



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

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-quatorzième session

194 EX/4.INF.5  
PARIS, le 4 avril 2014  
Anglais et français seulement

## Point 4 de l'ordre du jour

### **EXÉCUTION DU PROGRAMME ET BUDGET ET RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE BIENNAL PRÉCÉDENT (2012-2013 – 36 C/5) (PROJET DE 38 C/3)**

#### **PARTIE I**

#### **GLOSSAIRE DES TERMES DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

#### **DOCUMENT D'INFORMATION**

##### **Résumé**

En réponse à la demande du Président de la Commission PX, le présent document fournit, dans la Partie I, un glossaire des termes employés par l'UNESCO pour la gestion axée sur les résultats (RBM) aux niveaux mondial, régional et des pays. À titre de comparaison, il présente également, dans la Partie II, le glossaire des termes employés dans le Manuel de RBM du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), pour les activités menées au niveau des pays uniquement.

## Partie I – Glossaire des termes employés par l’UNESCO pour la gestion axée sur les résultats (RBM) aux niveaux mondial, régional et des pays<sup>1</sup>

Terme	Définition
<b>Réalisations</b>	Évaluation des principaux acquis programmatiques à un instant donné par rapport au résultat.
<b>Activité/Intervention</b>	Actions menées ou tâche accomplie mobilisant des apports tels que des fonds, une assistance technique ou d'autres types de ressources en vue de générer des produits spécifiques. (*)
<b>Données initiales</b>	Données indiquant le point de départ ou le niveau de l'indicateur au début d'un programme ou d'un projet et servant de point de référence pour évaluer les progrès ou les réalisations par rapport aux résultats escomptés.
<b>Indicateur de référence/Cible</b>	Indicateur de référence : point de référence/norme par rapport auxquels les progrès ou les réalisations sont évalués. (*) Cible : mesure associée à un indicateur de performance à atteindre pendant une période déterminée à l'aide des ressources disponibles.
<b>Coût-efficacité/efficience</b>	Le rapport coût-efficacité/efficience permet d'évaluer si les interventions et produits ont été délivrés avec un minimum de ressources sans réduire la qualité ni le nombre des réalisations. L'analyse du rapport coût-efficacité d'une intervention permet d'évaluer si des résultats semblables (ou meilleurs) auraient pu être atteints pour un coût moindre avec d'autres modalités d'exécution.
<b>Évaluation</b>	Élément essentiel du processus d'élaboration d'une politique, l'évaluation mesure en temps voulu la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des activités, des projets ou des programmes.
<b>Impact</b>	L'impact suppose des changements dans la vie des individus. Ces changements peuvent concerner les savoirs, les compétences, les comportements, la santé, les revenus ou les conditions de vie. Il s'agit des effets positifs ou négatifs à long terme découlant directement ou indirectement, intentionnellement ou non, d'une activité 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. (*)
<b>Apport</b>	Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques ou d'information utilisées pour des activités de développement. (*)
<b>Effet</b>	Les effets sont les changements qui interviennent dans les capacités institutionnelles, les comportements ou les conditions de développement. (*) Au stade de la planification, ils sont formulés sous la forme de résultats escomptés.
<b>Produit</b>	Les produits correspondent aux produits, biens et services résultant d'une activité de développement. Ils sont du ressort de l'organisation et lui sont attribués. Les produits peuvent inclure les changements résultant d'une intervention qui sont utiles à la réalisation des résultats escomptés. <i>Exemples de produits : sensibilisation menée ; capacités et compétences renforcées ; grandes conférences organisées ; rapports mondiaux produits ; assistance technique/conseils sur les politiques fournis ; partenariats et réseaux créés ou renforcés.</i>

<sup>1</sup> Pour plus de détails, veuillez vous reporter aux Directives UNESCO : <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002259/225994F.pdf>

Terme	Définition
<b>Indicateur de performance</b>	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 d'évaluer la performance d'un programme ou d'un investissement. (*)
<b>Résultat</b>	<p>Les résultats sont des changements d'état ou de condition/situation découlant d'un rapport de cause à effet. (*)</p> <p>Un résultat escompté exprime le changement « souhaité » que l'on attend de la mise en œuvre des activités, programmes ou projets menés dans le cadre du Programme et budget (document C/5).</p> <p>La performance dans l'obtention des résultats sera mesurée par des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.</p>
<b>Gestion axée sur les résultats (RBM)</b>	La gestion axée sur les résultats traduit la manière dont l'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 de la planification du programme, fondée sur le travail d'équipe, qui met l'accent sur la performance et l'obtention de résultats et d'impacts. Elle est destinée à améliorer l'exécution des programmes et à renforcer l'efficacité, l'efficience et l'obligation redditionnelle en matière de gestion.
<b>Budgétisation axée sur les résultats (RBB)</b>	<p>La RBB correspond au volet budgétisation du cadre de RBM en place à l'UNESCO. Elle renvoie à un processus budgétaire qui établit un lien direct entre l'allocation des ressources et l'obtention de résultats précis et mesurables.</p> <p>Elle fournit le cadre pour le calcul des coûts (apports) et sert de base pour le classement des priorités budgétaires attribuées aux 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.</p>

(\*) Ces définitions sont semblables à celles qui figurent dans le Manuel de gestion axée sur les résultats du GNUD (« *Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level* », octobre 2011 ; non disponible en français).

<http://www.undg.org/docs/12316/UNDG-RBM%20Handbook-2012.pdf>

## Partie II – Glossaire des termes de gestion axée sur les résultats employés dans le Manuel de RBM du GNUD, pour les activités au niveau des pays uniquement

Terme	Définition
<b>Activité</b>	Actions menées ou tâche accomplie mobilisant des apports tels que des fonds, une assistance technique ou d'autres types de ressources en vue de générer des produits spécifiques.
<b>Données initiales</b>	Données recueillies au début de l'exécution d'un programme ou d'un projet par rapport auxquelles sont mesurées les variations qui interviennent dans le projet ou programme. C'est le niveau de l'indicateur au début d'un programme ou d'un projet qui sert de point de référence pour évaluer les progrès ou les réalisations.
<b>Indicateur de référence</b>	Point de référence ou norme par rapport auxquels les progrès ou les réalisations sont évalués. Un indicateur de référence renvoie à la performance récente d'autres organisations comparables ou aux réalisations que l'on peut raisonnablement attendre dans des circonstances analogues.
<b>Impact</b>	Effets positifs et négatifs à long terme produits directement ou indirectement, intentionnellement ou non, sur des groupes de population identifiables, par une activité de développement. Ces effets peuvent être d'ordre économique, socioculturel, institutionnel, environnemental, technologique ou autre, et doivent avoir un lien avec les OMD, les objectifs de développement convenus au niveau international et les objectifs de développement nationaux.
<b>Indicateurs</b>	Variables quantitatives ou qualitatives permettant aux parties prenantes de vérifier les changements produits par une activité de développement par rapport à ce qui était prévu. Les <i>indicateurs quantitatifs</i> sont exprimés par un nombre, un pourcentage ou un ratio. À l'inverse, les <i>indicateurs qualitatifs</i> visent à mesurer la qualité et reposent souvent sur la perception, l'opinion ou le niveau de satisfaction. Les indicateurs doivent être formulés dans un langage neutre, en employant des expressions comme « niveau ou degré de satisfaction » ou « taux de scolarisation par sexe », par exemple.
<b>Apport</b>	Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques ou d'information utilisées pour des activités de développement.
<b>Effet</b>	Les effets sont les changements dans les capacités institutionnelles, les comportements ou les conditions de développement, qui interviennent entre l'achèvement des produits et la réalisation des objectifs.
<b>Produit</b>	Les produits sont les changements qui interviennent dans les compétences, les aptitudes et les capacités des individus ou des institutions, ou qui correspondent à la mise en place de nouveaux produits et services résultant d'activités de développement <i>du ressort de l'organisation</i> . Ils sont obtenus avec les ressources disponibles et dans les délais fixés.
<b>Indicateur de performance</b>	Un indicateur de performance est une unité de mesure située sur une échelle ou dans une dimension donnée qui précise ce qui doit être mesuré, sans toutefois indiquer la direction ou la nature du changement. Les indicateurs de performance sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un produit ou un effet dans l'intention d'évaluer la performance d'un programme ou d'un investissement.
<b>Résultat</b>	Les résultats sont des changements d'état ou de condition/situation découlant d'un rapport de cause à effet. Les changements qui peuvent être déclenchés par une activité de développement sont de trois sortes : produits, effets et impact. Ils peuvent être intentionnels ou non, positifs et/ou négatifs.
<b>Gestion axée sur les résultats (RBM)</b>	La gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion permettant à tous les acteurs qui contribuent directement ou indirectement à l'obtention d'un ensemble de résultats de s'assurer que leurs procédures, produits et services concourent à la réalisation des résultats souhaités (produits, effets et

Terme	Définition
	objectifs ou impact de niveau plus élevé), et de mettre à profit les informations et données factuelles sur les résultats concrets pour éclairer la prise de décisions relatives à la conception, au financement et à l'exécution des programmes et activités, ainsi que pour l'obligation redditionnelle et l'établissement des rapports.
<b>Cible</b>	Indique la valeur précise qu'un indicateur doit atteindre à une date donnée. Exemple : « le taux d'alphabétisation doit atteindre 85 % pour les groupes X et Y d'ici à 2010 ».

Source : Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), 2011. « *Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level* » (non disponible en français), Encadré 2, pages 7-8.

<http://www.undg.org/docs/12316/UNDG-RBM%20Handbook-2012.pdf>