

**La gestion axée sur les résultats dans le système
des Nations Unies pour le développement**

Analyse des progrès et de l'efficacité des politiques

Rapport de synthèse

Coordonnatrice

Sukai Prom-Jackson

Corps commun d'inspection

Genève 2017



Nations Unies

**La gestion axée sur les résultats dans le système
des Nations Unies pour le développement**

Analyse des progrès et de l'efficacité des politiques

Rapport de synthèse

Coordonnatrice

Sukai Prom-Jackson

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2017

L'équipe :

Sukai Prom-Jackson, Inspectrice, Corps commun d'inspection

Amanuel Zerihoun, expert de l'évaluation associé, Corps commun d'inspection

Paul Balogun, expert consultant indépendant

Olga Otradnova, assistante principale chargée de la recherche et du contrôle de la qualité,
Corps commun d'inspection

Ondina Castillo Amaya, stagiaire, Corps commun d'inspection

Gloria Villa, stagiaire, Corps commun d'inspection

Résumé

La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques

Les entités du système des Nations Unies mettent en œuvre une gestion axée sur les résultats depuis 2002. Le présent rapport analyse les progrès réalisés et l'efficacité obtenue dans la mise en œuvre de cette gestion. L'accent est mis sur les éléments de la politique de gestion axée sur les résultats définis dans les résolutions 67/226 du 21 décembre 2012 et 71/243 du 21 décembre 2016 de l'Assemblée générale relatives à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Le rapport traite également des difficultés conceptuelles et techniques de la gestion axée sur les résultats, y compris les causes profondes de ces difficultés, et des obstacles structurels, systémiques et politiques à la mise en œuvre de ce type de gestion. Certains de ces obstacles ont fait l'objet d'un débat au sein du système des Nations Unies, qui a débouché sur l'adoption de nouvelles résolutions sur la gouvernance lors du cycle d'examen de 2016 et sur les réformes de la planification entreprises par le Secrétaire général à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

L'examen s'inscrit dans une perspective transversale étendue à l'ensemble du système. Son but est d'aider les entités des Nations Unies à accroître encore la pertinence et la valeur de leur système de gestion axée sur les résultats à l'appui du Programme 2030 et dans le contexte actuel imposant un changement de paradigmes et une transformation radicale des mentalités, des raisonnements et des valeurs.

Cet examen complète la série de rapports du Corps commun d'inspection (CCI) publiés entre 2004 et 2012 concernant les pratiques de gestion axée sur les résultats. Il complète aussi les examens réalisés par le Département des affaires économiques et sociales au sujet de ce modèle de gestion.

Compte tenu des travaux du Groupe des Nations Unies pour le développement et du CCI, la gestion axée sur les résultats est définie dans le présent examen comme étant l'ensemble des **stratégies de gestion appliquées dans les différentes entités des Nations Unies pour obtenir les résultats recherchés sur le plan organisationnel en intégrant une doctrine et des principes centrés sur les résultats dans tous les aspects de la gestion et, surtout, en intégrant les enseignements tirés des réalisations antérieures dans le processus décisionnel de gestion.**

Cette définition met l'accent sur l'intégration des principes centrés sur les résultats dans les différents domaines de la gestion et sur l'utilisation d'informations sur les résultats pour la prise de décisions. Les éléments fondamentaux de la gestion axée sur les résultats sont notamment les suivants : a) le plan général et la clarté du produit final ou de l'impact recherchés ; b) les liens de causalité dans une hiérarchie de résultats (moyens mis en œuvre, activités, produits, réalisations, impact), fondés sur une analyse théorique de la manière dont le changement survient, étant entendu que toutes les hypothèses sont sujettes à des marges d'erreur ; c) une action systémique allant au-delà de la logique causale et linéaire des systèmes fermés, tenant compte du contexte, s'inscrivant dans l'« équi-finalité » (principe selon lequel, dans les systèmes ouverts, un état final donné peut être atteint par de nombreux moyens ou cheminements potentiels) et prenant en considération les risques à courir et les conditions à remplir pour obtenir des résultats de haut niveau ; d) la mesure des résultats à des fins de transparence, le rapprochement des points de vue sur la base d'une perspective de résultats commune et la responsabilisation ; e) le suivi des résultats à des fins d'apprentissage en simple boucle ; et f) l'évaluation à des fins d'apprentissage en double boucle et de définition des orientations à suivre.

Ces éléments font écho aux impératifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment en ce qui concerne l'action systémique, les méthodes de travail intégrées et interdépendantes visant des résultats et un impact collectif s'accompagnant d'une responsabilisation collective, à la fois horizontale et verticale, et la mise en place d'une organisation apprenante dynamique et résiliente.

À cet égard, la gestion axée sur les résultats offre un cadre pour la mise en œuvre du Programme 2030. Ce programme change la donne et ouvre des perspectives de progrès de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies.

Des informations relatives aux capacités de gestion axée sur les résultats et au niveau atteint dans ce domaine dans le système des Nations Unies pour le développement sont indispensables pour mieux comprendre le niveau de préparation du système et les améliorations nécessaires pour soutenir la mise en œuvre du Programme 2030. À cet égard, l'examen aide les organismes des Nations Unies à accroître encore la pertinence et la valeur de leur système de gestion axée sur les résultats à l'appui du Programme 2030.

I. Développement progressif et stades de développement

Les progrès sont évalués par rapport à cinq domaines (ou piliers) de la gestion liés à l'examen quadriennal complet. Ces piliers sont énumérés ci-après, en même temps que leurs éléments particulièrement visés par l'évaluation. Le premier pilier n'est associé à aucune résolution de l'Assemblée générale sur le sujet, mais tient son importance de la constatation du fait qu'il est essentiel de se représenter et de prévoir l'adoption et la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats d'une manière qui corresponde aux différentes organisations. Les cinq piliers sont les suivants :

a) Gestion stratégique (pilier 1) : concerne essentiellement le cadre conceptuel et stratégique guidant l'adoption de la gestion axée sur les résultats comme stratégie de gestion. Cela suppose un cadre de gestion du changement et de responsabilisation adapté à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats ;

b) Gestion opérationnelle (pilier 2) : concerne principalement ce que fait l'entité, y compris la planification stratégique, la programmation et la gestion des ressources (ressources humaines et financières) ;

c) Responsabilisation et gestion de l'apprentissage (pilier 3) : concerne essentiellement les systèmes de suivi, d'évaluation, de communication des résultats et de gestion de l'information ;

d) Gestion du changement (pilier 4) : se rapporte essentiellement à une culture du résultat s'appuyant sur l'internalisation et le développement des capacités, l'exercice de l'autorité et l'utilisation des résultats dans le cadre de la constitution d'une organisation apprenante ;

e) Gestion de la responsabilité (pilier 5) : concerne principalement les partenariats pour l'obtention de résultats et d'un impact collectif, qui favorisent la responsabilisation collective, à la fois verticale et horizontale, dans tout le système des Nations Unies et avec les partenaires du développement. L'obligation pour les entités des Nations Unies de rendre compte de leur action est fondamentale et consiste notamment à mettre l'accent sur la responsabilité qui incombe au système des Nations Unies de tirer parti de sa présence universelle, de sa capacité de rassemblement et de son avantage comparatif en matière de coordination, de sensibilisation, d'influence sur ses partenaires, de renforcement de la cohérence et de gestion des partenariats pour aider à obtenir des résultats et atteindre des objectifs dans le domaine du développement.

La mise en œuvre progressive de la gestion axée sur les résultats dans ces domaines de gestion et leurs éléments associés est conceptualisée en cinq stades de croissance et de développement progressifs, liés à la théorie du processus de changement dans l'adoption des innovations et aux principes centrés sur les résultats. Le stade 1 est celui de la non-adoption ; le stade 2 est celui de l'expérimentation ; le stade 3 est celui de la mise en œuvre ponctuelle ; le stade 4 est celui de la mise en œuvre à l'échelon interne ; et le stade 5 met intégralement l'accent sur les réalisations, avec des conséquences pour l'action systémique, les partenariats, la coordination et la collaboration, l'impact collectif et la responsabilisation collective.

Constatations et conclusion

Des progrès ont été faits au cours des dix dernières années dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, avec des variations parmi les 12 entités étudiées. On observe aussi d'importantes variations dans les résultats obtenus dans les différents domaines de gestion évalués au cours de l'examen. S'employer à résoudre les difficultés conceptuelles et techniques et à surmonter les obstacles structurels et systémiques aidera à faire progresser la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies conformément aux impératifs liés à la mise en œuvre du Programme 2030.

Lors du recueil des données, qui a eu lieu en 2015 et au début de 2016, la plupart des entités avaient atteint un stade de développement avancé (le stade 4 selon l'analyse modale) et mettaient l'accent à l'échelon interne sur le renforcement et le perfectionnement de la gestion axée sur les résultats. Elles n'étaient pas parvenues au stade 5 qui, comme indiqué plus haut, tient compte de la valeur ajoutée réelle de la gestion axée sur les résultats, l'accent étant mis sur la gestion en fonction des réalisations, l'action systémique et, par conséquent, la cogestion, le renouvellement de l'entité par l'évaluation et la responsabilisation collective. Le passage au stade 5 est rendu difficile par des facteurs conceptuels, culturels, politiques, structurels et systémiques, qui sont autant d'obstacles à surmonter. Certains de ces obstacles débordent le cadre du contrôle de gestion des entités prises isolément et sont envisagés dans le contexte du Programme 2030.

Les fonds et les programmes atteignent un niveau plus élevé que les institutions spécialisées, dont certaines obtiennent néanmoins les meilleurs résultats. Le niveau de performance dépend des facteurs suivants : a) le fait d'avoir une stratégie organisationnelle de gestion axée sur les résultats bien définie, qui renforce la cohésion et l'intégrité dans la mise en œuvre de ce type de gestion à l'échelle de toute l'organisation ; b) le rôle des organes directeurs et des donateurs ; c) des activités fondées sur une culture du secteur privé ; d) la capacité de collaborer pour apporter des réponses à un même conseil d'administration, ainsi que de partager et mettre en œuvre l'innovation ; e) le fait d'être une entité récemment créée et de mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience d'autres organisations.

L'examen des principales différences constatées dans les résultats relatifs aux divers domaines et piliers de la gestion met en évidence les éléments qui suivent.

Un facteur de réussite très important est le fait d'avoir un fondement conceptuel de la gestion axée sur les résultats qui soit bien défini, global et caractérisé par une stratégie en la matière, un cadre de gestion du changement et un cadre de responsabilisation qui permettent d'adopter ce modèle de gestion ou de s'y adapter. Ce fondement permet de mettre en place la gestion axée sur les résultats de manière intégrée, autour d'une vision partagée de ce type de gestion et de l'intérêt que présente sa mise en œuvre, et d'instaurer une culture du résultat. Il donne en outre aux responsables les moyens de superviser la gestion axée sur les résultats dans les entités et de mener une concertation avec les organes directeurs au sujet de ce qui peut raisonnablement être entrepris. Cela renforce la capacité d'influer sur les décisions de principe et de rendre l'élaboration des politiques plus réactive aux besoins et aux objectifs de l'entité, tout en contribuant à l'efficacité des activités de développement. Il est très important de noter que la stratégie organisationnelle de gestion axée sur les résultats (pilier 1) est différente du plan stratégique organisationnel de soutien du développement décrit dans le cadre de la gestion opérationnelle (pilier 2).

L'analyse montre que le pilier 1 est applicable à un bas niveau. Au moment de l'évaluation, en 2015, seule une entité avait une stratégie de gestion axée sur les résultats à la fois globale, bien définie et intégrée, associée à un cadre de gestion du changement et un cadre de responsabilisation. L'absence de stratégie est bien résumée par des déclarations du personnel telles que la suivante : « La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats n'a ni début ni fin, c'est un processus en constante évolution. ». Les entités doivent utiliser les éléments de stratégie qui sont dispersés dans leurs divers documents pour élaborer une

stratégie globale liée au Programme 2030. Le cadre de référence du CCI pour la gestion axée sur les résultats (JIU/NOTE/2017/1, annexe VIII) et les enseignements tirés du présent examen fournissent d'importants critères d'élaboration d'une stratégie de grande qualité en matière de gestion axée sur les résultats.

Les États Membres, par l'intermédiaire des organes directeurs ou de systèmes d'évaluation tels que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et les examens de l'aide multilatérale réalisés par le Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, ont joué un rôle important dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les entités. Ce rôle est très apprécié, mais il est mal équilibré et limite la valeur de ce type de gestion pour ce qui est de l'efficacité organisationnelle et de l'obtention de résultats dans le domaine du développement.

L'intervention des États Membres a été accueillie favorablement par de nombreux dirigeants et leurs collaborateurs, satisfaits de constater que le système des Nations Unies mettait l'accent non plus seulement sur les activités mais sur un niveau de réflexion stratégique sur les produits et les réalisations. L'accent a toutefois été mis sur la communication des résultats, en ce qui concerne surtout l'obligation de rendre compte de l'utilisation des ressources. Les instances dirigeantes du système des Nations Unies et l'ensemble des activités du système ont été très réactives à cette exigence de transparence dans la fourniture de services et l'utilisation des ressources.

En tant qu'élément moteur de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, l'accent mis sur la communication des résultats et la responsabilisation, bien qu'important, s'est révélé être la source d'une réduction des moyens d'action et d'une limitation de la valeur ajoutée de ce type de gestion dans les entités. L'analyse montre qu'il en est résulté : a) des entités qui mettent l'accent sur les produits par opposition aux réalisations, ou sur ce qui peut être mesuré ; b) une utilisation excessive des capacités professionnelles du personnel des entités des Nations Unies aux fins de rendre compte des résultats ; et c) des instances dirigeantes qui sont réactives mais ne sont pas conscientes de leurs responsabilités. Cela a produit des entités dont le lieu de contrôle est externe, puisqu'elles cherchent à gérer les rapports de force qui régissent leurs structures respectives, et a limité la confiance, la créativité et l'innovation que chacun attend de la démarche de gestion axée sur les résultats.

Plus récemment, des changements ont été observés dans l'attitude des États Membres à l'égard de certaines entités, y compris le fait de dialoguer sur ce qui ne fonctionne pas et de s'écarter de l'évaluation à des fins d'attribution ou du souci du rendement des sommes investies pour s'intéresser à la contribution à l'obtention de résultats dans le domaine du développement. Cela témoigne de l'émergence d'un système de gouvernance consciencieuse qui comprend la nature complexe du processus de développement, qui peut avoir des conséquences inattendues, et la difficulté de répondre à des critères de performance préétablis.

La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats a été la plus marquante dans les domaines de la planification stratégique axée sur les résultats et de l'élaboration des programmes axée sur les résultats (pilier 2) et, en second lieu, dans le domaine du suivi, de l'évaluation et de la communication des résultats (pilier 3). Cela s'explique principalement par l'intérêt que ces domaines présentent pour la communication d'informations, la responsabilisation par rapport aux résultats et la fourniture de données tirées des évaluations. Ces domaines de gestion soulèvent néanmoins de nombreuses difficultés conceptuelles et techniques qui nuisent à la crédibilité de la gestion axée sur les résultats et sur sa valeur en tant que stratégie de gestion adaptée aux contextes actuels. Ces difficultés limitent la capacité de mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats de manière appropriée. Mettre en œuvre ce type de gestion comme il le faudrait représente un défi majeur pour le système des Nations Unies.

Des initiatives pilotes très diverses ont été lancées par différentes entités, qui ont eu tendance à se copier entre elles. Le processus d'adoption de l'innovation qui est observé pour tous les autres éléments évalués dans le cadre de l'examen a besoin d'un soutien structurel, d'un système d'évaluation de ce qui fonctionne, ainsi que des modalités et du

contexte de fonctionnement. Cela accroîtrait l'efficacité et l'efficience de la pratique d'adoption de l'innovation aux fins de la gestion axée sur les résultats, sachant qu'il n'y a pas de solution universelle.

Les instances dirigeantes ont été extrêmement réactives mais n'ont pas assumé leurs responsabilités vis-à-vis de l'obtention de résultats. De grands progrès ont été faits dans la direction de la mise en œuvre de ce type de gestion, en particulier s'agissant de soutenir les domaines essentiels de la planification, du suivi, de l'évaluation et de la communication des résultats. Les instances dirigeantes ont été extrêmement réactives aux exigences des États Membres en ce qui concerne la transparence de l'utilisation des ressources et des résultats. Elles n'ont cependant pas exercé leurs responsabilités pour ce qui est de répondre aux exigences de la gestion axée sur les résultats, ce qui suppose de mettre l'accent sur les changements et les ajustements à réaliser pour assurer une réussite durable, et elles n'ont donc pas fait preuve de leadership stratégique dans la façon dont elles ont géré ces deux catégories d'exigences. Les effets d'une approche mal équilibrée de la responsabilisation sont décrits plus haut.

Le système des Nations Unies rencontre des difficultés pour ce qui est de traiter les aspects comportementaux qui jouent un rôle important dans la mutation vers un modèle centré sur l'humain. Le changement est possible à condition de déplacer les incitations, de réorienter les préférences et les convictions et d'accroître les possibilités de remettre en cause le processus décisionnel. Bien que la situation soit très variable d'une entité à l'autre, les niveaux de performance les plus bas sont observés dans les domaines de la planification du changement, de l'application des pratiques de gestion axée sur les résultats aux ressources humaines, des capacités de réponse au besoin de transformation des valeurs hégémoniques et de l'adaptation de la mentalité du personnel qui met en œuvre la gestion axée sur les résultats et joue un rôle fondamental dans le processus de changement.

Transformer les mentalités est une entreprise difficile. L'examen met en évidence les principaux facteurs qui contribuent à cette transformation, qui vont au-delà de la formation pour le développement des capacités et sont notamment les suivants : une vision et une stratégie partagées par tous et pour lesquelles il existe un engagement et une volonté de coopérer pour atteindre les objectifs visés et réaliser ce qui est important pour le développement ; une collaboration directe entre les instances dirigeantes et le personnel et la mise en place d'une organisation apprenante et d'un système incitatif d'innovation et de prise de risques mesurés ; et la compréhension par le personnel du rôle qu'il joue en tant qu'agent essentiel du changement dans le développement.

II. Valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats en terme d'efficacité organisationnelle

L'efficacité ou la valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats n'a pas été formellement étudiée, ni au sein du système des Nations Unies ni par des partenaires de développement extérieurs. Dans ses résolutions, l'Assemblée générale a souligné que l'intégration de la gestion axée sur les résultats n'était pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'assurer l'efficacité organisationnelle et d'obtenir des résultats dans le domaine du développement.

Les critères d'efficacité organisationnelle du système des Nations Unies ont été réaffirmés récemment dans la résolution 71/243, dans laquelle l'Assemblée générale a reconnu que pour appliquer le Programme 2030, le système des Nations Unies pour le développement devait devenir plus stratégique, transparent, ouvert à la collaboration, efficace, effectif et axé sur les résultats, et a souligné que la structure de gouvernance de ce système devait être plus attentive aux besoins des États Membres. L'examen quadriennal complet porte sur les domaines de la gestion axée sur les résultats qui sont associés aux critères d'efficacité organisationnelle relatifs à la transparence induite par la communication des résultats ; à la crédibilité induite par l'utilisation des résultats pour le contrôle, la gestion et la définition des orientations à suivre ; à la cohérence au service de l'efficience et de l'impact collectif ; et à la responsabilisation collective et la gouvernance pour un impact collectif.

L'analyse globale de l'ensemble des cas amène à formuler la conclusion suivante :

La valeur ajoutée en termes d'efficacité organisationnelle apportée par la gestion axée sur les résultats n'a pas encore pleinement vu le jour et la mise en œuvre de celle-ci reste inachevée dans les 12 entités des Nations Unies étudiées. Il y a cependant un niveau de préparation important au renforcement de ce type de gestion à des fins d'efficacité organisationnelle et en vue de mettre en œuvre le Programme 2030.

Réalisation 1

Utilisation des résultats par la direction générale comme base pour la prise de décisions

Les entités montrent des progrès dans l'utilisation des informations sur les résultats par l'équipe dirigeante. Cependant, ces progrès sont inégaux. L'utilisation des informations est victime d'asymétries de pouvoir qui peuvent nuire à l'efficacité des politiques. La répartition inégale du pouvoir dans le domaine des politiques peut conduire à l'exclusion, à la captation par des acteurs externes et au clientélisme. L'utilisation des informations a servi principalement à gérer le portefeuille de programmes et de projets et très peu à réorienter les ressources. L'une des principales difficultés réside dans la gestion des ressources humaines. L'intégration des principes centrés sur les résultats dans le système de gestion des ressources humaines a commencé récemment. Cependant, l'utilisation des informations pour gérer l'efficacité du personnel est limitée par l'attitude paternaliste du système des Nations Unies, ainsi que par les préférences et l'interférence politique des membres des conseils d'administration. Dans de nombreux cas, les dirigeants jugent difficile de récompenser un excellent comportement ou de sanctionner une insuffisance récurrente.

Il est important de noter que le système des Nations Unies n'est pas seul à s'attaquer aux problèmes que pose l'utilisation d'informations sur les résultats pour la prise de décisions. De nombreuses autres organisations bilatérales et multilatérales doivent aussi faire face à certains des mêmes problèmes fondamentaux. Il est toutefois plus difficile d'utiliser les informations dans le système des Nations Unies que dans un contexte ordinaire de gestion du secteur public, étant donné le processus budgétaire, la nature du financement et un ensemble de problèmes bien connus associés aux contributions versées à des fins spéciales. En raison de l'ampleur considérable de ces contributions, le système des Nations Unies doit en outre s'adapter à des structures de gouvernance externes, avec les conséquences que cela peut avoir pour quantité de mesures de gouvernance concernant la gestion axée sur les résultats. Les organisations ont mis en place plusieurs mécanismes, comme le dialogue sur le financement entre États Membres et acteurs non étatiques.

Réalisation 2

Utilisation d'informations sur les résultats par les États Membres à des fins de gouvernance

La politique de gestion axée sur les résultats a conduit à s'intéresser plus particulièrement à l'utilisation des informations à des fins de responsabilisation. Elle n'a pas garanti un engagement crédible à encourager la coordination et promouvoir la coopération en matière de contrôle et de gouvernance. L'accent mis sur la forme et non la fonction et l'absence de reconnaissance des asymétries de pouvoir par les États Membres n'ont pas aidé à faire progresser la réforme de la politique de gestion axée sur les résultats.

Il ressort de l'examen que la contribution la plus importante de la gestion axée sur les résultats pour les organisations du système des Nations Unies est l'apport d'une structure permettant de fournir des éléments de preuve des résultats obtenus aux organes de gouvernance respectifs de ces entités. Les États Membres utilisent surtout ces éléments de preuve à des fins de transparence au sujet de l'usage des ressources.

Deux problèmes nuisent à l'efficacité de l'utilisation des éléments de preuve des résultats obtenus. Le premier problème est le crédit qui peut être accordé à la qualité des résultats publiés, y compris le caractère satisfaisant du niveau de ces résultats (produit contre réalisation) et les difficultés rencontrées pour traiter les questions d'attribution et de regroupement des résultats. L'examen montre un faible niveau de performance concernant la qualité du système de mesure, qui a entraîné un manque de confiance constant et a ouvert les organisations à une grande diversité d'évaluations distinctes réalisées par les États Membres donateurs. Les domaines visés par ces évaluations se chevauchent dans une large mesure. Bien qu'appréciées, ces méthodes, y compris l'évaluation d'entités réalisée par le CCI avec des variables identiques, représentent d'énormes coûts de transaction pour les entités. La coordination des évaluations externes par le CCI, qui a pour mission de diriger ces évaluations, de même que celles qui sont réalisées par des organismes bilatéraux et multilatéraux, est un problème délicat auquel les organes directeurs doivent faire face.

Le deuxième problème est l'action à mener face à l'énorme quantité d'informations sur les résultats qui doivent être communiquées aux parlements des pays donateurs et au public. De premiers éléments indiquent que mettre l'accent sur la forme et non la fonction limite la valeur de la communication des résultats. