
United Nations Educational,
Scientific and Cultural Organization

L'approche RBM : un cadre de mise en œuvre

1. De la programmation à la mise en œuvre
2. Le suivi
3. La reprogrammation
4. L'évaluation

BSP : 34 C/5 Module 6 : L'approche RBM : un cadre de mise en œuvre Rev.1

Le cinquième module, intitulé « L'approche RBM : cadre de mise en œuvre », se composera des parties suivantes :

1. De la programmation à la mise en œuvre.
2. Le suivi.
3. La reprogrammation.
4. L'évaluation.

De la **programmation** à la **mise en œuvre**

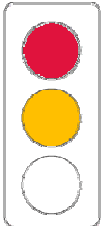
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

« La Gestion axée sur les résultats (RBM) est une approche participative et fondée sur un travail d'équipe, conçue pour améliorer l'exécution du programme et l'efficacité, l'efficience et la responsabilisation au niveau de la gestion, centrée sur la réalisation de résultats définis à l'avance. Cette approche doit être appliquée à toutes les étapes de la programmation ».

Approbation du DG

Validation dans SISTER

Le Budget est transféré dans FABS




Période de **programmation** Période de **mise en œuvre**

BSP : 34 C/5 Module 6 : L'approche RBM : un cadre de mise en œuvre 1 Rev.1

« La Gestion axée sur les résultats (RBM) est une approche participative et fondée sur un travail d'équipe, conçue pour améliorer l'exécution du programme et l'efficacité, l'efficience et la responsabilisation au niveau de la gestion, centrée sur la réalisation de résultats définis à l'avance. Cette approche doit être appliquée à toutes les étapes de la programmation ».

Comme nous l'avons vu dans le module intitulé « L'approche RBM : un cadre de programmation », cette approche de la gestion consiste à mettre davantage l'accent sur les résultats lors de la programmation, de la budgétisation, de la gestion, du suivi, de l'établissement des rapports et de l'évaluation, en se concentrant non plus sur le processus mais sur ce qui est finalement réalisé.

1-5. Une fois que l'information de programmation définie a été saisie et validée dans SISTER et approuvée par le Directeur général, les fonds sont débloqués dans FABS, opération qui met fin à la phase de la programmation et lance celle de la mise en œuvre. Cette phase comprend le suivi, la reprogrammation et l'évaluation.



United Nations Educational,
Scientific and Cultural Organization

Suivi

Suivi (Monitoring) : comparaison de l'information de programmation avec la situation réelle

« **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 Glossaire des termes de Suivi Évaluation - 2002.

La qualité du **suivi** des **résultats** dépend :

- Du choix des indicateurs de performance et de référence
- Des sources de données définies
- La méthode et la technique de collecte et d'analyse
- La fréquence de la collecte
- Des rôles et responsabilités pour chacune de ces tâches

BSP : 34 C/5
Module 6 : L'approche RBM : un cadre de mise en œuvre
2

Rev.1

Le suivi des activités et des projets de l'Organisation est une composante essentielle de l'approche RBM. Il permet de déterminer si l'intervention est sur la bonne voie ou non, si elle a besoin d'un soutien et si elle atteint ou non les résultats escomptés.

Il faut procéder au suivi régulièrement afin d'informer les parties prenantes des progrès réalisés.

1. La fonction « suivi » sert à comparer l'information de programmation avec la situation réelle. Elle est définie comme un « *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, Glossaire des termes de Suivi Évaluation, 2002.

Le résultat est évalué en fonction de l'information de programmation indiquant l'engagement qui devra avoir été tenu à la fin de l'exercice biennal. Le suivi d'un élément concerne chacune des informations définies via le cadre de programmation (en particulier les Résultats, les Groupes cibles, les Priorités de l'UNESCO, les Partenariats, les Ressources incluant les ressources en personnel).

2-7. La qualité du suivi des résultats dépend :

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



United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Suivi

Rapport sur les **progrès** réalisés :

Résultats
Un suivi du résultats tous les six mois, prenant en compte les indicateurs de performance et les indicateurs de référence

Parties prenantes
Evaluation des groupes cibles et les partenaires concernés

Ressources
Evaluation des ressources financières et humaines prévues

BSP : 34 C/5 Module 6 : L'approche RBM : un cadre de mise en œuvre 3

Rev.1

Un système de suivi complet doit fournir des informations sur les produits obtenus et les résultats atteints, sur les parties prenantes qui ont été affectées et sur l'utilisation des ressources.

1. Résultats

Les résultats attendus, formulés en termes clairs et mesurables, doivent faire l'objet d'un suivi au moins tous les six mois sur la base des indicateurs de performance et des indicateurs de référence, afin de permettre l'élaboration du document EX/4 soumis au Conseil exécutif.

Un indicateur de performance est un paramètre servant à évaluer et mesurer les progrès relatifs à un résultat attendu ou à un de ses aspects.

