu soit d'en comprendre les raisons.

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 se(s) résultat(s) escompté(s), 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 de performance 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 une base de départ associée ainsi qu'une cible quantitative et / ou qualitative, 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, la première question à poser est : Quelles seront les sources de données ? En d'autres termes, quels seront les moyens de vérification ?

Les indicateurs de performance peuvent être utilisés tout au long de la logique d'intervention : apports, interventions, produits et résultats. Le suivi axé sur les résultats n'aborde pas seulement les questions de conformité du taux de dépenses ou du plan de mise en œuvre (répondant à la question : « L'avons-nous fait ? »), mais va au-delà aux bénéfices effectivement procurés aux bénéficiaires (répondant à la question : « Nous l'avons fait, et alors ? »). Ainsi, les indicateurs de performance des résultats escomptés 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 de performance soigneusement choisi et clairement défini n'est guère utile si on ne l'utilise pas effectivement. Un test critique pour un indicateur de performance est la facilité avec lequel il peut être suivi. Penser à un indicateur de performance est une chose, mais trouver, enregistrer et présenter effectivement les données en est une autre. Les indicateurs de performance 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, du suivi et de l'établissement de rapports. Les indicateurs de performance permettent de démontrer des

résultats 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 de performance 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 de performance, l'élément critique est la crédibilité, et non le nombre d'indicateurs de performance, 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 de performance apportant des réponses approximatives à certaines questions importantes que des réponses précises à un grand nombre de questions secondaires.

Les six critères suivants peuvent être utilisés afin de tester la pertinence d'un indicateur de performance :

- 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 ; est-il 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. Qui en sera chargé (ex. Institut des statistiques de l'UNESCO, volontaires ONU, associations de femmes ou de jeunes, ONG, Instituts et centres de catégorie 2) ?
- 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 ?
- L'indicateur de performance est-il sensible : quand une situation change, est-ce qu'il sera sensible à ces changements ?
- Utilité de l'indicateur de performance : est-ce que les informations seront utiles à la prise de décision et à l'apprentissage ?

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 de performance, cela veut dire que les résultats escomptés ne sont pas définis clairement ou qu'ils ne sont pas assez ciblés. Le processus de sélection des indicateurs de performance peut aider à identifier les aspects clés de l'intervention et transformer des concepts souvent immatériels en composantes plus concrètes et observables.

Un résultat escompté ne devrait pas être confondu avec son indicateur de performance. Le résultat escompté est le changement ou la réalisation, et c'est sur cette dernière que les indicateurs de performance et les cibles devraient nous renseigner et donc donnent une idée sur le changement (ou niveau d'obtention) permettant d'apprécier le degré / niveau de la réalisation.

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 » de l'accroissement de la sensibilisation, du renforcement des capacités⁶, de l'assistance technique, des conseils politiques, 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 une cible correspondant à la « mesure » ou l'« échelle » d'observation. Par exemple, l'indicateur de performance « Pourcentage d'élèves terminant le cycle primaire » est accompagné d'une cible de « 65 % », indiquant le niveau à atteindre.

Les signaux et les échelles peuvent exprimer des informations qualitatives et / ou quantitatives.

Le « quantitatif » est fondé sur des statistiques, chiffres, pourcentages, fréquences et ratios tandis que le « qualitatif » vise à mesurer la qualité et qui est souvent fondé sur le jugement, la perception, l'opinion et le niveau de satisfaction. Usuellement il est défini à travers 2-3 critères spécifiques permettant d'apprécier la qualité de la cible atteinte.

Le concept d'indicateurs de performance quantitatifs versus qualitatifs et cibles associées 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 de performance et cibles associées ou d'observation n'est intrinsèquement supérieur à un autre car son adéquation dépend de son lien avec le résultat escompté qu'il entend décrire. Les directives de l'UNESCO indiquent une évolution par rapport à l'approche suivant laquelle les indicateurs de performance et cibles associées devaient être quantitatifs plutôt que qualitatifs. Les spécialistes de programme sont censés choisir le type d'indicateur de performance et cibles associées le mieux approprié au résultat escompté que l'on mesure. Souvent, c'est une association de quantitatif et de qualitatif qui est précisée à travers la cible car sans données quantitatives, nous ne savons pas l'échelle et l'étendue et sans données qualitatives il n'y a pas le contexte à travers lequel interpréter les données quantitatives. S'il s'avère que c'est un indicateur de performance qualitatif et cibles associées qui est le mieux approprié, il faut définir clairement chaque terme utilisé dans l'unité de mesure et / ou 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.

⁶ 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 d'obtenir 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.

Par exemple, si le résultat escompté 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 de performance 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 (Cible : moyenne supérieure à 6).
- La proportion de la population qui considère la gestion des pouvoirs publics locaux comme « très participative » (Cible : 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 de performance et de cibles associées 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 (Cible : 60 %).

Pour d'autres exemples, voir le Cadre de résultat page 41.

Les indicateurs de performance qualitatifs et cibles associées 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 de performance statistiques directs indiquent des progrès lorsque les résultats escomptés sont définis comme des changements à court terme aisément quantifiables. Par exemple, si l'indicateur de performance 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 quadriennale (ou moins). Il faut s'assurer que le délai prévu pour obtenir le résultat escompté se prête bien à la collecte de ces données qui seront utilisées lors du suivi.

b) Indicateurs de performance supplétifs

Les indicateurs de performance supplétifs sont normalement quantitatifs, mais ne sont pas directement liés au résultat escompté. 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 escompté. Par exemple, si le résultat escompté est « Le publique a reconnu l'importance des mathématiques, de la physique et de la chimie pour la vie et le développement sociétal », un bon indicateur de performance supplétif pourrait être l'amélioration de la couverture médiatique de ces questions.

c) Indicateurs de performance descriptifs

Lorsque les résultats escomptés ne sont pas aisément quantifiables (ex. attitudes et comportements modifiés) sur la période quadriennale, 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 de performance descriptifs sont axés pour une large part sur le « processus de changement ».

Cette technique est particulièrement efficace lorsque les interventions prévues portent sur la formation, les publications, les plans d'action et l'organisation d'ateliers. Face aux parties prenantes clés, 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 « Compréhension scientifique des processus océaniques et côtiers approfondie et mise à profit par les États membres pour améliorer la relation entre l'homme et l'océan », un indicateur descriptif valable pourrait être un questionnaire de suivi destiné aux individus qui ont participé à la formation, 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 de performance 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 « amélioration de la relation entre l'homme et l'océan ».

Sachant combien les résultats escomptés de l'UNESCO peuvent souvent paraître intangibles, les indicateurs de performance 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 et cibles associées 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 escomptés facilement quantifiables, et ce au détriment d'autres résultats moins tangibles, mais tout aussi importants ;
- l'utilisation mécanique d'indicateurs de performance afin d'établir des rapports selon des modalités qui ne cadrent pas avec la réflexion stratégique et les pratiques opérationnelles.

8) Logique d'intervention et Cadre de résultat

Logique d'intervention : Apports ↔ Interventions ↔ Produits ↔ Résultats

C'est un cadre de relations causales reliant les apports aux produits, aux résultats et éventuellement aux impacts. C'est un outil qui facilite la compréhension sur le fonctionnement d'un programme, activité, projet et sur la manière dont il va œuvrer pour mener au changement.

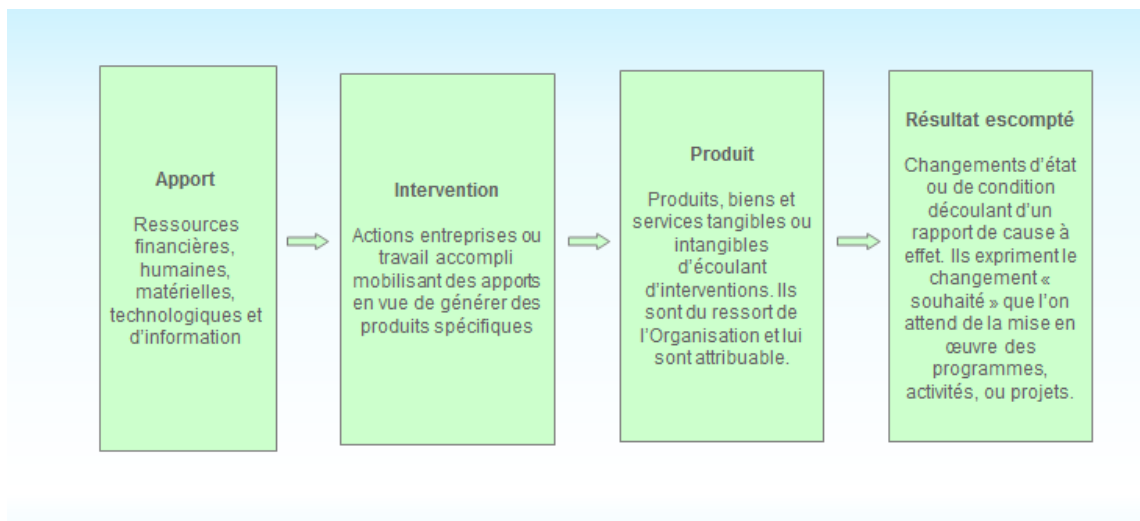
Les apports, les interventions, les produits et les résultats sont souvent mal compris. Les **apports** désignent les ressources disponibles, à la fois financières, humaines, matérielles, technologiques et d'information. Les **interventions** décrivent des actions entreprises ou travail accompli mobilisant des apports en vue de générer des **produits**. Ces derniers sont des produits, biens et services d'écoulant d'interventions. Ils sont du ressort de l'Organisation et lui sont attribuable. Un produit est par conséquent le premier effet de l'intervention qui contribue à l'obtention de(s) résultat(s). Il peut être tangible ou intangible. D'une façon générale, les produits peuvent être considérés comme les connaissances et compétences nouvelles que l'Organisation élabore 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 clés concernées et d'obtenir leur engagement⁷. Au regard des domaines d'expertise de l'UNESCO et de ces cinq fonctions, la majorité des activités, projets, programmes impliquent les produits clés suivants :

- Sensibilisation accrue ;
- Connaissances développées, Grande Conférence organisée (ex. CONFINTEA), Rapports mondiaux produits (ex. Rapport mondial de suivi sur l'EPT (GMR)) ;
- Capacités et compétences renforcées ;
- Assistance technique/Conseils politiques fournis ;
- Partenariats et réseaux créés, renforcés ou soutenus ;
- Analyse, suivi et étude comparative des politiques assurées.

Les **résultats** sont finalement les effets des produits sur un groupe bénéficiaires directs, 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 d'état ou de condition souhaité – le résultat escompté. C'est la dernière étape de la logique d'intervention.

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'activité, projet.

⁷ Il est à noter que des mesures complémentaires doivent également être définies pour s'assurer qu'une fois les produits obtenus, les groupes bénéficiaires directs les utilisent effectivement pour susciter le changement souhaité.



Rapport entre apports, interventions, produits et résultats escomptés

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

Il est important qu'une activité, un projet soient menés par les résultats escomptés et non par les produits.

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 directs et des facteurs de risque potentiels ;
- nécessite la participation des parties prenantes clés (bénéficiaires et partenaires).

Conception du Cadre de résultat :

Le Cadre de résultat est conçu pour guider la planification/programmation, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation à tous les niveaux de l'Organisation. Il est défini pour tous les résultats escomptés du C/5 ainsi que pour toutes les activités ou projets. Il fournit la logique interne, garantit sa cohérence propre favorisant ainsi la qualité du programme, activité, projet en reliant les produits aux résultats qui doivent être obtenus par sa mise en œuvre. Pour les produits ainsi que les résultats, il fournit des indicateurs de performance et informations associées c.-à-d. la base de départ et les cibles quantitatives et/ou qualitatives qui permettent de mesurer à la fois les réalisations envers les résultats escomptés : ou l'impact et de mesurer les produits générés : ou la performance.

Concernant exclusivement les Cadres de résultats du C/5, il apparaît sous la section Cible quantitative et / ou qualitative une troisième colonne intitulée « CAP » dans laquelle est indiqué la cible à atteindre dans le cas où les ressources extrabudgétaires visées auront été mobilisées avec succès. Rappelons que sous les deux premières colonnes de cette section, la cible est définie en prenant sur la base des ressources du programme ordinaire ainsi que des ressources extrabudgétaires disponibles et / ou ayant fait l'objet d'un engagement ferme.

Puisqu'il fournit également un Cadre pour les niveaux inférieurs de programme y contribuant, cela assure la concordance et la cohérence de la chaîne des résultats globale de l'Organisation tout en permettant l'adaptation aux besoins, problèmes et contextes spécifiques. Ainsi, chaque programme, activité, projet doit être conçu de manière à être non seulement cohérent en lui-même, mais aussi approprié à l'ensemble de la structure. En outre, le programme inférieur contribuant doit spécifier non seulement à quel(s) résultat(s) de niveau supérieur et indicateur(s) de performance associé(s) spécifique(s) il contribuera mais aussi, et plus important encore, comment il contribuera à ceux-ci. Cela non seulement renforce la concordance et la cohérence de la chaîne des résultats, mais permet également le commencement de l'agrégation des indicateurs de performance et cibles associées des produits et résultat(s) escompté(s) des Plans de travail au produits et résultat escompté du C/5 auquel ils contribuent.

Dans la même lignée que le mécanisme d'agrégation des indicateurs de performance et informations associées, en agrégeant les ressources des Plans de travail contribuant à un résultat escompté du C/5, les budgets et les dépenses nécessaires à l'obtention d'un résultat escompté du C/5 peuvent être définis, aidant en cela l'Organisation à avancer vers la Budgétisation axée sur les résultats (ou BAR).

Le Cadre de résultat permettant de spécifier le(s) résultat(s) escompté(s) d'une part, qui dépendent de l'action des bénéficiaires / groupes cibles directs (ex. Etats membres) et les produits escomptés clés d'autre part qui sont du ressort de l'Organisation, cela permet également de faciliter la communication et les échanges parmi toutes les parties prenantes clés concernées. Cela permet de s'assurer qu'un accord avisé a été conclu sur le(s) résultat(s) à obtenir, les produits à générer pour obtenir ce(s) résultat(s) ainsi que les responsabilités de toutes les parties prenantes clés concernées (y compris l'obligation redditionnelle du Secrétariat).

Les exemples suivants pour une activité, projet peuvent aider à mieux comprendre le rapport entre les produits, résultats escomptés et informations associées ainsi qu'où se situent ces informations dans le Cadre de résultat. Néanmoins, 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.

Exemples de résultat escomptés :

- 1) Les autorités locales des provinces Y et Z mettent en œuvre le plan d'action pour la mise en place d'une politique et d'une stratégie relatives aux enseignants en vue d'améliorer la qualité de l'éducation et de promouvoir l'égalité des genres.
- 2) Le plan stratégique en matière de science et de technologie, conforme aux normes européennes et répondant aux critères d'adhésion à l'Union européenne, a été élaboré, adopté et mis en œuvre par les autorités nationales du pays X.
- 3) Les décideurs, associations de jeunes et acteurs de la société civile concernés s'engagent pour et développent une politique publique pour la jeunesse inclusive et équitable.
- 4) Les politiques, plans et stratégies intégrés des pays X, Y, et Z concernant le patrimoine ont été élaborés en conformité avec les conventions internationales et mis en œuvre.
- 5) Les enfants utilisent les centres d'apprentissage communautaires pour améliorer leurs compétences d'éducation de base.

| N | Indicateur de performance (PI) (trois au maximum) : | Base de départ (B) : | Cible quantitative et / ou qualitative (T) : | |
|---|--|--|--|---|
| | | | 2014-2015 | 2014-2017 |
| 1 | <u>Concernant le premier résultat</u> indiqué ci-dessus un indicateur de performance pourrait-être « % des recommandations du plan d'action mises en œuvre par les autorités locales ». | Une base de départ associée pourrait-être « 10% et des indications sur celles et la manière dont ces recommandations ont été mises en œuvre. » | Une cible quantitative associée pour 2015 pourrait-être « 30% » et une cible qualitative associée pourrait-être « 2-3 critères spécifiques permettant d'apprécier celles et la manière dont les recommandations sont mises en œuvre ». | Une cible quantitative associée pour 2017 pourrait-être « 50% » et une cible qualitative associée pourrait-être « 2-3 critères spécifiques permettant d'apprécier celles et la manière dont les recommandations sont mises en œuvre ». |
| 2 | <u>Concernant le troisième résultat</u> indiqué ci-dessus un indicateur de performance pourrait-être Ex. « Nombre de jeunes participant activement au réseau établi » ou encore « Nombre d'initiatives entreprises par les jeunes participant activement au réseau établi ». | Une base de départ associée pourrait-être « 25 avec 50% de jeunes femmes présentes mais ne participant pas activement ». | Une cible quantitative associée pour 2015 pourrait-être « 50 ». En outre, et en fonction du contexte, pourrait-être pertinent de définir une cible qualitative ; c'est-à-dire « 2-3 critères spécifiques permettant d'apprécier si les jeunes femmes participent effectivement « activement ». | Une cible quantitative associée pour 2017 pourrait-être « 100 ». En outre, et en fonction du contexte, pourrait-être pertinent de définir une cible qualitative ; c'est-à-dire « 2-3 critères spécifiques permettant d'apprécier si les jeunes femmes participent effectivement « activement ». |
| 3 | | | | |

Exemples de produits clés liés au résultat escompté N°1 indiqué ci-dessus :

- 1) Sensibilisation accrue des autorités locales sur la politique et la stratégie relatives aux enseignants et / ou
- 2) Capacités renforcées des autorités locales pour la mise en œuvre du plan d'action et / ou
- 3) Assistance technique fournie aux autorités locales pour identifier les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du plan d'action.

Produit N°1 : Sensibilisation accrue des autorités locales sur la politique et la stratégie relatives aux enseignants

| N | Indicateur de performance (PI) (trois au maximum) : | Base de départ (B) : | Cible quantitative et / ou qualitative (T) : | |
|---|--|---|--|---|
| | | | 2014-2015 | 2014-2017 |
| 1 | Un indicateur de performance pourrait-être « Le N° de séminaire de sensibilisation organisés par l'UNESCO auxquels | Une base de départ associée pourrait-être « 0 » (si c'est une nouvelle initiative) ou « 5 séminaires avec | Une cible quantitative associée pour 2015 pourrait-être « 5 séminaires avec 150 participants des | Une cible quantitative associée pour 2017 pourrait-être « 15 séminaires avec 450 participants de toutes les |

| | participent les autorités locales ». | 100 participants de la communauté A. | communautés A et B. | communautés. |
|--|---|---|--|--|
| 2 | Un indicateur de performance pourrait-être « Brochures, prospectus, vidéos produits ». | Brochures, prospectus, vidéos produits dans une langue locale. | Une cible quantitative associée pour 2015 pourrait-être « Brochures, prospectus, vidéos traduits dans deux langues locales et produits avec la participation des membres des communautés B et C ». | Une cible quantitative associée pour 2017 pourrait-être « Brochures, prospectus, vidéos traduits dans toutes les langues locales et produits avec la participation des membres de toutes les communautés. |
| 3 | | | | |
| Produit N°2 : Capacités renforcées des autorités locales pour la mise en œuvre du plan d'action | | | | |
| N | Indicateur de performance (PI) (trois au maximum) : | Base de départ (B) : | Cible quantitative et / ou qualitative (T) : | |
| | | | 2014-2015 | 2014-2017 |
| 1 | Un indicateur de performance pourrait-être « Le N° d'ateliers de formation, de participants et leur profile (information ventilée par sexe et âge) » et / ou « % des participants qui recommanderais cet atelier ». | Une base de départ associée pourrait-être « 5 ateliers avec 50% de femmes mais qui n'ont pas le profil approprié » et/ou « 80% des participants qui recommanderais cet atelier ». | Une cible quantitative associée pour 2015 pourrait-être « 5 ateliers avec 50 participants dont 50% de femmes » et/ou « 90% des participants qui recommanderais cet atelier ». En outre, et en fonction du contexte, pourrait-être pertinent de définir une cible qualitative ; c'est-à-dire « 2-3 critères permettant de définir le profil approprié des participants ». | Une cible quantitative associée pour 2017 pourrait-être « 10 ateliers avec 120 participants dont 50% de femmes » et/ou « 90% des participants qui recommanderais cet atelier ». En outre, et en fonction du contexte, pourrait-être pertinent de définir une cible qualitative ; c'est-à-dire « 2-3 critères permettant de définir le profil approprié des participants ». |
| 2 | Un indicateur de performance pourrait-être « Bonnes pratiques sur la mise en œuvre de la politique et de la stratégie relatives aux enseignants produites et diffusées ». | Aucune | De la communauté A | Des communautés B et C. |
| 3 | | | | |

Questions clés à poser au cours de la programmation :

Ci-dessous une liste de questions qui assistera les responsables et leurs équipes lors de la conception d'un programme, activité, projet.

- A quel résultat attendu de l'Axe d'action / Chapitre, le programme, activité, projet contribuera-t-il ? Le programme, activité, projet contribuera-t-il également à la priorité Afrique et / ou à la priorité Égalité des genres ? Si oui, a quel(s) résultat(s) attendu(s) ?
- Quels sont les problèmes qui doivent être abordés par le programme, activité, projet ? Les revendications des détenteurs de droits et les obligations correspondantes des détenteurs d'obligations ainsi que toute lacune ou tout manque de capacité empêchant d'instaurer l'Égalité des genres ont-elles été identifiées ?

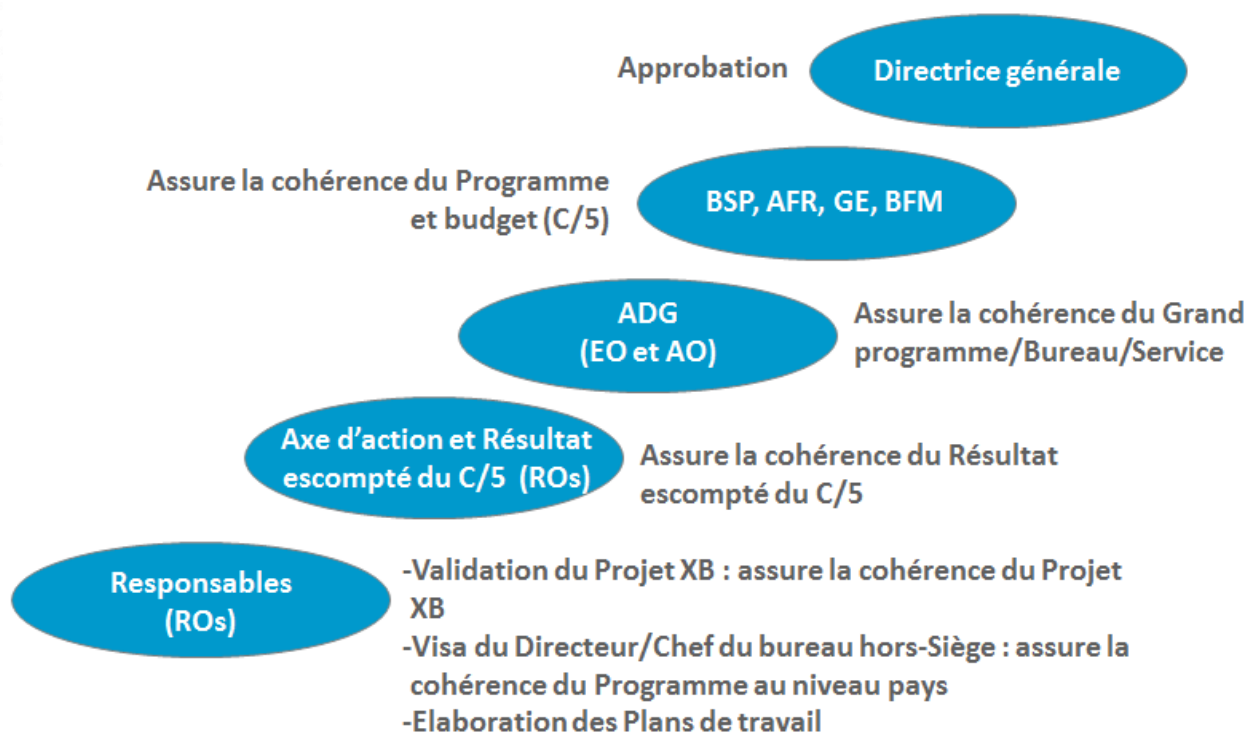
- Quelles sont les opportunités qui permettront de faciliter la mise en œuvre du programme, activité, projet ?
- Y a-t-il des opportunités pour une coopération intersectorielle ?
- Quels sont les risques auquel il faudra peut-être faire face lors de la mise en œuvre du programme, activité, projet ? Comment seront-ils surmonter ?
- Qui sont les bénéficiaires directs du programme, activité, projet : individus, groupes ou organismes ? Les bénéficiaires directs font-ils partie d'une des priorités de l'UNESCO ? Ces bénéficiaires directs ont-ils été impliqués lors du processus de planification afin de favoriser leur appropriation du programme, activité, projet ? Comment leurs retours d'information et appréciations sur les progrès envers les produits et la réalisation des résultats escomptés seront collectés et analysés ?
- Qui sont les bénéficiaires qui bénéficieront indirectement de la mise en œuvre du programme, activité, projet ? Y a-t-il des bénéficiaires qui pourraient se sentir impactés négativement par le programme, activité, projet ?
- Quels sont les pays qui bénéficieront du programme, activité, projet ?
- Qui sont les partenaires clés qui vont contribuer : ONGs, autres organisations internationales, universités, associations de femmes/jeunes, Instituts et centres de catégorie 2 ? De quelle manière ces partenaires contribueront-ils à l'activité, projet ?
- Qui seront les membres de l'équipe participant à la mise en œuvre du programme, activité projet ? D'autres membres du personnel (ex. autres Secteurs, autres lieux d'affectation), consultants, etc. seront-ils impliqués ? De l'expertise externe spécifique sera-t-elle nécessaire ?
- Quels sont les ressources requises pour obtenir le(s) résultat(s) escompté(s) ? Y aura-t-il assez de ressources financières ? Des fonds supplémentaires devront-ils être mobilisés ?
- Quels sont les produits (outputs) clés à générer ? Au moins un indicateur de performance et la base de départ associée ainsi qu'une cible quantitative et / ou qualitative à atteindre à la fin du quadriennium peuvent-ils être déterminés pour chacun des produits ? Sinon, pourquoi ?
- Quels sont le(s) résultat(s) à obtenir ? Qu'est-ce qui me permettra d'apprécier si le(s) résultat(s) ou une partie de ce(s) dernier(s) a été obtenu ? Au moins un indicateur de performance et la base de départ associée ainsi qu'une cible quantitative et / ou qualitative à atteindre à la fin du quadriennium peuvent-ils être déterminés pour chacun des résultats escomptés ? Sinon, pourquoi ?
- Qui, quand et comment les données seront-elles collectées et analysées ?
- Comment est-ce que les produits favoriseront l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s) ? Autrement dit, quelle est la logique d'intervention c'est-à-dire le raisonnement avec les hypothèses sous-jacentes et la séquence causale des interventions à entreprendre, des produits clés qui en découlent, des résultats escomptés à obtenir et les mesures à prendre afin d'en assurer le suivi ?
- Qu'elle est la stratégie qui sera suivi afin d'obtenir le(s) résultat(s) escompté(s) ?
- Y a-t-il d'autres activités, projets mis en œuvre dans le même domaine de compétence desquels pourrait être tiré bénéfice des bonnes pratiques, des publications, des matériels de formation etc. ?
- Y a-t-il une relation logique, une synergie, une complémentarité entre ce programme, activité, ce projet et d'autres programmes, activités, projets mis en œuvre dans le même domaine de compétence ?
- Ce programme, activité, ce projet fera-t-il partie d'un document de programmation conjoint au niveau des pays ? Si oui, le(s)quel(s) ?

- Des clauses d'extinction et / ou une stratégie de sortie ou de transition ont-elles été définies ?
- Quelles conditions seront nécessaires pour réaliser ou maintenir dans le temps les bénéfices du programme, activité, projet au-delà de l'assistance de l'Organisation (Durabilité) ?

De la programmation à la mise en œuvre : Chaîne de responsabilité

L'Organisation passe de la phase de planification/programmation à la phase de mise en œuvre en définissant tout d'abord pour chaque programme, activité, projet les informations puis en les entrants dans SISTER. Une fois terminé, le Cycle de validation commence. C'est un processus ascendant allant des Plans de travail jusqu'au Grands programmes, Bureaux ou Services, commençant donc par la demande de validation des responsables des Plans de travail et se concluant par l'approbation de la Directrice générale. Il est composé des jalons principaux suivants et implique les acteurs suivants :

- Le ou la responsable élabore son activité, projet puis le soumet au responsable du niveau supérieur. Dans le cas d'activités, projets mis en œuvre par un Bureau hors-Siège, le Directeur ou Chef du Bureau hors-Siège devra d'abord accorder son visa afin d'assurer la cohérence programmatique au niveau du pays et d'assurer qu'ils sont en ligne avec l'approche de la GAR.
- Au niveau du résultat escompté du C/5, le responsable s'assure que l'activité, projet est en ligne avec l'approche de la GAR et qu'il contribuera à l'obtention du résultat escompté.
- Suite à l'approbation par le résultat du C/5, le ou la responsable de l'Axe d'action / Chapitre demande la validation auprès des ADGs des Secteurs ou des Directeurs des Bureaux ou Services.
- Ces derniers sont analysés par les collègues du Bureau exécutif du Secteur, Bureau ou Service et ils formulent des recommandations pour l'ADGs des Secteurs ou les Directeurs des Bureaux ou Services. Sur la base de ces recommandations, l'ADG ou le Directeur les approuve.
- Une fois ces derniers approuvés, les Plans de travail sont analysés par le Bureau de planification stratégique (BSP), le Département Afrique, la Division Egalité des genres et le Bureau de la gestion financière (BFM). Ils font part de leurs recommandations à la Directrice générale.
- Sur la base de ces recommandations, la Directrice générale approuve les Plans de travail.



De la programmation à la mise en œuvre : Chaîne de responsabilité

Ainsi le Cycle de validation induit une **coresponsabilité** entre les responsables fondée sur le principe de **transparence** et assure que **toutes les parties prenantes** sont **impliquées** du **début** et **tout au long** de la **planification / programmation**.

Cette chaîne de responsabilités assure non seulement la **qualité** et la **cohérence interne** du programme, activité, projet notamment à travers son Cadre de résultats et sa Stratégie de mise en œuvre ; mais aussi assure la **concordance** et la **cohérence** de la chaîne des résultats ce qui implique notamment la validité :

- Du lien causal entre les résultats escomptés des différents niveaux de programme ;
- De l'équilibre et la cohérence entre les activités du Programme ordinaire et les projets extrabudgétaires ;
- De l'accord mutuel entre les responsables, les managers et leurs équipes indépendamment de leur lieu d'affectation.

Suite à l'approbation par la Directrice générale des Plans de travail et dès le premier jour du budget biennal, les fonds sont débloqués dans le système financier FABS, mettant fin à la phase de la programmation et lançant celle de la mise en œuvre. Cette phase comprend : le suivi, la reprogrammation, l'établissement de rapports et l'évaluation.

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* »⁸.

Le suivi des programmes, activités, projets de l'Organisation est une composante essentielle de l'approche de la Gestion axée sur les résultats. Il permet d'interpréter les informations collectées et de déterminer si l'intervention « Correspond aux plans », « Correspond partiellement aux plans » ou « Ne correspond pas aux plans » ; d'apprécier si les résultats escomptés sont en train d'être obtenus ou non; et si l'intervention a besoin d'être soutenu.

Le suivi des progrès réalisés en vue des résultats escomptés sert un double objectif. Il informe le management sur l'appréciation de la mise en œuvre au niveau C/5 ainsi qu'au niveau des Plans de travail. Il informe également l'établissement de rapports sur les progrès réalisés envers l'obtention des résultats escomptés auprès des parties prenantes clés concernées, y compris la direction de l'Organisation, les Organes directeurs et le donateur. L'établissement de rapports de manière transparente et axée sur les résultats facilite la prise de décision (y compris sur des mesures correctives requises) et informe la conception des programmes et l'élaboration des politiques futurs. Il est donc impératif que l'Organisation poursuive ses efforts en vue d'améliorer le **suivi** et l'**établissement de rapports** qui reposent sur des **données avérées** et **axées sur les résultats** afin de mieux formuler, communiquer et rendre compte des progrès réalisés et des résultats obtenus.

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. Une distinction peut être faite entre le suivi de la mise en œuvre (c.-à-d. le progrès envers l'accomplissement de l'activité ou projet) et le suivi des résultats (c.-à-d. les résultats obtenus par l'activité ou le projet) par rapport aux plans.

L'importance d'un équilibre approprié entre le **résultat**, le **rayonnement** et les **ressources** dans la conception du programme est soulignée aux précédents chapitres. Ces trois variables sont de même des éléments clés pour le suivi de la mise en œuvre. Ainsi, durant la mise en œuvre, le ou la responsable doit examiner régulièrement les données et informations avérées et pertinentes pour apprécier la performance et l'impact. Cela implique d'apprécier au moins :

- Les produits générés en regard des indicateurs de performance et cibles associées définis et comment ceux-ci ont contribué à l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s) ;
- Le(s) résultat(s) escompté(s) (ou partie des résultats) obtenus en regard des indicateurs de performance et cibles associées définis ;
- La stratégie de mise en œuvre :
 - L'appréciation des parties prenantes (groupes bénéficiaires et partenaires) clés et exercice satisfaisant des rôles et responsabilités prévus ;
 - La portée géographique couverte ;
 - Risques et mesures prévues afin d'en atténuer les effets négatifs ;
 - Clauses d'extinction et / ou une stratégie de sortie ou de transition.
- L'utilisation des ressources financières, humaines et institutionnelles.

⁸ OCDE/CAD, Glossaire des termes de Suivi Évaluation, 2002.

Le suivi axé sur les résultats est pertinent aussi bien au niveau de l'activité, projet qu'aux niveaux supérieurs. En outre, de ce qui est susmentionnés, le ou la responsable d'un résultat escompté du C/5 doit examiner régulièrement si les résultats obtenus au niveau de l'activité, projet contribuent effectivement à l'obtention du résultat escompté du C/5. Par la suite, le ou la responsable d'un Axe d'action / Chapitre doit examiner régulièrement si les résultats obtenus au niveau du C/5 contribuent effectivement à l'obtention des Objectif(s) stratégique(s), assurant ainsi la cohérence de la chaîne des résultats. En conséquence, il est important d'assurer un suivi adéquat de la mise en œuvre du C/5 et de tous les Plans de travail⁹.

La participation des parties prenantes clés 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, collecter et analyser leurs retours d'information et appréciations sur les progrès envers les produits et la réalisation des résultats escomptés ;
- identifiant conjointement les mesures correctives requises et ainsi 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 prenantes clés concernées favorisant ainsi l'engagement, le soutien et les actions des parties prenantes ainsi que l'identification des nouveaux problèmes qui se posent.

La collecte et l'analyse des informations de suivi fait partie intégrante de la mise en œuvre et de la gestion du programme. Elles ne devraient donc pas être considérées comme une tâche additionnelle ne servant qu'à l'établissement de rapports. Le suivi incombe à la ou au responsable et doit être effectué dans le cadre du budget prévu. Elle/il doit s'assurer que les coûts du temps et des ressources nécessaires soient réservés à cet effet car aucune ressource supplémentaire ne sera allouée pour le suivi (en règle générale, il conviendrait d'affecter à cette fin environ 5 % des ressources). A cet égard, rappelons que la qualité et les coûts du suivi des résultats escomptés dépendent :

- du choix des indicateurs de performance et des cibles associées ;
- des sources de données définies ;
- de la méthode et la technique de collecte et d'analyse ;
- de la fréquence de la collecte de données ;
- des rôles et responsabilités de chacun pour chacune de ces tâches.

Questions clés à poser au cours du suivi :

Ci-dessous une liste de questions qui assistera les responsables et leurs équipes lors du suivi d'un programme, activité, projet. Tandis que la/le responsable fait le suivi des progrès réalisés envers les produits et l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s), elle/il doit s'assurer que les informations de programmation définie initialement restent valables. Si tel n'est pas le cas, les informations pertinentes devront être actualisées en conséquence.

- Les problèmes identifiés, ont-ils été abordés ?
- La mise en œuvre est-elle en bonne voie ou faut-il prendre des mesures correctives ?

⁹ Les Plans de travail comprennent les activités du programme ordinaire et des Instituts de Catégorie 1 ainsi que les projets extrabudgétaires.

- Quels sont les produits (outputs) générés jusqu'ici ? A-t-on rencontré des difficultés lors de la collecte des données sur les indicateurs de performance associés ? Sont-ils générés comme prévu et de façon efficiente ? De quelle manière ont-ils favorisé l'obtention du (des) résultat(s) ?
- En ce qui concerne la logique d'intervention, le raisonnement avec les hypothèses sous-jacentes et la séquence causale des interventions à entreprendre, des produits clés qui en découlent, des résultats escomptés à obtenir et les mesures à prendre afin d'en assurer le suivi est-il toujours valable ?
- Qu'en est-il des partenaires clés ? Sont-ils impliqués comme prévu à la mise en œuvre ? De nouveaux partenaires ont-ils été impliqués ? Y-a-t-il des partenaires avec qui n'ont pas été impliqués alors que cela était prévu ?
- Qui bénéficie effectivement de la mise en œuvre ? Les bénéficiaires directs sont-ils ceux qui étaient prévus ? Sont-ils impliqués comme prévu à la mise en œuvre ? Leurs retours d'information et appréciations sur les progrès envers les produits et la réalisation des résultats escomptés ont-ils été collectés et analysés ?
- Si pertinent, le programme, activité, 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 ?
- Le résultat escompté a-t-il été obtenu partiellement ou complètement ? (Réalizations exprimées en terme d'indicateurs de performance, de bases de départ associées et de cibles). Des difficultés ont-elles été rencontrées lors de la collecte des données sur les indicateurs de performance retenus pour apprécier les progrès envers la réalisation du (des) résultat(s) escompté(s) ?
- 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 genres indiqué(s) lors de la programmation ? Les résultats envisagés restent-ils pertinents et efficaces pour obtenir le(s) résultat(s) escompté(s) du niveau supérieur ?
- Quel est le montant des dépenses ? Correspond-il aux prévisions ? Les ressources extrabudgétaires visées ont-elles été mobilisées avec succès ? Davantage de ressources sont-elles nécessaires ?
- Les membres de l'équipe sont-ils assez nombreux pour assurer la mise en œuvre ? D'autres membres devraient être impliqués / recrutés ?
- Des opportunités ont-elles facilité la mise en œuvre ?
- 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 du programme, activité, projet ? Quelles mesures peut-on prendre pour faire face à ces défis ou risques ou pour les surmonter ?
- Quels sont les enseignements tirés ? Comment ceux-ci peuvent-ils être pris en compte à l'avenir ?
- Si pertinent, le(s) résultat(s) aurai(en)t-il(s) pu être obtenus(s) de manière plus efficace et / ou efficiente avec une autre approche de la mise en œuvre ? (Coût-efficacité / efficience).
- Des clauses d'extinction et / ou une stratégie de sortie ou de transition devraient-elles être appliquées ?
- Si pertinent, les conditions ont-elles été remplies pour réaliser ou maintenir les bénéfices du programme, l'activité, projet une fois que l'assistance de l'Organisation aura cessé ? (Durabilité).

Ainsi, faire le suivi en regard du plan de mise en œuvre permet de savoir si les hypothèses incluent dans le Cadre de programmation sont valables ou non. Comme cela informera sa future gestion et mise en œuvre, il est important de faire le suivi régulièrement. Fréquemment certains aspects se passeront comme prévu et d'autres pas. Si un événement entrave la mise en œuvre d'un programme, activité, projet au point qu'il n'est plus réaliste d'obtenir les résultats escomptés ou qu'ils ne contribueront pas à obtenir le(s) résultat(s) du niveau supérieur, il faudra entreprendre une reprogrammation. La **reprogrammation** implique de réexaminer, ajuster le Cadre de résultat et / ou la chaîne des résultats en fonction de la nouvelle situation. Le responsable a une obligation redditionnelle sur ces informations reprogrammées ainsi que pour toutes autres informations concernées et notamment la Stratégie de mise en œuvre.

Lorsqu'on entreprend la reprogrammation d'une activité, projet, la validation du responsable du niveau supérieur ou le visa du Directeur/Chef du Bureau hors-Siège (s'il est décentralisé) est requis afin de s'assurer que l'accord et la cohérence d'ensemble du programme est maintenue ; autrement dit cela assure que l'activité, projet reprogrammé est toujours conforme et contribue au(x) résultat(s) défini(s) au niveau supérieur. Cela assure également que la coresponsabilité établie avec le responsable du niveau supérieur est maintenue.

10) Établissement de rapports

L'information découlant du suivi informe l'établissement de rapports destinés aux parties prenantes clés sur les progrès réalisés en regard des résultats escomptés en termes de réalisations ; défis, mesures correctives et enseignements tirés ; coût efficacité / efficience et durabilité.

L'établissement de rapports axés sur les résultats a pour but de présenter aux parties prenantes clés des informations reposant sur des données avérées sur la performance et l'impact analysant l'écart éventuel entre les résultats « escomptés » et « obtenus » afin :

- d'informer la direction de l'Organisation et le Donateur ;
- de faciliter la prise de décisions (y compris sur les mesures correctives requises) ;
- d'informer la conception des programmes et l'élaboration des politiques futurs ;
- diffuser et examiner les résultats et les enseignements tirés de façon transparente et itérative.

Pour que ces rapports statutaires soient utiles, il est crucial que les analyses et les décisions du Secrétariat soient fondées sur ces informations. Par conséquent, les revues périodiques de la mise en œuvre de programme sont effectuées par les ADGs des Secteurs et les Directeurs des Bureaux / Services avec une attention toute particulière portée aux programmes, activités, projets à faible performance. Les revues peuvent entraîner des actions de reprogrammation ainsi que la réallocation de fonds lorsque la performance est faible et / ou l'élaboration de stratégies de sortie.

De plus, les ADGs des Secteurs, les Directeurs des Bureaux / Services et le Bureau de planification stratégique (BSP) dans le cadre des revues périodiques des Plans de travail font aussi le suivi des programmes, activités, projets à performance faible et font part de leurs recommandations à la Directrice générale à cet égard. Les informations fournies via SISTER (l'outil de prise de décision et de gestion des connaissances de l'Organisation) servent de base pour ces revues ainsi que pour les autres analyses assurant une prise de décision éclairée du Secrétariat.

Rapports statutaires

Le Secrétariat de l'UNESCO soumet des rapports statutaires sur les progrès réalisés aux Organes directeurs tous les six mois. Les progrès sont appréciés en regard des résultats escomptés à la lumière des indicateurs de performance et des bases de départ associées ainsi que des cibles quantitatives et / ou qualitatives définies dans le Programme et budget (document C/5). Présenter des rapports aux Etats membres et aux autres parties prenantes est une manière de rendre compte des ressources investies dans l'Organisation en termes de résultats obtenus. Les rapports contribuent à la préparation du Programme et budget (C/5) ultérieur en tenant compte des bonnes pratiques et des enseignements tirés. Les rapports contribuent ainsi à informer la prise de décision de la direction de l'Organisation, des Organes directeurs, des donateurs, des parties prenantes nationales et d'autres groupes associés concernés.

Etablissement de rapports (Reporting)

C/5 Programme (4 ans) & budget (2 ans)



EX/4 Rapport de la Directrice générale sur la mise en œuvre du programme adopté par la Conférence générale (tous les 6 mois : rapport cumulatif)

Rapport conjoint EX/4-C/3 de la Directrice générale sur la mise en œuvre des activités de l'Organisation (tous les 4 ans)

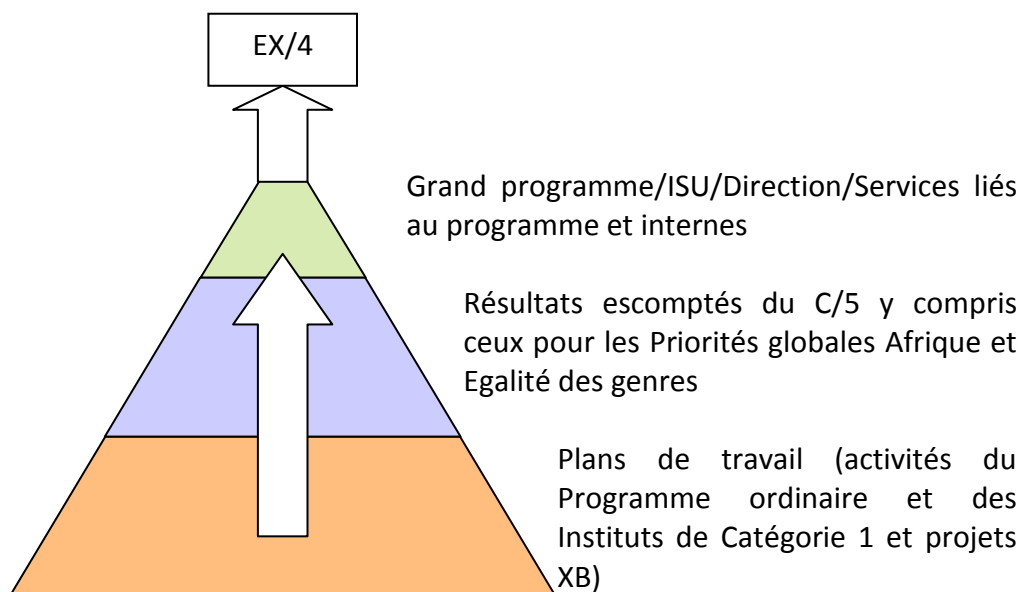
Périodicité des rapports statutaires de progrès

La chaîne d'établissement de rapports

Les rapports statutaires sont élaborés conformément aux principes de la chaîne des résultats (abordée aux 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 Objectifs stratégiques définis dans la Stratégie à moyen terme (C/4).

Les appréciations de progrès à chaque niveau de programme et l'établissement de rapports associés sont donc fondés sur l'approche ascendante comme illustré dans le schéma ci-dessous. Par exemple, l'appréciation des progrès des divers Plans de travail (programme ordinaires (RP), extrabudgétaires (XB) et Institut de Catégorie 1 et 2) informe l'appréciation des progrès en regard du résultat escompté du C/5 auquel ils contribuent. Cette dernière sera donc fondée sur les contributions des bureaux hors-Siège, des Instituts de Catégorie 1 (et de Catégorie 2) et du Siège. De même, les appréciations de progrès des résultats escomptés du C/5 informent l'élaboration de l'appréciation stratégique du Grand programme/ISU/Direction/Services liés au programme et internes auquel ils contribuent. Ce mécanisme permet d'assurer que les appréciations de progrès aux niveaux politique et stratégique comprennent les résultats obtenus au niveau mondial, régional et national et reflètent l'utilisation et l'impact du programme ordinaire aussi bien que des ressources extrabudgétaires (y compris des Instituts de Catégorie 1).

La chaîne d'établissement de rapports



Nouveau format des rapports EX/4

Le rapport EX/4 est composé de deux parties, la Partie I traitant du programme et la Partie II dénommée « Tableau de bord » traitant des informations financières.

Selon la décision adoptée par le Conseil exécutif lors de sa 195^{ème} session et approuvée par la 38^{ème} Conférence générale, la Directrice générale doit présenter :

La Partie I Rapport imprimé (session de printemps)

- un **Rapport sur la mise en œuvre du programme (PIR)** à chaque session de printemps (ex. 196^{ème}, 199^{ème}, 201^{ème} sessions).

Ce rapport indique au Conseil exécutif si la mise en œuvre du programme se déroule dans les temps impartis et dans les limites du budget, selon les critères établis en termes de quantité et de qualité. Il présente pour chaque résultat escompté du C/5, une appréciation analytique concise de la performance du programme en termes de progrès accomplis dans la **réalisation d'activités et de produits**, y compris les tendances, la répartition géographique et les défis rencontrés dans des domaines essentiels du programme.

Questions clés auxquelles répondre : Sommes-nous en bonne voie pour générer les produits ? À quels défis se heurte la mise en œuvre ? Quelles options le Secrétariat propose-t-il au Conseil exécutif pour y remédier de manière concrète ?

- un **Rapport analytique sur l'exécution du programme (APIR)** à la session de printemps de la première année de chaque période quadriennale (ex. 204^{ème} session).

Ce rapport portera sur l'état de la mise en œuvre du programme sur l'ensemble du quadriennium. Il présentera l'état de mise en œuvre du programme de manière plus analytique, en présentant, entre autres, des tendances et des informations agrégées par secteur et par région, pour l'ensemble du quadriennium écoulé. Les défis signalés pour les différents résultats escomptés seront traités dans une section à part entière du rapport dans laquelle ils seront assortis d'une série de propositions concrètes, globales et cohérentes, pour apporter des solutions.


- un **Rapport stratégique sur les résultats (SRR)** à la troisième session de printemps de chaque période quadriennale (ex. 199^{ème} session).

Ce rapport visera à faciliter la prise de décisions stratégiques et la planification des activités futures par le Conseil exécutif. Ce rapport sera de nature stratégique et analytique. Il sera à la fois rétrospectif et prospectif. Sur le plan rétrospectif, il présentera les rapports de cause à effet produits par l'action de l'UNESCO. Cet aperçu ne portera pas sur la réalisation des produits, mais plutôt sur ***l'obtention de résultats, en termes d'effets*** et – le cas échéant et dans la mesure du possible – d'impact.

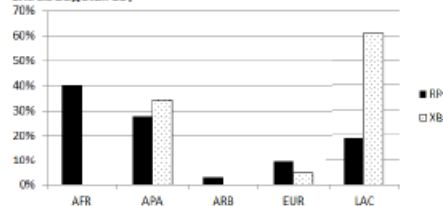
Ces informations permettront au Conseil exécutif d'adresser à la Conférence générale des recommandations concernant l'application concrète et précise de clauses d'extinction pour les programmes de l'UNESCO, notamment en indiquant si les programmes doivent se poursuivre, être réorientés ou s'il convient d'y mettre un terme. Sur le plan prospectif, il exposera des idées sur la manière de faire face aux défis signalés, ainsi qu'une série de propositions concrètes et cohérentes pour trouver des solutions, y compris en ce qui concerne les orientations et domaines d'action futurs.

Questions clés auxquelles répondre : Les activités menées par l'UNESCO ont-elles conduit ou non à des changements pour toutes les parties prenantes ? L'UNESCO apporte-t-elle une valeur ajoutée (niche) dans ses domaines d'intervention par rapport à d'autres organisations ?

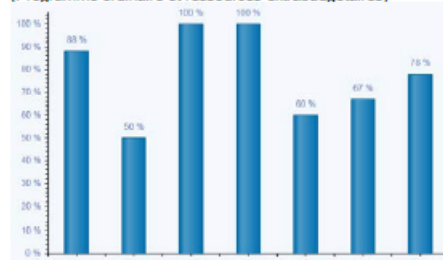
Résultat escompté 8 : Amélioration de la réduction des risques, renforcement de l'alerte rapide aux risques naturels et promotion de la préparation et de la résilience aux catastrophes

| Programme ordinaire (Plan de dépenses de 507 M\$) et ressources extrabudgétaires (en milliers de dollars des États-Unis) | | | | | | | | |
|--|---------------|-------------------------|---|----------|-------------------------|--|-------------------------|---|
| Budget ordinaire (coûts de personnel et coûts opérationnels) | | | Ressources extrabudgétaires 2014 | | | Mobilisation de ressources extrabudgétaires | | Évaluation de l'exécution des plans de travail |
| Allocation | Dépenses 2014 | Taux de dépense % | Autorisation d'engagement de dépenses | Dépenses | Taux de dépense % | Objectif de financement 2014-2016 | Fonds mobilisés 2014 | |
| 2 725 | 1 229 | 45% | 992 | 387 | 39% | 2 000 | 1 061 |  |

Dépenses par région (Programme ordinaire et ressources extrabudgétaires)



Exécution des plans de travail jugée « conforme » par région (Programme ordinaire et ressources extrabudgétaires)



L'exécution a été jugée « conforme » pour 78 % des plans de travail (Programme ordinaire et ressources extrabudgétaires). NB : 4 % des plans de travail n'ont pas fait l'objet d'une évaluation globale, ce qui pourrait avoir un impact sur les taux globaux et régionaux.

| Indicateurs de performance (IP) et cibles (C) du Plan de dépenses de 507 M \$ | Évaluation des progrès accomplis au 31/12/2014 | Probabilité que la cible soit atteinte |
|---|--|--|
| <p>IP : Nombre de nouveaux partenariats créés par les États membres soutenus afin de sensibiliser à l'importance de la réduction des risques de catastrophe.</p> <p>C 2014-2015 : Au moins 2 nouveaux partenariats créés aux niveaux mondial et régional.</p> | Trois réseaux existants dirigés par l'UNESCO sur les risques de catastrophe liés aux séismes ont été renforcés en 2014 : un à l'échelle mondiale (IPRED) et deux ayant une portée géographique régionale (RELSAR et RELCAR, axés sur l'Asie du Sud-Est et l'Asie centrale). | Élevée |
| <p>IP : Nombre d'États membres soutenus ayant amélioré leur résilience et accru leur capacité de réduction des risques de catastrophe.</p> <p>C 2014-2015 : Au moins 20 pays, dont au moins quatre en Afrique.</p> | Plus de 15 pays ont amélioré leur capacité de réduction des risques de catastrophe, dont quatre en Afrique. Parmi les activités de renforcement des capacités, on peut citer la sensibilisation des communautés aux questions liées à la réduction des risques de catastrophe, l'élaboration d'outils pour les responsables des politiques, les rapports d'évaluation, la cartographie des risques, etc. Les bénéficiaires sont notamment les suivants : région Amérique centrale, Égypte, Namibie, Pakistan, République islamique d'Iran, Sénégal, Uruguay. | Élevée |

Défis et risques rencontrés dans la mise en œuvre, et mesures correctives

| Principaux défis | Mesures correctives |
|---|---|
| Un certain nombre de difficultés spécifiques au contexte local ont été identifiées, parfois d'ordre culturel, d'autres fois liées à la coopération avec les autres agences dans le cadre du PNUAD, ou aux mauvais résultats du consultant engagé ainsi qu'aux réunions concurrentes qui réduisent le niveau d'information souhaité. | Les collègues ont géré les ressources financières limitées avec résilience, en se rapprochant d'autres partenaires et donateurs, en utilisant les mécanismes de l'Initiative des Nations Unies « Unis dans l'action »/du PNUAD, etc. Ils ont fait preuve de patience et de compréhension afin de faire en sorte que le contexte culturel au sein duquel ils doivent agir soit pris en considération, et ont déployé des efforts constants pour faire avancer leurs activités malgré les faibles performances des consultants engagés. |

Exemple de l'EX/4 PIR pour un résultat escompté du C/5

Information en ligne SISTER (toutes les sessions)

L'information en ligne continuera d'être présentée sous format tabulaire, identifiant clairement les résultats escomptés, les indicateurs de performance liés et les bases de départ ainsi que les cibles associées. Elle présentera, dans la mesure du possible dans les deux langues de travail de l'Organisation, une revue détaillée des progrès réalisés en vue de l'obtention de chaque résultat escompté du C/5 regroupée par Axe d'action/Institut de Catégorie 1/Chapitre, et par Grand programme pour les deux Priorités globales de

l'Organisation Afrique et Egalité des genres. Le progrès devra être apprécié en regard des indicateurs de performance concernés et des bases de départ ainsi que des cibles quantitatives et/ou qualitatives associées comme révisées à la lumière du **Plan de dépenses de 507 millions de dollars**. Elle souligne les réalisations particulièrement notables et l'impact global obtenu en se référant aux produits clés (ex. renforcement des capacités, l'assistance technique, les dialogues politiques internationaux facilités). Les défis, mesures correctives et les enseignements tirés devront être fournis pour chaque résultat escompté du C/5 ainsi que les mesures de coût-efficacité/efficacité et de durabilité. Les appréciations devront être fondées sur les contributions du Siège, des bureaux hors-Siège et des Instituts de Catégorie 1 et 2.

Cette information sera complétée par résultat escompté du C/5 par des informations budgétaires et financières concernant à la fois le programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires (y compris celles des Instituts de Catégorie 1).

Les appréciations de progrès au niveau des résultats escomptés du C/5 sont mis à la disposition des Etats membres directement via SISTER (<http://sister.unesco.org/>) et lorsque cela est requis sur le site internet de BSP (<http://www.unesco.org/new/en/bureau-of-strategic-planning/resources/programme-and-budget-c5/document-ex4/>) avant la session du Conseil Exécutif.

L'introduction du formulaire du résultat escompté du C/5 a pour but l'établissement de rapports reposant sur des données avérées (c'est à dire présentant le point de vue des parties prenantes et tout particulièrement des groupes bénéficiaires) axés sur les résultats (c'est à dire en se concentrant sur les résultats et l'impact obtenus) de qualité mettant les Etats membres à la place du décideur. Les informer ainsi que toutes les autres parties prenantes sur les défis rencontrés, détaillant les risques et mesures correctives prises. La qualité de l'information, et tous particulièrement les rapports analytiques, facilite le débat sur les problèmes de fonds et guide les Etats membres dans leurs missions de suivi.

Lors du suivi et l'établissement de rapports, le Cadre de résultat doit s'accompagner des informations suivantes :

Les **réalisations** sont une appréciation des principaux accomplissements programmatiques d'un résultat à un instant donné. Il s'agit d'apprécier les progrès réalisés envers l'obtention du résultat escompté (ou d'un aspect de celui-ci) à la lumière des indicateurs de performance et des bases de départ ainsi que des cibles quantitatives et/ou qualitatives associées. Elles comprennent les informations sur les produits clés obtenus et la manière dont ceux-ci contribuent à l'obtention de(s) résultat(s), ce qui permet d'établir un lien entre l'action de l'Organisation et les bénéfices du point de vue des bénéficiaires directs. Pour chaque indicateur de performance associé au produit ainsi qu'au résultat escompté, la cible quantitative et / ou qualitative atteinte sera indiquée. De plus, concernant cette dernière, la/le responsable en fonction des éléments de preuve recueillis, déterminera ensuite si **l'appréciation globale de la probabilité que la cible soit atteinte** est « Haute », « Moyenne » ou « Faible ».

| Probabilité que la cible soit atteinte | Définition |
|--|--|
| Haute | Les progrès réalisés correspondent aux plans. La cible correspondante sera très probablement atteinte. |
| Moyenne | Les progrès réalisés correspondent en partie aux plans. La cible correspondante ne sera probablement que partiellement atteinte. |
| Faible | Les progrès réalisés ne correspondent pas aux plans. La cible correspondante ne sera probablement pas atteinte. |

Identifier les **défis et risques rencontrés dans la mise en œuvre, et mesures correctives** est indispensable pour apprendre et améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes futurs. Par conséquent, il importe également de fournir une appréciation des obstacles et des problèmes cruciaux rencontrés dans la mise en œuvre et la performance du programme. Lorsque cela est approprié, l'appréciation doit inclure des mesures correctives pour faire face à ces défis. Les **enseignements tirés** sont définis sur la base d'une appréciation des facteurs de succès et d'échec qui pourrait informer la conception et la mise en œuvre des programmes futurs. Le **coût-efficacité/efficience** permet d'apprécier si les interventions et produits ont été livrés avec le minimum de ressources sans réduire la qualité ni la quantité des réalisations. L'analyse du rapport coût-efficacité d'une intervention permet d'apprécier si les mêmes résultats semblables (ou plus importants) auraient pu être obtenus pour un coût moindre avec d'autres approches alternatives d'exécution. Le but est d'informer sur le raisonnement 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-efficacité » peut être amélioré dans la mise en œuvre de programme futur.

Coût-efficacité versus efficience :

- *Efficacité* : Mesure dans laquelle les résultats du programme, activité, projet sont obtenus ou sont censés l'être compte tenu de leur importance relative. Répondant à la question : « Sommes-nous en train de faire les bonnes choses ? »
- *Efficience* : Mesure du degré d'économie avec lequel les apports sont convertis en résultats. Répondant à la question : « Sommes-nous en train de faire les choses bien ? »

Durabilité : Un programme, activité ou un projet peut-être pérenne si les bénéfices qui en découlent sont maintenus dans le temps, au-delà du soutien de l'Organisation. Faire participer les bénéficiaires directs et les partenaires clés dans la conception et la mise en œuvre du programme favorise leur appropriation et contribue à la durabilité. Le but est de faire rapport sur les critères ou conditions mis en place pour apprécier la durabilité d'un programme, activité ou projet. De plus, des indications sur les clauses d'extinction et / ou la stratégie de sortie ou de transition peuvent être utiles.

En outre de ce qui est susmentionnés, devra être développée :

La contribution des réalisations des résultats à l'obtention de(s) résultat(s) du niveau supérieur, qui fait référence au niveau Plan de travail à la contribution envers l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s) du C/5 sélectionné(s) tandis qu'au niveau C/5 cela fait référence à la contribution envers l'obtention de(s) Objectif(s) stratégique(s) du C/4. Pour ce faire, doit être examiné la validité du raisonnement derrière la logique d'intervention avec les hypothèses sous-jacentes et la séquence causale. Ceci assure la cohérence entre les produits et l'obtention des résultats au sein d'un programme, activité ou projet ainsi qu'au sein de la chaîne des résultats global de l'UNESCO. Démontrant ainsi « pourquoi / comment » les produits ont menés aux réalisations des résultats du Plan de travail puis par la suite « pourquoi / comment » ces dernières ont contribué à l'obtention de(s) résultat(s) du C/5 (et informations associées) et à leur tour « pourquoi / comment » celles-ci ont contribué à l'obtention de(s) Objectif(s) stratégique(s) du C/4. Cela permet d'assurer que Plans de travail sont liés et ont contribué directement aux résultats escomptés du C/5 et aux Objectifs stratégiques du C/4 approuvés par les Etats membres lors de la Conférence Générale, garantissant ainsi que l'Organisation a consacré toutes ses ressources (programme ordinaire et extrabudgétaire) à l'obtention des résultats définis aux niveaux les plus hauts ou a pris des mesures correctives.

Au niveau Plan de travail, lorsque la/le responsable a complété la saisie des informations dans le champ de suivi, en fonction des éléments de preuve recueillis, elle/il donnera ensuite une appréciation de la mise en œuvre globale du Plan de travail en indiquant si elle « Correspond aux plans », « Correspond partiellement aux plans » ou « Ne correspond pas aux plans ». Cette **Appréciation globale au niveau Plan de travail**, fait référence à une

échelle tricolore permettant aux responsables de représenter, à travers un symbole, les conclusions de l'appréciation de la mise en œuvre globale de chaque Plan de travail.

| Appréciation de la mise en œuvre globale du Plan de travail | Définition | Critère |
|---|--|--|
| ● : Correspond aux plans | Les progrès réalisés correspondent aux plans. Les cibles correspondantes seront probablement atteintes. | Quand au moins les trois-quarts des cibles « Correspondent aux plans » (c.-à-d. ●). |
| ◐ : Correspond partiellement aux plans | Les progrès réalisés correspondent en partie aux plans. Les cibles correspondantes ne seront probablement que partiellement atteintes. | Quand entre la moitié et les trois-quarts des cibles « Correspondent aux plans » (c.-à-d. ●). |
| ■ : Ne correspond pas aux plans | Les progrès réalisés ne correspondent pas aux plans. Les cibles correspondantes ne seront probablement pas atteintes. | Quand moins de la moitié des cibles « Correspondent aux plans » (c.-à-d. ●). |

Cette fonctionnalité permet de saisir d'un seul coup d'œil la mise en œuvre d'un programme associant à la fois les appréciations de progrès (la substance) et les taux de dépenses (c.-à-d. l'exécution du budget). Cela devrait faciliter la future prise de décision du Secrétariat notamment dans les cas de mise en œuvre qui « Ne correspond pas aux plans » et servir comme une indication ou un système d'alerte qui ne repose pas uniquement sur les taux de dépenses.

Cette information de suivi aidera le responsable au niveau du résultat escompté du C/5 à agréger et élaborer les réalisations et l'appréciation des progrès réalisés.

Au niveau résultat escompté du C/5, lorsque la/le responsable a complété la saisie des informations dans le champ de suivi, en fonction des éléments de preuve recueillis, elle/il donnera ensuite une appréciation globale de la mise en œuvre des Plans de travail contribuant au résultat escompté du C/5 à ce moment précis en indiquant si elle « Correspond aux plans », « Correspond partiellement aux plans » ou « Ne correspond pas aux plans ».

| Appréciation de la mise en œuvre des Plans de travail contribuant au résultat escompté du C/5 | Définition | Règle d'agrégation |
|---|--|--|
| ● : Correspond aux plans | Les progrès réalisés correspondent aux plans. Les cibles correspondantes seront probablement atteintes. | Quand au moins les trois-quarts des appréciations de la mise en œuvre des Plans de travail « Correspondent aux plans » (c.-à-d. ●). |
| ◐ : Correspond partiellement aux plans | Les progrès réalisés correspondent en partie aux plans. Les cibles correspondantes ne seront probablement que partiellement atteintes. | Quand entre la moitié et les trois-quarts des appréciations de la mise en œuvre des Plans de travail « Correspondent aux plans » (c.-à-d. ●). |
| ■ : Ne correspond pas aux plans | Les progrès réalisés ne correspondent pas aux plans. Les cibles correspondantes ne seront probablement pas atteintes. | Quand moins de la moitié des appréciations de la mise en œuvre des Plans de travail « Correspondent aux plans » (c.-à-d. ●). |

Cette échelle tricolore permet aux responsables de représenter, à travers un symbole, les conclusions de leur appréciation de la mise en œuvre des Plans de travail pour chaque résultat du C/5. Cette fonctionnalité permet de saisir d'un seul coup d'œil la mise en œuvre d'un programme associant à la fois les appréciations de progrès (la substance) et les taux de dépenses (c.-à-d. l'exécution du budget). Cela devrait faciliter la future prise de décision du Secrétariat et des Etats membres et servir comme une indication ou un système d'alerte qui ne repose pas uniquement sur les taux de dépenses.

L'échelle tricolore ne vise pas à apprécier la réalisation des résultats du C/5, mais plutôt à donner une indication de l'état de la mise en œuvre de tous les Plans de travail pertinents dans le cadre des plans de dépenses. Ainsi, pour le rapport sur la mise en œuvre du programme EX/4 partie I (PIR), la note « verte » indique que la mise en œuvre des Plans de travail associés se déroule comme prévu et qu'elle « Correspond aux plans » pour obtenir les produits escomptés liés aux résultats escomptés du C/5.

| Résultat escompté du C/5 N° 1 : | | | | | | |
|--|--------------------|--|-----------|---------------|--|--|
| Indicateur de performance (PI) (trois au maximum) | Base de départ (B) | Cible quantitative et / ou qualitative (T) : | | | | |
| | | 2014-2015 | 2014-2017 | CAP 2014-2015 | Au 30/06/2015 | |
| | | | | | Progrès réalisés en regard de la cible | Probabilité que la cible soit atteinte |
| PI 1. | | | | | | Haute |
| PI 2. | | | | | | Moyenne |
| PI 3. | | | | | | Faible |
| Produit N°1 : | | | | | Probabilité que le Produit soit obtenu | Haute |
| Indicateur de performance (PI) (trois au maximum) | Base de départ (B) | Cible quantitative et / ou qualitative (T) : | | | | |
| | | 2014-2015 | 2014-2017 | CAP 2014-2015 | Progrès réalisés en regard de la cible au 30/06/2015 | |
| | | | | | | |
| PI 1. | | | | | | |
| PI 2. | | | | | | |
| PI 3. | | | | | | |
| Produit N°2 : | | | | | Probabilité que le Produit soit obtenu | Moyenne |
| Indicateur de performance (PI) (trois au maximum) | Base de départ (B) | Cible quantitative et / ou qualitative (T) : | | | | |
| | | 2014-2015 | 2014-2017 | CAP 2014-2015 | Progrès réalisés en regard de la cible au 30/06/2015 | |
| | | | | | | |
| PI 1. | | | | | | |
| PI 2. | | | | | | |
| PI 3. | | | | | | |

Exemple d'un Cadre de résultat au niveau du résultat escompté du C/5 lors du suivi et de l'établissement de rapports

Etablissement de rapports : Chaîne de responsabilité :

La préparation de l'exercice de rapport statutaire est composée des jalons principaux suivants et implique les mêmes acteurs que le Cycle de validation :

- La/le responsable et les équipes des Plans de travail du Programme ordinaire et extrabudgétaire (y compris des Instituts de Catégorie 1) procèdent à l'établissement de rapports sur les réalisations et l'appréciation des progrès réalisés.
- La/le Directeur/Chef du bureau hors-Siège pour les Plans de travail décentralisés et la/le responsable/suppléant du résultat escompté du C/5 pour les Plans de travail du Siège revoient les réalisations et l'appréciation des progrès réalisés et accorde son visa.
- Sur cette base, les responsables au niveau du résultat escompté du C/5 (y compris des Priorités globales Afrique et Egalité des genres) préparent le rapport consolidé sur les réalisations et l'appréciation des progrès réalisés. Les responsables des résultats escomptés du C/5 doivent aussi prendre en considération ce qui a été spécifiquement obtenu au niveau du résultat escompté du C/5.
- Les collègues du Bureau exécutif des Secteurs, Bureaux, Services revoient, valident, analysent et préparent l'appréciation stratégique du Grand programme, ISU, Bureau,

- Service sur la base des réalisations et des appréciations des progrès réalisés des résultats escomptés du C/5 (y compris des Priorités globales Afrique et Egalité des genres).
- BSP, le Département Afrique et la Division Egalité des genres assurent la coordination, l'harmonisation et le contrôle qualité.
 - o le Département Afrique et la Division Egalité des genres prépare une appréciation stratégique succincte sur la base des informations renseignées par les Secteurs dans SISTER ;
 - o BSP fournit une revue globale finale.
 - Sur la base de cette revue globale, la Directrice générale soumet le rapport statutaire aux Organes directeurs.

Ainsi l'exercice de rapport statutaire correspond à une approche en plusieurs étapes par le Secrétariat et induit une **coresponsabilité** entre les responsables fondée sur le principe de **transparence** et assure que toutes **les parties prenantes** sont **impliquées** du début et **tout au long du suivi** et **l'établissement de rapports**.

Cette chaîne de responsabilités assure non seulement que la **qualité** et la **cohérence interne** du programme, activité, projet soient maintenues notamment à travers la mise à jour lorsque cela est requis de son Cadre de résultats et sa Stratégie de mise en œuvre ; mais aussi assure la persistance de la **concordance** et la **cohérence** de la chaîne des résultats.

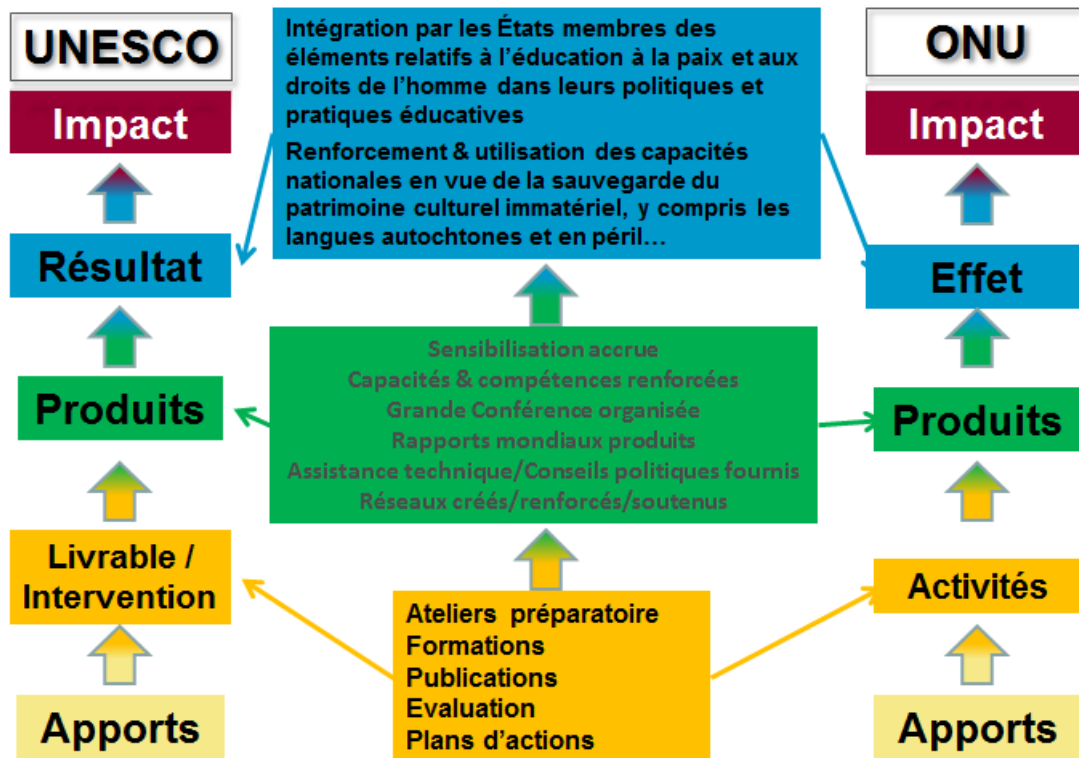
Rapports par pays

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 d'informations par pays. À cet égard, les États membres peuvent extraire de SISTER (<http://sister.unesco.org/>) des rapports de programmation sur les activités ou les projets dont bénéficie une région ou un pays donné (Rapport par pays 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 revues inter-agences portant sur ses approches de GAR (RBM) et d'évaluation, sur la compatibilité de ses outils informatiques (SISTER, FABS et STEPS (MyTalent)) 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 différentes agences, 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 entités du système des Nations Unies :

GAR (RBM) : la logique d'intervention / le processus de transformation UNESCO vs. UN



11) Évaluation¹⁰

La [Politique d'évaluation](#) de l'UNESCO pour la période 2014-2021 a été approuvée par le Conseil exécutif au début de 2015. La nouvelle politique a été élaborée dans le cadre d'un vaste processus de consultation au sein de l'UNESCO et avec ses États membres, avant d'être examinée par des spécialistes confirmés de l'évaluation d'un certain nombre d'autres organisations internationales. Elle comporte une ambitieuse feuille de route destinée à perfectionner les fonctions d'évaluation à l'UNESCO de façon à améliorer l'apprentissage organisationnel et l'obligation redditionnelle.

Définition et objet de l'évaluation – L'évaluation « a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle, etc. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres »¹¹. La pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité comptent parmi les critères¹² habituellement utilisés dans l'évaluation des interventions de l'UNESCO.

Le mandat de l'évaluation est explicitement formulé dans la Stratégie à moyen terme approuvée (37 C/4) de l'UNESCO pour 2014-2021 qui dit que : « La fonction d'évaluation à l'UNESCO joue un rôle capital car elle permet à l'Organisation de remplir sa mission en fournissant des données crédibles et factuelles qui contribuent aux différents processus de prise de décision. Cette fonction d'évaluation est essentielle pour faire de l'UNESCO une organisation apprenante. Au cours de la période couverte par la Stratégie à moyen terme, elle aura pour objectif primordial de renforcer la culture de l'UNESCO en matière d'évaluation et de gestion axée sur les résultats grâce à des activités d'évaluation ciblées, à des services consultatifs et à l'amélioration de la qualité des évaluations dans l'ensemble de l'Organisation, à leur caractère et à leur champ d'application élargis à l'appui d'un meilleur apprentissage organisationnel, d'un programme amélioré et d'une obligation redditionnelle renforcée. »

À l'UNESCO, toutes les évaluations partagent le double objectif de l'apprentissage organisationnel et de l'obligation redditionnelle. L'évaluation est essentielle pour aider l'UNESCO, en tant qu'organisation, à progresser vers l'accomplissement de son mandat. Elle le fait notamment en analysant systématiquement la logique causale et les présupposés reliant les activités, les produits et les résultats. Ce faisant, l'UNESCO est mieux capable de comprendre comment ses programmes sont conçus et comment ils font une différence. En générant une base factuelle de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, l'évaluation permet aux gestionnaires des programmes, aux hauts responsables et aux organes directeurs de l'UNESCO de prendre des décisions éclairées sur l'élaboration des politiques et la programmation, de mettre en œuvre une planification stratégique et d'allouer au mieux les ressources. La réussite de l'UNESCO dépend donc, en dernière analyse, de son aptitude à conduire et utiliser des évaluations crédibles.

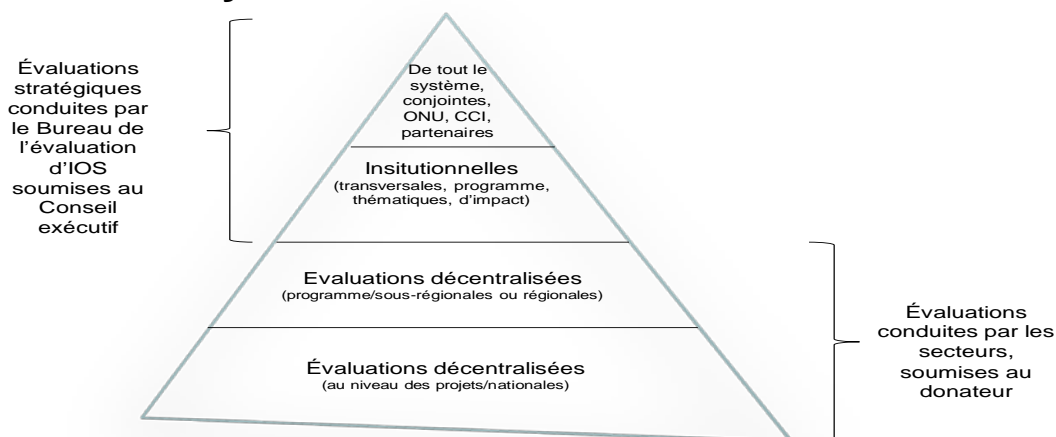
¹⁰ Cette section s'inspire de la Politique d'évaluation de l'UNESCO qui a été approuvée par le Conseil exécutif à sa 196^e session, 196 EX/24.INF.

¹¹ Les Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies ont été approuvées par le GNUE en 2005.

¹² Un glossaire des termes clés relatifs à l'évaluation, y compris les définitions des critères, peut être consulté à l'annexe I de la Politique d'évaluation de l'UNESCO.

Le système d'évaluation à l'UNESCO – Le système d'évaluation consiste en évaluations institutionnelles, conduites par le Bureau de l'évaluation du Service d'évaluation et d'audit (IOS), et en évaluations décentralisées gérées par les autres entités de l'UNESCO. Les évaluations institutionnelles portent généralement sur des domaines de grand intérêt ou d'importance stratégique qui contribuent à l'accomplissement du mandat de l'UNESCO et à l'obtention des objectifs de la Stratégie à moyen terme. Elles sont conduites en faisant appel aux capacités internes et à l'expertise du Bureau de l'évaluation d'IOS et/ou à des consultants extérieurs. Les évaluations décentralisées sont gérées par les entités de l'UNESCO ayant une fonction programmatique, généralement un des secteurs de programme ou un des bureaux hors-Siège, et conduites par des évaluateurs qui n'ont pas participé à la conception, à la mise en œuvre ou à la gestion du sujet évalué. Le type le plus courant d'évaluations décentralisées est pratiqué au niveau des projets, généralement d'activités extrabudgétaires financées par des donateurs. Conformément aux directives de l'UNESCO relatives aux activités extrabudgétaires, toutes ces activités sont soumises à évaluation. La nature de l'évaluation dépend de la taille et de la complexité du projet. Les dispositions relatives à l'évaluation sont explicitement mentionnées dans l'accord avec le donateur et, conformément au modèle standard de descriptif de projet, elles doivent aussi être décrites dans le descriptif de projet et le budget.

Système d'évaluation à l'UNESCO



Responsabilités en matière d'évaluation – IOS est le gardien de la fonction d'évaluation. IOS est un mécanisme de surveillance regroupant évaluation, audit interne et enquêtes. Son Bureau de l'évaluation est directement responsable de l'établissement d'un système d'évaluation efficace afin de promouvoir l'apprentissage organisationnel et l'obligation redditionnelle de résultats. Il doit répondre de la conduite et de la qualité des évaluations institutionnelles et partage avec d'autres entités de l'UNESCO la responsabilité de l'établissement d'un système décentralisé efficace d'évaluations. Le Bureau de l'évaluation d'IOS, conduit par le Directeur d'IOS, est donc entièrement indépendant des fonctions de gestion opérationnelle et de décision à l'Organisation et a tout pouvoir pour soumettre des rapports aux niveaux appropriés de prise des décisions. Le Directeur d'IOS présente les rapports d'évaluation à la fois au Directeur général et au Conseil exécutif. IOS est habilité à choisir les sujets des évaluations et leur calendrier.

Le personnel de l'UNESCO au Siège et dans les unités hors-Siège suit l'exécution des différents programmes, projets, services ou fonctions afin de générer des informations propres à faciliter les évaluations institutionnelles et décentralisées. Le personnel responsable assure la mise en œuvre du plan des évaluations décentralisées de façon

professionnelle, assure le suivi des évaluations institutionnelles et décentralisées et utilise toutes les conclusions des évaluations pour la future programmation et à des fins d'apprentissage. Le personnel responsable est aussi chargé de la diffusion publique des rapports des évaluations externes décentralisées.

Les rôles et responsabilités des différents acteurs concernés par les évaluations institutionnelles et décentralisées sont exposés plus en détail dans la Politique d'évaluation de l'UNESCO.

Planification de l'évaluation – Le Bureau de l'évaluation d'IOS a pour tâche d'établir un plan quadriennal des évaluations institutionnelles et d'assurer la compilation d'un plan quadriennal des évaluations décentralisées dans lequel figurent les projets extrabudgétaires assortis d'une allocation supérieure à 1,5 million de dollars des États-Unis. Ces plans sont élaborés en consultation avec les hauts responsables de l'UNESCO, les directeurs des bureaux hors-Siège/instituts de l'UNESCO et d'autres parties prenantes telles que les donateurs.

Ressources pour l'évaluation – La Politique d'évaluation de l'UNESCO fixe une cible globale de 3 % des dépenses de programme (ressources du budget ordinaire et ressources extrabudgétaires) comme l'investissement minimum dans l'évaluation. Il est toutefois conseillé de consulter IOS en amont de la phase de conception du projet ou du programme afin d'estimer les besoins budgétaires de l'évaluation.

Suivi de l'évaluation – En principe, toutes les évaluations institutionnelles et décentralisées doivent à la fois comporter une réponse de la direction et un plan d'action. Au terme d'une évaluation, les gestionnaires donnent leur vue d'ensemble sur les conclusions et recommandations du rapport, en indiquant les principales mesures à prendre pour donner suite aux recommandations importantes. La réponse de la direction figure à l'annexe du rapport final d'évaluation. Dans la plupart des cas, les évaluations sont suivies de l'élaboration d'un plan d'action contenant des détails sur la façon dont la direction entend répondre aux différentes recommandations. Le Bureau de l'évaluation d'IOS suit les progrès en rendant compte chaque année au Conseil exécutif de l'état de mise en œuvre des recommandations des évaluations institutionnelles et des évaluations conjointes/à l'échelle du système.

Documents d'orientation en matière d'évaluation – Un ensemble de lignes directrices ont été élaborées afin d'aider le personnel de l'UNESCO en matière de planification, de conception et de gestion des évaluations. Les documents d'orientation constituent un aspect important du mécanisme d'assurance qualité de l'UNESCO et permettent de veiller à que l'UNESCO applique un cadre normalisé de la méthodologie de l'évaluation et des critères d'évaluation dans le cadre de toutes les évaluations. L'ensemble des documents d'orientation peuvent être téléchargés sur la [page](#) d'accueil du Service d'évaluation et d'audit.

Glossaire de la GAR (RBM)

| Définitions (par ordre alphabétique) |
|---|
| Apport(s) : Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et d'information utilisées pour des interventions de développement. |
| Base de départ : Elle indique le point de départ ou le niveau de l'indicateur de performance au début d'un programme ou d'un projet et servant de point de référence en regard duquel les progrès ou les réalisations des résultats escomptés ou produits peuvent être appréciés. |
| Bénéficiaires et groupes cibles : Individus, groupes ou organisations qui bénéficient directement ou indirectement de l'intervention (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 le programme, l'activité ou le projet est principalement organisé et les bénéficiaires indirects, ceux qui sont affectés par le programme, l'activité ou le projet. |
| Budgétisation axée sur les résultats (BAR) : La BAR correspond au volet budgétisation du cadre de la GAR en place à l'UNESCO. Elle renvoie à un processus budgétaire qui établit un lien direct entre l'allocation des ressources et des résultats spécifiques et mesurables. Elle fournit le cadre pour le calcul des coûts (apports) et sert de base pour la priorisation des budgets des résultats escomptés lors de la phase de planification du programme, ainsi que pour la gestion des ressources financières lors de la phase de mise en œuvre, afin d'assurer une utilisation efficace des ressources. |
| C/3 : Rapport de la Directrice générale sur l'activité de l'Organisation (il porte sur la mise en œuvre du Programme et budget précédent, soit 2012-2013 pour le 38 C/3 et 2014-2017 pour le 40 C/3). |
| C/4 : Stratégie à moyen terme de l'UNESCO (huit ans). |
| C/5 : Programme et budget de l'UNESCO (Programme sur quatre ans ; 2 Budgets ordinaire biennaux). |
| Cadre de résultat : Le Cadre de résultat est conçu pour guider la planification/programmation, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation à tous les niveaux de l'Organisation. Le Cadre de résultat est défini pour tous les résultats escomptés du C/5 ainsi que pour tous les programmes, activités ou projets. Il fournit la logique interne, garantit sa cohérence propre favorisant ainsi la qualité du programme, de l'activité ou du projet en reliant les produits aux résultats qui doivent être obtenus par la mise en œuvre. Pour les produits ainsi que les résultats, il fournit des indicateurs de performance et informations associées c.-à-d. la base de départ et les cibles quantitatives et/ou qualitatives qui permettent de mesurer à la fois les réalisations envers les résultats escomptés : ou l'impact et de mesurer les produits générés : ou la performance. |
| Chaîne des résultats : A l'UNESCO, la chaîne des résultats va, en descendant, des Objectifs stratégiques escomptés de la Stratégie à moyen terme (C/4), aux résultats escomptés définis dans le Programme et budget (C/5) aux résultats escomptés des Plans de travail quadriennaux, ce qui assure un passage sans hiatus entre les niveaux de programme. Chacun de ces niveaux doit être relié au suivant, indiquant « pourquoi/comment » les résultats escomptés du niveau inférieur contribuent à l'obtention de ceux du niveau supérieur, formant ainsi une chaîne des résultats, fondée sur les principes d'alignement et d'agrégation. Autrement dit, l'obtention d'un résultat est nécessaire et contribue à l'obtention du résultat escompté du « niveau supérieur », à travers une relation causale. Ce lien établi entre les résultats escomptés des différents niveaux du programme assure que l'Organisation consacre ses ressources sur l'obtention des résultats escomptés définis aux plus hauts niveaux. |

Définitions (par ordre alphabétique)

Cible : Une mesure associée à un indicateur de performance à atteindre pendant une période déterminée avec les ressources disponibles.

Les appréciations des valeurs des bases de départ et cibles associées aux indicateurs de performance permettent le suivi des progrès envers la réalisation des produits et résultats escomptés.

Vous pouvez utiliser deux types de cibles :

- Quantitatif fondé sur des statistiques, chiffres, pourcentages, fréquences, ratios.

- Qualitatif visant à mesurer la qualité et qui est souvent fondé sur le jugement, la perception, l'opinion et le niveau de satisfaction. Usuellement défini à travers 2-3 critères spécifiques permettant d'apprécier la qualité de la cible atteinte.

Dans la plupart des cas, c'est une association de quantitatif et de qualitatif qui est précisée à travers la cible car sans données quantitatives, nous ne savons pas l'échelle et l'étendue et sans données qualitatives il n'y a pas le contexte à travers lequel interpréter les données quantitatives.

Clause d'extinction : C'est un énoncé au sein d'un programme, activité ou projet stipulant sa cessation à une date donnée à moins qu'il soit décidé explicitement de le renouvelé.

Coût-efficacité/efficience : Permet d'apprécier si les interventions et produits ont été livrés avec le minimum de ressources sans réduire la qualité ni la quantité des réalisations.

L'analyse du rapport coût-efficacité d'une intervention permet d'apprécier si les mêmes résultats semblables (ou plus importants) auraient pu être obtenus pour un coût moindre avec d'autres approches alternatives d'exécution.

Le but est d'informer sur le raisonnement 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-efficacité » peut être amélioré dans la mise en œuvre de programme futur.

Défis et enseignements tirés :

Les **défis** sont définis sur la base d'une appréciation des obstacles et des problèmes importants rencontrés dans la mise en œuvre et la performance du programme, activité ou projet. L'objectif sous-jacent est de proposer, lorsque cela est approprié, des mesures correctives pour faire face à ces défis.

Les **enseignements tirés** sont définis sur la base d'une appréciation des facteurs de succès et d'échec qui pourrait informer la conception et la mise en œuvre des programmes futurs.

Document UNESCO de programmation pays (UCPD) : C'est un outil de programmation qui a pour but de saisir en un document unique les activités et projets passés et futurs de l'Organisation dans un pays donné, de manière succincte, holistique et orientée sur les résultats. A partir d'un aperçu concis des priorités de développement national relevant des domaines de compétence de l'UNESCO et en s'appuyant sur la coopération et les réalisations passées et plus récentes, le UCPD propose le schéma d'un cadre de coopération futur avec un pays donné ainsi que des points d'entrée possibles pour une collaboration et une programmation conjointes avec les agences des Nations Unies et d'autres partenaires. La matrice de résultats du UCPD montre également les ressources disponibles et les besoins de financement afin d'obtenir les résultats escomptés. [Pour plus d'information : <http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877>].

Durabilité : Un programme, activité ou un projet peut-être pérenne si les bénéfiques qui en découlent sont maintenus dans le temps, au-delà du soutien de l'Organisation. Faire participer les bénéficiaires directs et les partenaires clés dans la conception et la mise en œuvre du programme favorise leur appropriation et contribue à la durabilité. Le but est de faire rapport sur les critères ou conditions mis en place pour apprécier la durabilité d'un programme, activité ou d'un projet. De plus, des indications sur les clauses d'extinction et / ou la stratégie de sortie ou de transition peuvent être utiles.

Effet : Les effets représentent les changements dans les capacités ou les conditions de développement institutionnelles et comportementales. Au stade de la planification, ils sont exprimés sous forme de résultats escomptés.

Efficacité : Mesure dans laquelle les résultats du programme, de l'activité ou du projet sont obtenus ou sont censés l'être compte tenu de leur importance relative. Répondant à la question : « Sommes-nous en train de faire les bonnes choses ? »

Efficience : Mesure du degré d'économie avec lequel les apports sont convertis en résultats. Répondant à la question : « Sommes-nous en train de faire les choses bien ? »

Définitions (par ordre alphabétique)

Évaluation : « *Appréciation, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle, etc. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres.* » (Les Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies ont été approuvées par le GNUE en 2005).

FABS : Système financier et budgétaire de l'UNESCO. Il sert à enregistrer les transactions financières, tenir la comptabilité et fournir des données en vue de l'établissement de rapports budgétaires et financiers.

Fonctions de l'UNESCO (C/4) : Les différentes fonctions dont s'acquitte l'UNESCO. Ces fonctions seront exercées aux niveaux mondial, régional et national, à des degrés variables. Ces fonctions sont :

1. servir de laboratoire d'idées et produire des propositions novatrices et des avis sur les politiques dans ses domaines de compétence ;
2. développer et renforcer l'agenda mondial dans ses domaines de compétence par l'analyse, le suivi et l'étude comparative des politiques ;
3. définir des normes et standards dans ses domaines de compétence et en soutenir et suivre la mise en œuvre ;
4. renforcer la coopération internationale et régionale dans ses domaines de compétence, et promouvoir les alliances, la coopération intellectuelle, le partage des connaissances et les partenariats opérationnels ;
5. donner des orientations pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, et développer les capacités humaines et institutionnelles.

Gestion axée sur les résultats (GAR) : La Gestion axée sur les résultats reflète la manière dont une organisation applique les processus et affecte les ressources pour mettre en œuvre des interventions visant à obtenir les résultats souhaités. Il s'agit d'une approche de gestion participative fondée sur le travail d'équipe lors de la planification des programmes qui met l'accent sur la performance et l'obtention de résultats et d'impacts. Elle est conçue pour améliorer la mise en œuvre et pour renforcer l'efficacité, l'efficience et l'obligation redditionnelle de la gestion.

Impact : L'impact implique des changements dans la vie des individus. Ces changements peuvent concerner les connaissances, les compétences, les comportements, la santé, les revenus ou les conditions de vie. Il s'agit des effets positifs ou négatifs à long-terme générés directement ou indirectement, intentionnellement ou non, d'une intervention de développement. Ces effets peuvent être d'ordre économique, socioculturel, institutionnel, environnemental, technologique ou autre. L'impact doit avoir un lien avec les Objectifs de développement convenus au niveau international, les Objectifs de développement nationaux et les engagements pris par les pays au titre des conventions et traités internationaux.

Indicateur(s) de performance : Un indicateur de performance est une unité de mesure située sur une échelle ou dans une dimension donnée. Les indicateurs de performance sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un produit ou un effet dans l'intention de juger la performance d'un programme ou d'un investissement. Les indicateurs de performance des résultats escomptés renvoient à ce que les bénéficiaires directs devraient faire différemment une fois l'intervention achevée. Les indicateurs de performance vous permettront de vous assurer que le résultat est mesurable. Ils permettent de déterminer dans quelles proportions les groupes bénéficiaires / cibles directs ont été atteints et donc donnent une idée sur le changement (ou niveau d'obtention) permettant d'apprécier le degré / niveau de la réalisation. Les indicateurs de performance de produits renvoient à ce que l'Organisation doit faire. Combiner tous les indicateurs de performance et leurs cibles associées devrait vous permettre de saisir l'essence du résultat ou produit escompté et soit de vous assurer qu'il est obtenu soit d'en comprendre les raisons.

Indicateur de référence : Un point de référence ou norme en regard duquel les progrès ou les réalisations peuvent être appréciés.

| Définitions (par ordre alphabétique) |
|---|
| <p>Intervention/Livrable : Actions entreprises ou travail accompli mobilisant des apports tels que des fonds, de l'assistance technique ou d'autres types de ressources en vue de générer des produits spécifiques.</p> |
| <p>Logique d'intervention : Un cadre de relations causales reliant les apports aux produits, aux résultats et éventuellement aux impacts. C'est un outil qui facilite la compréhension sur le fonctionnement d'un programme, activité, projet et sur la manière dont il va œuvrer pour mener au changement. A travers une enquête empirique (ex. suivi, évaluation) la logique d'intervention pourra être d'avantage affinée pour mieux correspondre à la réalité. Une logique d'intervention est plus précise et peut d'éviter d'un Cadre de résultat (ex. car elle est parfois reconstruite pendant le programme, activité, projet).</p> |
| <p>Moyens de vérification : Les sources d'informations (documents, méthodes de collecte de données, individus ou organisations) qui seront utilisées pour définir les bases de départ initiales et pour mesurer (en termes quantitatif et/ou qualitatif) les progrès réalisés en regard des cibles.</p> |
| <p>Objectifs primordiaux du C/4 (OO) : La Stratégie à moyen terme s'articule autour de deux objectifs primordiaux intéressant l'ensemble de l'Organisation conçus afin de répondre aux défis mondiaux les plus importants dans les domaines propres à l'UNESCO et de délimiter les champs d'action dans lesquels l'UNESCO a un profil unique dans le système multilatéral.</p> |
| <p>Objectifs stratégiques du C/4 (SO) : Neuf Objectifs stratégiques traduisent les objectifs primordiaux en des termes programmatiques et thématiques, combinant à la fois des réponses intra et intersectorielles aux défis mondiaux identifiés. Chaque SO établit un lien entre les tâches normatives et opérationnelles.</p> |
| <p>Plans de travail : Il y a trois niveaux de programme à l'UNESCO. Les deux premiers concernent les questions politiques et stratégiques alors que le troisième concerne les activités opérationnelles Niveau 1 : Grand programme (GP) (dans le C/5 Approuvé). Niveau 2 : Résultat escompté du C/5 (dans le C/5 Approuvé). Niveau 3 : Plans de travail: Programme ordinaire (PO) / extrabudgétaires. Une activité fait partie du Programme ordinaire et ainsi est financée par les contributions mises en recouvrement auprès des États membres. Elle a une durée qui ne peut dépasser le quadrennium. Un projet extrabudgétaire à la même structure qu'une activité mais il est financé à travers des ressources extrabudgétaires et à une durée qui peut s'étendre au-delà du quadrennium. La totalité des Plans de travail et leurs résultats escomptés agrégés contribuent à l'obtention des résultats escomptés de niveau supérieur (ex. résultats escomptés approuvés dans le C/5).</p> |
| <p>Produits : Les produits correspondent aux produits, biens et services découlant d'une intervention de développement. Ils sont du ressort de l'Organisation et lui sont attribuable. Les produits peuvent inclure les changements résultant d'une intervention qui sont utiles à l'obtention des résultats escomptés. Ils peuvent être tangibles ou intangibles. Exemples de produits clés : Sensibilisation accrue ; Connaissances développées, Grandes conférences organisées, Rapports mondiaux produits ; Capacités et compétences renforcées ; Assistance technique/conseils politiques fournis ; Partenariats et réseaux créés, renforcés ou soutenus ; Analyse, suivi et étude comparative des politiques assurées.</p> |
| <p>Rapport EX/4 : Rapport de la Directrice générale sur l'exécution du Programme et budget adopté par la Conférence générale.</p> |
| <p>Réalisations : Appréciation des principaux accomplissements programmatiques d'un résultat à un instant donné.</p> |
| <p>Résultat : Les résultats sont des changements d'état ou de condition découlant d'un rapport de cause à effet. Ils peuvent être intentionnels ou non, positifs et/ou négatifs. Un résultat escompté exprime le changement « souhaité » que l'on attend de la mise en œuvre des programmes, activités, ou projets menés dans le cadre du Programme et budget (document C/5). Il doit exprimer comment une situation donnée est censée différer de la situation actuelle. C'est pourquoi il doit mettre l'accent sur ce qui va changer et non sur ce qui doit être fait. Souvent, le résultat escompté a trait à l'utilisation des produits par les bénéficiaires directs ciblés. La performance dans l'obtention des résultats sera mesurée par des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.</p> |

Définitions (par ordre alphabétique)

Risques : C'est la possibilité qu'un évènement se produise et ait un impact sur la réalisation des résultats, de manière positive ou négative. Il peut ainsi être une opportunité ou une menace.

Merci de vous référer au Manuel de la Gestion du Risque disponible à <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604F.pdf>.

SISTER : Système d'Information sur les Stratégies, les Tâches et l'Évaluation des Résultats de l'UNESCO qui est utilisé. C'est l'outil de gestion informatique de l'Organisation pour la gestion des connaissances et la prise de décision, qui accompagne et soutient les approches de la Gestion axée sur les résultats (GAR/RBM) et de la Budgétisation axée sur les résultats (BAR/RBB). Il englobe la préparation (c'est-à-dire la programmation et la budgétisation) du Programme et budget (C/5), des Plans de travail et leur mise en œuvre (c'est-à-dire leur gestion, suivi, établissement de rapports et évaluation).

« SMART » :

- **Spécifique** : c'est-à-dire exact, distinct et formulé clairement. Un langage vague ou des généralités ne sont pas des résultats escomptés. Ils devraient exprimer la nature des changements escomptés, les bénéficiaires directs, la région, etc. Il devrait être aussi détaillé que possible, sans devenir verbeux.
- **Mesurable** : Il doit être mesurable d'une manière ou d'une autre, comportant des caractéristiques quantitatives et / ou qualitatives.
- **Réalizable** : Il doit être réaliste compte tenu des ressources financières, humaines et institutionnelles disponibles.
- **Pertinent** : Il doit contribuer à l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s) 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.

STEPS (MyTalent) : Système de l'UNESCO destiné à améliorer les Services du Personnel. Il couvre la gestion des ressources humaines et la paie.

Stratégie de mise en œuvre : La stratégie de mise en œuvre explique comment passer de la situation actuelle à celle qui est décrite dans le(s) résultat(s) escompté(s) (« l'énoncé(s) du résultat »). Elle doit être orientée vers l'action et préciser :

- les principaux besoins auxquels répondre et principaux problèmes à aborder ainsi que les données de départ correspondantes ;
- La logique d'intervention : le raisonnement avec les hypothèses sous-jacentes et la séquence causale des interventions à entreprendre, des produits clés qui en découlent, des résultats escomptés à obtenir et les mesures à prendre afin d'en assurer le suivi ainsi que du résultat escompté à long-terme dépassant le cadre temporel du quadriennium afin d'offrir une perspective d'ensemble du programme, activité ou projet. Autrement dit, préciser « Pourquoi & Comment » les produits clés vont mener aux résultats escomptés du programme, activité ou projet et par la suite « Pourquoi & Comment » ces derniers vont contribuer au résultat escompté à long-terme prévu ;
- les bénéficiaires directs et les partenaires clés ainsi que leur rôle respectif ;
- les conclusions d'une analyse de risque se rapportant à la mise en œuvre avec les mesures prévues afin d'en atténuer l'impact négatif des menaces ;
- les clauses d'extinction et / ou stratégie de sortie ou de transition.

Stratégie de sortie ou de transition : La stratégie de sortie ou de transition est un énoncé indiquant la façon dont vous avez l'intention de retirer graduellement le soutien externe apporté au programme, activité ou projet afin que les partenaires (nationaux) prennent le relais ; et la façon dont vous modifierez les modalités de mise en œuvre. Une fois que les fondements du programme, activité ou projet sont établis, la durabilité est menée par d'autres acteurs. L'UNESCO doit assurer une passation du programme, activité ou projet en douceur, en faisant en sorte de transférer les compétences adéquates aux partenaires (nationaux), ou de renforcer les capacités à gérer le programme, activité ou projet par exemple.

Définitions (par ordre alphabétique)

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.

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 » OCDE/CAD.

Une distinction peut être faite entre le suivi de la mise en œuvre (c.-à-d. le progrès envers l'accomplissement de l'activité ou projet) et le suivi des résultats (c.-à-d. les résultats obtenus par l'activité ou le projet) par rapport aux plans.