



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/2012/1 REV.2

Paris, mars 2012

Original : anglais

## **Directives pour la formulation des niveaux du 36 C/5 (exercice biennal 2012-2013) (Grand programme à l'Axe d'action)**

Ces directives ont été élaborées afin d'aider les responsables à formuler l'information pour les niveaux du 36 C/5 (2012-2013) – Grand programme à l'Axe d'action (niveaux 1 à 3) ainsi que pour les Groupings (niveau 4). Elles fournissent des explications et des exemples concernant les informations requises dans le formulaire.

La direction principale à suivre au sein de l'Organisation est stipulée dans les documents programmatiques de la Stratégie à moyen terme et du Programme et budget.

La Stratégie à moyen terme présente la vision stratégique et le cadre programmatique de l'action de l'UNESCO pour six années dans ses domaines de compétence. La feuille de route établie dans ce document se décline en trois documents de Programme et de budget consécutifs (C/5) qui soulignent l'action à remplir par l'Organisation pour deux années au niveau global et national pour la Direction, les Programmes et Services liés aux programmes, le Soutien à l'exécution du programme et l'Administration.

Ces directives ont été élaborées afin d'assister les responsables à compléter dans SISTER l'information requise aux niveaux du Programme et du budget (36 C/5). Le 36 C/5, adopté lors de la 36<sup>ème</sup> session de la Conférence générale, est aligné avec les priorités et les objectifs globaux et stratégiques plus vastes inscrits dans la Stratégie à moyen terme (34 C/4). SISTER comprend non seulement les informations du 36 C/5 mais offre également des informations programmatiques supplémentaires telles les indicateurs de performance et de référence associés pour chaque résultat escompté concernant les Priorités globales.

Ces directives réfèrent également au niveau du Grouping (le niveau 4), un niveau intermédiaire entre le Programme et budget biennal et le niveau opérationnel : les activités du programme régulier et les projets extrabudgétaires. C'est un niveau administratif qui est utilisé pour gérer et regrouper les plans de travail en fonction des besoins des Secteurs. Certains Secteurs regroupent leurs plans de travail par région, alors que d'autres les regroupent par thème, par résultat escompté du C/5 ou par structure organisationnelle. Une nouvelle fonctionnalité a été intégrée pour le 36 C/5 permettant la création de deux niveaux de Grouping. Si un secteur décide d'utiliser cette fonctionnalité, le premier niveau de Grouping correspondra à un résultat escompté spécifique du 36 C/5 de l'Axe d'action auquel il est rattaché. Le deuxième niveau de Grouping (c.-à-d. sous-groupement régional/thématique) permettra de classer ces plans de travail par région ou par thème. Par conséquent, les plans de travail seront regroupés par résultat escompté du C/5 et par région ou par thème.

Les différents niveaux détaillés dans ces directives correspondent aux éléments de programmes qui sont le Grand programme (MP), la Priorité sectorielle biennale (BSP), l'Axe d'action (MLA), la Plate-forme intersectorielle (IP) et le Grouping ;

Veillez noter que pour ces éléments un équivalent est utilisé pour les éléments non programmatiques qui sont l'Office 1, Office 2, Office 3 et Office 4 (veuillez-vous référer au tableau ci-dessous).

Eléments programmatiques	Eléments non programmatiques
Grand Programme	Office 1
Priorité sectorielle biennale / Institut 2	Office 2
Axe d'action / Institut 3	Office 3
Grouping	Office 4

Remarque : Certaines informations décrites ci-dessous peuvent être sélectionnées au moyen d'un menu déroulant.

Pour compléter le formulaire, les responsables peuvent accéder à l'adresse suivante : <http://sister.unesco.org>. Pour tout complément d'informations ou assistance, veuillez contacter [sister@unesco.org](mailto:sister@unesco.org).

### 1. Intitulé :

L'intitulé du Grand programme, de la Priorité sectorielle biennale et de l'Axe d'action doivent correspondre à ceux définis dans le Programme et budget biennal 2012-2013. L'intitulé doit faire ressortir l'objectif et l'idée maîtresse (le thème/le sujet) de façon **concise**, orientée vers l'action afin de refléter sa portée générale.

### 2. Responsable (nom, prénom) :

Le responsable est la personne qui devra répondre de la programmation et de la mise en œuvre du niveau programmatique concerné.

#### « Assistant » (nom, prénom) :

La personne désignée sera en mesure de saisir les informations à la place de la personne responsable. Ce rôle n'implique pas de responsabilité à contrario du suppléant.

Remarque : La personne désignée ne pourra pas effectuer des actions relatives au cycle de validation (c.-à-d. demander validation, valider ou invalider).

### 3. Suppléant (nom, prénom) :

Le suppléant seconde le responsable et, en l'absence de ce dernier, assume ses fonctions. Remarque : cette personne peut avoir un rang hiérarchique plus élevé que le responsable.

### 4. Bureau hors Siège ou Division du Siège responsable de la mise en œuvre :

Sélectionner au moyen du menu déroulant le bureau hors Siège ou la Division du Siège responsable de la mise en œuvre du niveau programmatique concerné (correspondant à l'acronyme en trois lettres de cette entité).

#### Bureau(x) hors Siège, Institut(s) ou Division(s) du Siège associé(s) (s'il y a lieu) :

Sélectionner au moyen du menu déroulant tout autre Bureau hors Siège, Institut de Catégorie I ou Division du Siège impliqués dans la mise en œuvre. Ce champ souligne la collaboration entre différentes entités de l'UNESCO.

### 5. Présentation globale :

Pour les Secteurs de programme, la présentation globale donne une vue d'ensemble de la situation globale dans chacun des domaines de compétence de l'UNESCO, soulignant les défis rencontrés et les priorités principales proposées afin d'y répondre. Elle inclut également la contribution des Centres et Instituts de Catégorie 1 à cet effort, comme instruments essentiels pour la mise en œuvre. Cela montre comment les programmes s'appuient sur les résultats atteints du biennium dernier et sur les priorités de programme clés. Elle souligne le pilier fondamental de chaque Grand programme. Pour les Secteurs liés au programme, et les Secteurs de soutien, la présentation globale indique les responsabilités principales, les actions à entreprendre et les domaines dans lesquels un effort accru est demandé.

Au niveau de la Priorité sectorielle biennale, la présentation globale introduit la stratégie des priorités de chaque Grand programme.

Elle décrit la structure de l'Axe d'action afin de mettre l'accent sur sa contribution vis-à-vis des Objectifs primordiaux de la Stratégie à moyen terme.

Au niveau Grouping, la présentation globale se concentre sur la stratégie adoptée afin de gérer les activités du programme régulier et les projets extrabudgétaires (éléments de niveaux 5).

### 6. Contribution au(x) Objectif(s) primordial(x) du C/4 et au(x) effet(s) recherché(s) :

Dans la Stratégie à moyen terme, cinq objectifs primordiaux (OO) ont été définis afin de répondre aux défis mondiaux les plus importants dans les domaines propres à l'UNESCO et

délimitent les champs d'action dans lesquels l'UNESCO a un profil unique. Pour chacun des cinq objectifs primordiaux, des effets recherchés ont été définis.

Afin de respecter la chaîne des résultats entre la Stratégie à moyen terme et le Programme et budget biennal, le responsable devrait spécifier au niveau du Grand programme sa contribution à un ou plusieurs objectif(s) primordial(iaux) de la Stratégie à moyen terme.

#### **7. Contribution au(x) Objectif(s) stratégique(s) de programme du C/4 et au(x) effet(s) recherché(s) :**

Dans la Stratégie à moyen terme, les objectifs stratégiques de programme concrétisent les objectifs primordiaux sous une forme programmatique et thématique, qui combine à la fois les actions intersectorielles et les actions sectorielles. Pour chacun des 14 objectifs stratégiques de programme, des effets recherchés ont été définis.

Afin de respecter la chaîne des résultats entre la Stratégie à moyen terme et le Programme et budget biennal, le responsable devrait spécifier au niveau du Grand programme et de l'Axe d'action sa contribution à un ou plusieurs objectif(s) stratégique(s) de programme de la Stratégie à moyen terme.

#### **8. Priorité globale Afrique :**

La Priorité Afrique est une des deux priorités globales à laquelle l'Organisation est engagée. Chaque Secteur de programme aborde cette priorité globale en mettant l'accent sur des programmes spécifiques, et les actions principales à entreprendre.

Dans le C/5, pour chaque Grand Programme, des résultats escomptés ont été spécifiés pour cette priorité globale. Au niveau du Grand programme, des informations supplémentaires telles les indicateurs de performance et les indicateurs de référence associés ont été formulés, mettant l'accent sur des aspects particuliers et facilitant l'appréciation du progrès pendant la mise en œuvre.

#### **9. Priorité globale Egalité entre les genres :**

La Priorité en faveur de l'Egalité entre les genres est une des deux priorités globales à laquelle l'Organisation est engagée. En ligne avec le plan d'action en faveur de l'Egalité des genres pour 2008-2013, chaque Secteur de programme doit identifier une stratégie afin de généraliser la perspective et l'approche selon les genres dans tous ses programmes.

Dans le C/5, pour chaque Grand Programme, des résultats escomptés ont été spécifiés pour cette priorité globale. Au niveau du Grand programme, des informations supplémentaires telles les indicateurs de performance et les indicateurs de référence associés ont été formulés, mettant l'accent sur des aspects particuliers et facilitant l'appréciation du progrès pendant la mise en œuvre.

#### **10. Les cadres d'actions internationaux :**

Les cadres d'actions internationaux traitent des initiatives entreprises par les Nations Unies tels les objectifs de développement convenus au niveau international, y compris les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), les conférences et conventions internationales, et les Décennies ou Années des Nations Unies. Il est important de déterminer la façon dont l'UNESCO se conforme à de telles priorités internationales, y donne suite, s'y associe ou contribue à leur mise en œuvre. Pour les objectifs de développement convenus au niveau international, vous pouvez vous référer à la liste fournie pour chaque Grand programme dans le C/5.

La contribution au cadre d'action international doit être spécifiée au niveau de l'Axe d'action. Cette information sera automatiquement affichée au niveau du Grand programme afin de donner une vue d'ensemble complète du Grand programme.

#### **11. Stratégies ou cadres d'action pertinents de l'UNESCO :**

Chaque Secteur de programme développe ses propres spécificités par la formulation de stratégies et de cadres d'actions.

Au niveau de l'Axe d'action, veuillez spécifier les stratégies et cadres d'actions de l'UNESCO avec lesquels l'élément est en ligne. Cette information sera automatiquement affichée au niveau Grand programme afin de donner une vue d'ensemble complète du Grand programme.

**12. Cette Priorité sectorielle biennale/Institut 2/ Office 2 contribuera au Grand programme/ Office 1 suivant :**

Veuillez spécifier à quel Grand programme (ou Office 1), la Priorité sectorielle biennale (ou niveau 2) ou Axe d'action est liée.

**13. Cet Axe d'action/IP/Institut 3/Office 3 contribuera au Grand programme/Office 1 et Priorité sectorielle biennale suivants :**

La Priorité sectorielle biennale définit le profil de chaque Grand programme et est structuré autour d'Axe d'action, accentuant sur le lien entre la Stratégie à moyen terme et le Programme et budget biennal.

Au niveau de l'Axe d'action, Plate-forme intersectorielle ou Office 3, veuillez sélectionner le Grand programme et la Priorité sectorielle biennale concernée afin de renforcer la contribution des éléments de niveaux plus bas aux résultats supérieurs.

**14. Ce Grouping/Office 4 contribuera au Grand programme/Office 1 et Axe d'action/Office 3/Institut 3 suivants :**

Chaque Grand programme est composé de plusieurs axes d'action.

Au niveau Grouping et Office 4, veuillez sélectionner le Grand programme/Office 1 et Axe d'action/Office 3/Institut 3 concernés afin de renforcer la contribution des éléments de niveaux plus bas aux résultats supérieurs.

Veuillez noter que si la nouvelle fonctionnalité permettant d'obtenir deux différents niveaux de Grouping (c.-à-d. un niveau par résultat escompté de l'Axe d'action et un sous-groupement régional/thématique) est utilisée par le Secteur, le responsable du sous-groupement régional/thématique devra d'abord sélectionner le premier niveau de Grouping (c.-à-d. le Grouping du résultat escompté de l'Axe d'action) auquel il sera rattaché.

**15. Ce Grouping/Office 4 contribuera au(x) résultat(s) escompté(s) suivant(s) de l'Axe d'action :**

Une fois que l'Axe d'action a été identifié, sélectionner les résultats escomptés de l'Axe d'action auquel le Grouping contribue (par exemple, « Axe d'action 2, résultat escompté 7 : Assistance aux États membres pour le renforcement de leurs capacités et l'innovation dans le domaine des sciences de l'ingénieur, ainsi que pour l'élaboration de politiques pertinentes »). Cela permet d'avoir une chaîne de résultats séquentielle (sans hiatus) depuis le niveau stratégique (36 C/5) jusqu'au niveau opérationnel (plan de travail). On peut ainsi s'assurer que les Groupings se rattachent et contribuent directement aux résultats escomptés approuvés par la Conférence générale, ce qui facilite aussi l'établissement de rapports. Ce lien établi entre les résultats escomptés aux différents niveaux du programme garantit que l'Organisation concentrera ses ressources sur l'obtention des résultats définis aux niveaux les plus hauts.

Note : si la nouvelle fonctionnalité permettant d'obtenir deux différents niveaux de Grouping (c.-à-d. un niveau par résultat escompté de l'Axe d'action et un sous-groupement régional) est utilisée par le Secteur, le résultat escompté de l'Axe d'action auquel le Grouping contribue s'affichera automatiquement dans cette section et ne sera pas modifiable.

**16. Stratégie de mise en œuvre :**

A l'Axe d'action, la stratégie de mise en œuvre représente le plan d'action des Secteurs de programme. Elle explique la façon dont le Secteur a l'intention de répondre aux objectifs principaux de chaque Axe d'action et présente les thèmes qui demande une action ferme dans ces domaines spécifiques. Elle affine la priorité programmatique pour chaque thématique, articule les actions à

entreprendre afin de répondre aux défis identifiés. Elle montre comment l'Organisation va construire sur les réalisations précédentes, soulignant la continuité de son travail. Elle met en avant la façon dont le Secteur de programme va utiliser ses partenaires, y compris la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud.

Pour les Instituts de Catégorie 1, la stratégie de mise en œuvre souligne l'action de l'Institut et leur contribution aux réalisations des Axes d'action des Secteurs de programme.

Au niveau des Groupings la stratégie de mise en œuvre explique la façon dont le Secteur à l'intention de répondre aux objectifs principaux de l'Axe d'action du niveau supérieur qui sont pertinents pour ce Grouping spécifique.

Note : si la nouvelle fonctionnalité permettant d'obtenir deux différents niveaux de Grouping (c.-à-d. un niveau par résultat escompté de l'Axe d'action et un sous-groupement régional) est utilisée par le Secteur, la stratégie de mise en œuvre du Grouping de résultat escompté devrait préciser comment le Secteur à l'intention d'atteindre ce résultat escompté, et la stratégie de mise en œuvre du sous-Grouping régional/thématique devrait expliquer les spécificités de la contribution à la réalisation de ce résultat escompté par cette région ou thématique.

En d'autres termes, la stratégie de mise en œuvre doit être orientée vers l'action et préciser :

- les problèmes principaux à traiter venant du contexte actuel et les données de départ correspondantes ;
- les domaines où l'intervention de l'UNESCO est nécessaire avec un accent particulier sur les modalités de mise en œuvre requises afin de répondre à ces domaines ;
- la logique soulignant la séquence des hypothèses aux causes qui justifie les interventions envisagées, et les résultats escomptés ainsi que le résultat à long-terme dépassant le cadre temporel du biennium afin d'offrir une perspective d'ensemble;
- la contribution à l'obtention des effets recherchés des objectifs primordiaux et objectifs stratégiques de programme et des cadres d'actions internationaux ;
- les principaux bénéficiaires et les partenaires clés impliqués ainsi que leur rôle respectif ;
- les risques clés pouvant mettre en péril la mise en œuvre accompagnés des mesures envisagées afin de diminuer les aspects négatifs de ces risques.
- La stratégie de sortie ou de transition est une formulation indiquant la façon dont vous avez l'intention de retirer graduellement le soutien externe 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 de l'activité sont établis, la durabilité est menée par d'autres acteurs. L'UNESCO doit assurer une passation du programme en douceur, en faisant en sorte de transférer les compétences adéquates aux partenaires (nationaux), ou de renforcer les capacités à gérer le programme par exemple.



## 17. Résultats escomptés :

**Résultat escompté n°1 :** Le résultat escompté (l'énoncé du résultat) décrit un changement d'état concret, visible et mesurable, induit par la/les intervention(s) à entreprendre. Il exprime le changement qu'engendrera la mise en œuvre de l'Axe d'action. En d'autres termes, il doit indiquer comment une situation donnée va évoluer par rapport à la situation actuelle. C'est pourquoi il faut mettre l'accent sur ce qui va changer et non sur ce qui doit être fait.

La formulation du résultat doit respecter les critères dits « SMART » (Spécifique (Specific), Mesurable (Measurable), Atteignable (Achievable), Pertinent (Relevant) et Assorti d'un délai (Time-bound)). Les résultats sont souvent formulés au passé puisqu'ils décrivent la situation à laquelle on aura abouti après les interventions.

### Exemples :

(1) Mise en place par les États membres d'un enseignement complet et de bonne qualité sur le VIH et la sexualité en vue de promouvoir des modes de vie sains, l'égalité entre les sexes et les droits de l'homme.

(2) Adoption par les municipalités de politiques ou stratégies d'inclusion sociale, visant en particulier à lutter contre toute discrimination.

(3) Participation des mouvements de femmes autochtones et des organisations confessionnelles aux initiatives de réconciliation et de consolidation de la paix.

N°	Indicateur(s) de performance (trois au maximum) :	Moyens de vérification	Indicateur de référence programmé (en fonction d'un base de départ si disponible* <sup>1</sup> ) :
	Les indicateurs de performance donnent une idée du changement accompli. Ils permettent de mesurer les progrès au regard du résultat escompté ou de l'un de ses aspects. On a généralement tendance à formuler des indicateurs de processus, qui renvoient aux différentes étapes de la mise en œuvre (par exemple, « Nombre de personnes et d'institutions formées » ou « Nombre de pays qui bénéficient d'une assistance technique ciblée dans la conception, le développement et la réforme du curriculum ». Il vaut mieux définir des indicateurs de changement, qui renvoient à ce que les bénéficiaires devraient faire différemment une fois l'intervention achevée plutôt que des indicateurs de processus (par exemple, « Nombre de pays où l'éducation sur le VIH fait partie des programmes d'enseignement primaire et secondaire et de la formation des enseignants » ou « % d'institutions qui ont adapté leur matériel »).	(source des données) (Facultatif) : Ce sont les sources de données et les méthodologies utilisées pour mesurer et analyser la performance (par exemple, « La politique adoptée reflète les recommandations sensibles au genre » ou « Rapport récapitulant les conclusions d'un sondage »).  Ce champ est facultatif.	L'UNESCO définit l'indicateur de référence comme la cible associée à un indicateur de performance. Un indicateur de référence devrait, théoriquement, être accompagné d'une base de départ décrivant la situation avant la mise en œuvre. La base de départ représente le point de départ par rapport auquel on mesurera le progrès réalisé en vue de l'obtention du résultat, alors que l'indicateur de référence est la cible à atteindre à la fin du biennium (par exemple, « 50 % des institutions (Base de départ : 10 %) »).

\*<sup>1</sup> La base de départ doit figurer entre parenthèses à côté de l'indicateur de référence.



### **18. Synthèse budgétaire (US\$) :**

Les figures budgétaires reflètent l'allocation totale et les allottements annuels fournis à la Direction, aux Programmes, aux Services liés au Programme, au soutien à l'exécution du programme et à l'Administration. Elles sont ventilées par Axe d'action. Le montant qui apparaît correspond à la somme de tous les plans de travail sous le niveau respectif, ventilés par programme ordinaire et ressources extrabudgétaires.