La collecte d'informations de suivi sur la base des indicateurs choisis fait partie intégrante de la mise en œuvre de votre intervention. Il faut prévoir à cette fin le temps et les ressources nécessaires.


2. Parties prenantes

Les groupes et pays cibles (y compris au titre des priorités spécifiques de l'UNESCO) ont-ils tiré bénéfice de l'intervention comme prévu ? Les partenaires identifiés lors de la programmation sont-ils ceux qui sont concernés par la mise en œuvre de l'élément ? La collaboration a-t-elle eu lieu comme prévue ?

3. Ressources

Les ressources définies, telles que le personnel (tous types de contrats, y compris ceux de consultants et de stagiaires) et le budget (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires), doivent faire l'objet d'un bilan. L'équipe affectée à la mise en œuvre de l'élément et les fonds alloués ont-ils été suffisants ? Comment les fonds ont-ils été dépensés ?

Les informations de suivi n'ont pas besoin d'être validées par le responsable au niveau supérieur, l'information de programmation n'étant pas concernée. Ce responsable devra toutefois les analyser pour apprécier ses propres résultats. À titre d'exemple, l'appréciation globale des progrès réalisés vers l'obtention des résultats au niveau de l'Axe d'action intègre les contributions des bureaux hors Siège, des Instituts de l'UNESCO et des projets extrabudgétaires au niveau des plans de travail.



United Nations Educational,
Scientific and Cultural Organization

Reprogrammation

La reprogrammation est nécessaire lorsqu'un événement ou un changement de situation **entrave** la **mise en œuvre** d'une activité.

Exemples :

- Une **catastrophe naturelle** entravant la mise en œuvre planifiée
- La préparation d'une nouvelle **activité décentralisée** pendant la période de mise en œuvre


En cas de reprogrammation, la validation du responsable au niveau supérieur n'est requise que dans certains cas, afin de maintenir la cohérence d'ensemble du programme

BSP : 34 C/5 Module 6 : L'approche RBM : un cadre de mise en œuvre 4 Rev.1

Une reprogrammation de l'information s'impose pour les activités qui demandent à être revues à cause d'un événement ayant entravé le bon déroulement de l'élément. La reprogrammation implique de réexaminer l'information de programmation et de l'ajuster en fonction de la nouvelle situation, le responsable étant comptable de l'élément ainsi reprogrammé.

1. La reprogrammation est nécessaire si, par exemple, un pays est touché par une catastrophe naturelle qui empêche la réalisation de l'activité programmée, ou si, au cours de la phase de mise en œuvre, une nouvelle activité décentralisée est créée, à laquelle des fonds sont transférés d'une activité précédemment programmé.

2. En cas de reprogrammation d'un élément, la validation du responsable au niveau supérieur n'est requise que dans certains cas. D'une manière générale, vous pouvez considérer que toute information de programmation faisant partie du document C/5 et approuvée en tant que telle par les États membres, ainsi que les informations de programmation concernant les résultats au niveau des plans de travail (i.e. « Contribution aux résultats escomptés de l'Axe d'action / de la Priorité Afrique / de la Priorité Égalité entre les sexes », « Contribution aux résultats escomptés de la Plate-forme intersectorielle », et « Résultat escompté, indicateurs de performance et de référence »), nécessitent la validation du responsable du niveau plus élevé. Celui-ci s'assure que le plan de travail révisé demeure conforme aux résultats définis au niveau supérieur et y contribue toujours.



United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Evaluation

L'évaluation est un processus qui mesure méthodiquement et objectivement les résultats obtenus au regard de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des projets et programmes en cours ou achevés.

L'évaluation c'est :

- **Tirer des enseignements** des activités de programme qui ont été couronnés de succès comme de celles qui ont moins bien réussi
- **Améliorer** l'exécution des programmes, formulation des politiques, des processus décisionnels
- Rendre compte sur les ressources confiées

L'évaluation est un outil de **gestion**

BSP : 34 C/5 Module 6 : L'approche RBM : un cadre de mise en œuvre 5 Rev.1

Les évaluations relèvent du Service d'évaluation et d'audit (IOS). Les informations de programmation et de suivi définies dans SISTER servent de base à l'évaluation.


L'évaluation est un processus qui mesure méthodiquement et objectivement les résultats obtenus au regard de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des projets et programmes en cours ou achevés. Plutôt que les produits obtenus, elle mesure et apprécie les résultats, les effets et les impacts. Elle permet également de clarifier les mécanismes d'exécution, les contraintes et les faiblesses et met en lumière les domaines où aucun progrès n'a été enregistré.

Il n'existe pas de calendrier spécifique pour les évaluations. Certaines sont programmées dans le Programme et budget (C/5). Des évaluations additionnelles sont également effectuées quand cela est nécessaire pour établir des rapports. Les objectifs stratégiques de programme (SPOs) de l'UNESCO sont évalués tous les six ans, conformément au calendrier de la Stratégie à moyen terme. Ces évaluations permettent de repérer les programmes redondants, insuffisamment performants ou non prioritaires et d'appliquer des clauses d'extinction ou des stratégies de sortie et de transition.

1. L'évaluation est un processus d'apprentissage, permettant à l'UNESCO de tirer des enseignements des activités de programme qui ont été couronnés de succès comme de celles qui ont moins bien réussi. Cela est important pour améliorer l'exécution des programmes et des projets en prenant les mesures correctives qui s'imposent, mais aussi en faisant en sorte d'éviter à l'avenir les mêmes écueils. Les leçons tirées des évaluations et les données d'expérience et connaissances cumulées qui en dérivent doivent se traduire par une amélioration de la formulation des politiques, des processus décisionnels, de la programmation et de la gestion aussi bien que par une exécution plus efficace des programmes.


L'évaluation fournit l'occasion de bilans critiques concernant la réalisation ou non-réalisation des objectifs de l'Organisation en termes de satisfaction des besoins et des priorités définis dans les domaines d'action de l'UNESCO. C'est également un moyen par lequel ceux à qui des ressources ont été confiées en rendent compte, dans la mesure où l'évaluation fait ressortir le degré d'efficacité ou d'efficacité du résultat. Le Secrétariat de l'UNESCO utilise l'évaluation pour montrer qu'il s'est conformé au mandat, aux instructions et aux décisions des organes directeurs, de ce fait, elle constitue également pour ces derniers un outil de décision.

2. En bref, l'évaluation est un outil de gestion qui utilise les leçons de l'expérience et les intègre dans la planification et la programmation futures.



United Nations Educational,
Scientific and Cultural Organization

L'essentiel



- La période de **mise en œuvre** suit la période de programmation.
- La phase de mise en œuvre comprend le **suivi**, la **reprogrammation**, et **l'évaluation**.
- Le suivi fait partie intégrante de **l'approche de la Gestion axée sur les résultats**.
- Le suivi sert à comparer l'information de **programmation** avec la **situation réelle**.
- Le suivi concerne le progrès lié aux **résultats**, les **parties prenantes** concernées et les **ressources** employées. Les ressources spécifiques doivent être déterminées par le Responsable afin d'assurer un bon suivi.
- **La reprogrammation** implique le réexamen et le réajustement de l'information de programmation, à la nouvelle situation et en être comptable. La création d'une activité pendant la phase de mise en œuvre offre un exemple de reprogrammation.
- **L'évaluation** est un processus d'apprentissage permettant de mieux gérer.

BSP : 34 C/5
Module 6 : L'approche RBM : un cadre de mise en œuvre
6

Rev.1

Une fois l'information de programmation approuvée par le Directeur général, la mise en œuvre commence.

1. La phase de mise en œuvre comprend trois fonctions : le suivi, la reprogrammation et l'évaluation.
2. Le suivi fait partie intégrante de l'approche de la Gestion axée sur les résultats puisqu'il permet de déterminer si l'on est sur la bonne voie ou non, si l'on a atteint son résultat.
3. La fonction de suivi sert à comparer l'information de programmation et la situation réelle : quelle différence y a-t-il entre ce que nous avons décidé de faire et ce que nous faisons vraiment ?
4. Pour procéder au suivi, vous devez apprécier les progrès réalisés vers l'obtention de vos résultats au moins tous les 6 mois, en vous référant aux indicateurs de performance et aux indicateurs de référence, aux partenaires impliqués, aux bénéficiaires concernés, à l'équipe affectée à l'activité et au budget dépensé. Des ressources spécifiques doivent être réservées par le responsable afin d'assurer un suivi approprié (autour de 5%).
5. La reprogrammation intervient lorsqu'un événement entrave la mise en œuvre d'un élément. La reprogrammation implique que le responsable réexamine l'information de programmation, l'ajuste en fonction de la nouvelle situation et en soit comptable. La création d'une activité pendant la phase de mise en œuvre offre un exemple de reprogrammation. Certaines informations modifiées en raison d'une reprogrammation doivent être validées par le responsable du niveau supérieur.
6. L'évaluation donne l'occasion d'en apprendre plus sur les activités de programme et de prendre des mesures correctives en cas de besoin. Les enseignements tirés sont intégrés dans les futures programmations, ce qui contribue à améliorer l'exécution des programmes de l'UNESCO.

Evaluation http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=21622&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Results-Based Programming, Management and Monitoring at UNESCO

http://portal.unesco.org/en/files/40564/12006631441RBM_Guidelines_BSP_170108.pdf/RBM%2BGuidelines%2BBSP%2B170108.pdf (English)

http://intranet.unesco.org/bsp/cairo/workshop_presentations/RBM_Cairo_workshop_May_2006.ppt (Intranet English)

RBM

<http://www.unfpa.org/results/docs/rbmguide.doc> (UNFPA English)

Programme de formation RBM

http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=36931&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Pour plus d'informations, veuillez consulter les sites indiqués.