



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/2014/4 REV.8

Paris, mai 2014

Original : Anglais

Directives de la GAR pour le Suivi et l'Établissement de rapports

Bureau de la planification stratégique

Introduction

Il est impératif que l'Organisation poursuive ses efforts en vue d'améliorer le suivi et l'établissement de rapports selon l'approche axée sur les résultats afin de mieux formuler, communiquer et rendre compte des progrès réalisés et des résultats obtenus.

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 concernées, y compris la direction de l'Organisation, les Organes directeurs et le donateur. En conséquence, il est important d'assurer un suivi adéquat de la mise en œuvre du C/5 et de tous les Plans de travail¹. Les responsables doivent aspirer à faire un suivi et à établir des rapports qui reposent sur des **données avérées et axées sur les résultats**.

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 ainsi que des cibles quantitatives et/ou qualitatives associées 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.

Le nouveau format du rapport 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.

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

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 ?

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.

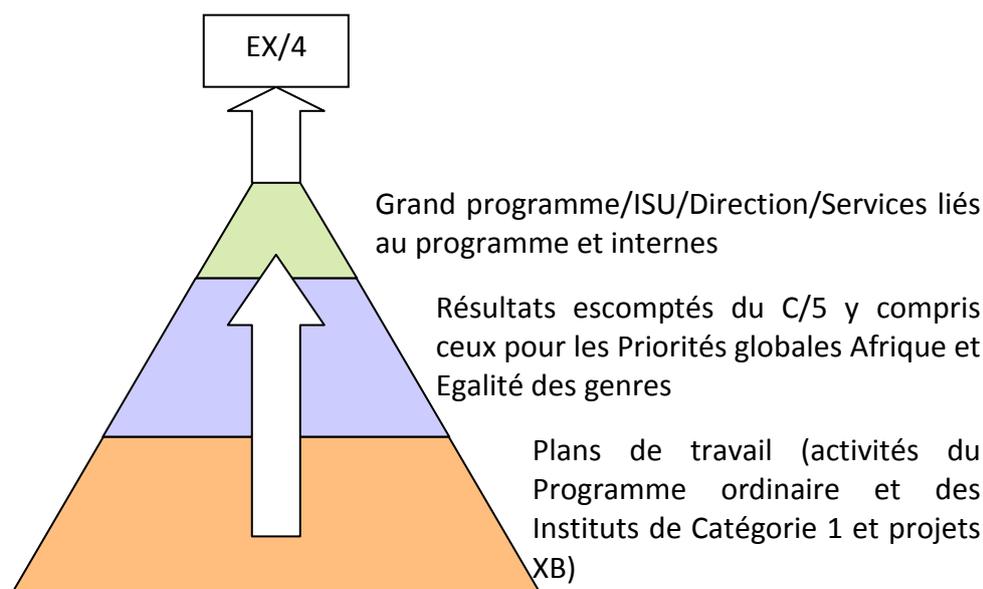
Cette information sera complétée par résultat escompté du C/5 par des informations budgétaires et financières concernant à la fois le programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires (y compris celles des Instituts de Catégorie 1).

Suivi et l'Etablissement de rapports

Conformément aux principes de transparence, de délégation de pouvoir et d'obligation redditionnelle, des champs ont été créés dans SISTER afin de suivre les progrès réalisés aux différents niveaux de programmes. Pour ce faire les responsables doivent examiner régulièrement les données et informations pertinentes reposant sur des données avérées pour mesurer à la fois les réalisations envers les résultats escomptés correspondant à l'impact et les produits générés correspondant à la performance.

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. 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



Les appréciations de progrès renseignées dans SISTER au niveau des Plans de travail n'est visible que par le Secrétariat pour une gestion interne et pour informer l'élaboration du

rapport EX/4. Cependant, 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.

Quel type d'information est requis aux différents niveaux de programmes ?

Plans de travail

Au niveau des Plans de travail, le responsable doit informer sur l'état actuel et les modalités de la mise en œuvre et il doit présenter les réalisations en regard des produits et des résultats escomptés planifiés, les défis, mesures correctives et les enseignements tirés. Les mesures prises afin d'assurer son coût-efficacité/efficacité et sa durabilité devront être stipulées s'il y a lieu. La contribution des réalisations du résultat à l'obtention du résultat(s) escompté(s) du C/5 sélectionné(s) doit aussi être développée.

Résultat escompté N° 1 :					
Indicateur de performance (PI) (trois au maximum)	Base de départ (B)	Cible quantitative et / ou qualitative (T) :			
		2014-2015	2014-2017	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	Progrès réalisés en regard de la cible au 30/06/2015	
				Progrès réalisés en regard de la cible	Probabilité que la cible soit atteinte
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	Progrès réalisés en regard de la cible au 30/06/2015	
				Progrès réalisés en regard de la cible	Probabilité que la cible soit atteinte
PI 1.					
PI 2.					
PI 3.					

1) Progrès réalisés en regard de la cible au (date) :

La/le responsable doit définir pour chaque indicateur de performance associé au produit ainsi qu'au résultat escompté, la cible (quantitative et/ou qualitative) atteinte à ce moment précis.

De plus, pour chaque « Progrès réalisés en regard de la cible » associée à un résultat escompté, 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.

De la même manière, la/le responsable en fonction des éléments de preuve recueillis, déterminera ensuite si **la probabilité que le produit soit obtenu** est « Haute », « Moyenne » ou « Faible ».

2) Progrès réalisés du (date) au (date) :

Champ
SISTER

Appréciation des progrès : *Veillez-vous référer à la stratégie de mise en œuvre et aux informations relatives aux résultats pour compléter l'appréciation et faite rapport notamment sur les aspects suivants : produits ; résultats ; défis, mesures correctives et enseignements tirés ; les mesures de coût-efficacité/efficience ; contribution au(x) résultat(s) du C/5.*

S'agissant du premier aspect, les informations à fournir concernent le processus de mise en œuvre ainsi que les actions entreprises par l'Organisation. Il faut répondre aux questions suivantes succinctement : Qu'est ce qui a été entrepris depuis le début du quadriennium ? et Quelles sont les modalités clés de mise en œuvre et les produits clés générés ? C'est une appréciation à un instant donné du produit généré (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.

Concernant les aspects suivants, tandis que les informations évoquées ci-dessus correspondent aux questions quoi et comment, l'objectif est ici d'exprimer les réalisations induites par ces produits clés. 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. En somme, le but est d'expliquer ce qui a changé, plutôt que ce qui a été fait. De plus, des informations sont fournies sur la manière dont les produits clés contribuent à l'obtention du 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. **Dans la mesure du possible, on s'assurera d'établir un rapport qui repose sur des données avérées et axées sur les résultats, et on s'efforcera donc de présenter les réalisations du point de vue des parties prenantes clés et en particulier des bénéficiaires directs.**

Afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes futurs il importe, également, de fournir des informations sur les défis rencontrés, les mesures correctives et les 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. 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.

(Exemple : Les décideurs dans le domaine X révisent la politique Y à la lumière des expériences de pays similaires. Cet examen inclut la considération des recommandations résultant de l'appréciation de l'UNESCO dans ce domaine. Du fait des changements d'équipes gouvernementales, le défi est de veiller toujours à ce que ce thème demeure une priorité politique de haut niveau. Pour faire face à ce défi, des efforts accrus sont fournis dans le développement de matériel d'information afin de plaider en faveur de ce thème).

Concernant le coût-efficacité/efficience, il permet d'apprécier si les produits ont été générés 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. *Veillez-vous référer au « Evaluation handbook » d'IOS disponible à l'adresse suivante : <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001557/155748E.pdf>*

Coût-efficacité versus efficacité :

- *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 ? »

Concernant la durabilité, un Plan de travail 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 Plan de travail. De plus, des indications sur les clauses d'extinction et / ou la stratégie de sortie ou de transition peuvent être utiles.

La contribution des réalisations du Plan de travail à l'obtention de(s) résultat(s) escompté(s) du C/5 sélectionné(s) (y compris les Priorités globales Afrique et Egalité des genres) doit aussi être développée. Démontrant ainsi pourquoi et comment les réalisations du résultat du Plan de travail ont contribué à l'obtention de(s) résultat(s) du C/5 (et informations associées) auquel il contribue.

Remarque : dans certains cas, en particulier lors des six premiers mois du quadriennium, il se peut qu'aucun progrès n'ait été réalisé si la mise en œuvre n'a pas débuté. Le cas échéant, il est nécessaire d'expliquer la situation et ne pas laisser les champs vides. Il est important d'exprimer si l'absence de progrès a été planifiée ou si au contraire a été causée par d'autres raisons inattendues.

3) Globalement la mise en œuvre du 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 ».

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

Remarque : L'information saisie dans les champs de suivi au niveau des Plans de travail n'est visible qu'en interne.

Tandis que 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 particulier concernant la Chaîne des résultats, le Cadre de résultat et les aspects suivants de la stratégie de mise en œuvre :

- la logique d'intervention : le raisonnement avec les hypothèses sous-jacentes et la séquence causale des livrables à entreprendre, des produits clés qui en découlent, des résultats escomptés à obtenir et les mesures à prendre afin d'en assurer le suivi ;
- les bénéficiaires directs/groupes cibles ainsi que leur rôle ;
- les partenaires clés ainsi que leur rôle ;
- les risques et les mesures prévues afin d'en atténuer l'impact négatif ;

- les clauses d'extinction et / ou stratégie de sortie ou de transition.

et l'équipe interne dédiée au Plan de travail et sa portée géographique. La phase du Plan de travail doit également refléter la situation mise à jour. Ainsi, si la mise en œuvre d'un Plan de travail a été finalisée, le responsable devra changer la phase à « Terminé ». Cela permettra pour les rapports suivants de procéder à une copie automatique des informations de suivi dans les champs appropriés.

Pour ce qui est de l'équipe interne, la/le responsable est tenu(e) de confirmer la liste des membres de l'équipe qui ont participé ou qui participent à la conception et/ou à la mise en œuvre du Plan de travail. Lorsque cela est pertinent, la/le responsable peut aussi spécifier les raisons pour lesquelles un membre de l'équipe n'a pas participé à la mise en œuvre comme prévu initialement. Finalement, tous les deux ans, la/le responsable devra donner une **estimation**, sous forme de pourcentage, du temps qui a été consacré au Plan de travail par chaque membre de l'équipe. Ceci permettra de fournir la liste complète de membres de l'équipe de l'UNESCO qui ont participé à la mise en œuvre du Plan de travail pendant le quadriennium. Ainsi d'avoir une image complète du personnel de l'UNESCO impliqué. Cela permet également le lien avec MyTalent ; outil pour l'appréciation des performances individuel du personnel.

Niveau du Résultat du C/5 et niveau du Grand programme pour les Priorités globales Afrique et Egalité des genres

A ces niveaux, le responsable doit préparer un rapport consolidé sur les principales réalisations, les défis, mesures correctives et les enseignements tirés pour chaque résultat escompté du C/5. Les mesures prises afin d'assurer la coût-efficacité/efficience et la durabilité devront être stipulées s'il y a lieu. La contribution des réalisations du résultat du C/5 à l'obtention de(s) l'Objectif(s) stratégique(s) du C/4 sélectionné(s) doit aussi être développée. Les appréciations de progrès à ce niveau s'appuieront sur les appréciations de progrès fournies pour chaque Plan de travail contribuant au résultat escompté 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	
					Progrès réalisés en regard de la cible	Probabilité que la cible soit atteinte
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	
					Progrès réalisés en regard de la cible	Probabilité que la cible soit atteinte
PI 1.						
PI 2.						
PI 3.						

1) Progrès réalisés en regard de la cible au (date) :

Champ SISTER

Ici doit être indiqué pour chaque indicateur de performance défini associé au produit ainsi qu'au résultat escompté, la cible (quantitative et/ou qualitative) atteinte à ce moment précis. Ceci doit être entrepris également à la lumière de la cible CAP, si pertinent il convient d'y faire explicitement référence.

Champ SISTER

De plus, pour chaque « Progrès réalisés en regard de la cible » associée à un résultat escompté, la/le responsable en fonction des éléments de preuve recueillis, fournira ensuite une **appréciation globale de la probabilité que la cible soit atteinte** en indiquant si elle 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.

De la même manière, la/le responsable en fonction des éléments de preuve recueillis, déterminera ensuite si **la probabilité que le produit soit obtenu** est « Haute », « Moyenne » ou « Faible ».

2) **Progrès réalisés du (date) au (date) :**

Champ
SISTER

Appréciation des progrès : *Veillez-vous référer au résultat ci-dessus pour compléter l'appréciation et faite rapport notamment sur les aspects suivants : résultats obtenus en regard de(s) indicateur(s) de performance et de(s) cible(s) ; défis, risques, mesures correctives et enseignements tirés ; contribution au(x) Objectif(s) stratégique(s) du C/4.*

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 associées ainsi que des cibles quantitatives et/ou qualitatives. Elles comprennent les informations sur les produits clés générés et la manière dont ceux-ci contribuent à l'obtention du résultat(s), ce qui permet d'établir un lien entre l'action de l'Organisation et les bénéfiques du point de vue des bénéficiaires directs. **Dans la mesure du possible, on s'assurera d'établir un rapport qui repose sur des données avérées et axées sur les résultats, et on s'efforcera donc de présenter les réalisations du point de vue des parties prenantes clés et en particulier des bénéficiaires directs.**

Fournir des informations sur les enseignements tirés est indispensable pour apprendre et améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes futurs. Par conséquent, une appréciation des facteurs de succès et d'échec doit être entreprise afin de définir des enseignements tirés qui pourrait informer la conception et la mise en œuvre des programmes futurs.

Concernant le coût-efficacité/efficience, il permet d'apprécier si les produits ont été générés 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. *Veillez-vous référer au « Evaluation handbook » d'IOS disponible à l'adresse suivante : <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001557/155748E.pdf>*

Coût-efficacité versus efficience :

- *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 ? »

La contribution des réalisations du résultat du C/5 à l'obtention de(s) Objectif(s) stratégique(s) du C/4 sélectionné(s) doit aussi être développée. Démontrant ainsi pourquoi et comment les réalisations du résultat du C/5 ont contribué à l'obtention de(s) Objectif(s) stratégique(s) du C/4.

Dans le cas particulier des **Instituts de Catégorie 1** dépendant du MP I ED ou MP II SC, les informations ci-dessus devront également être fournies pour chaque résultat escompté du C/5 d'ED ou de SC auquel l'Institut de Catégorie 1 a indiqué qu'il contribuerait.

3) **Défis et risques rencontrés dans la mise en œuvre et mesures correctives :**

Champ
SISTER

Fournir des informations sur 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 aussi d'apprécier les 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.

4) **Appréciation globale de la mise en œuvre des Plans de travail contribuant au résultat escompté du C/5 :**

Champ
SISTER

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.

Tandis que 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 particulier concernant la Chaîne des résultats, le Cadre de résultat et les aspects suivants de la stratégie de mise en œuvre :

- la logique d'intervention : le raisonnement avec les hypothèses sous-jacentes et la séquence causale des livrables à entreprendre, des produits clés qui en découlent, des résultats escomptés à obtenir et les mesures à prendre afin d'en assurer le suivi ;
- les bénéficiaires directs/groupes cibles ainsi que leur rôle ;
- les partenaires clés ainsi que leur rôle ;
- les risques et les mesures prévues afin d'en atténuer l'impact négatif ;
- les clauses d'extinction et / ou stratégie de sortie ou de transition.

Suivi et Etablissement de rapports : Chaîne de responsabilité

La préparation de l'exercice de rapport statutaire est composée des jalons principaux suivants et implique les acteurs suivants :

- 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**.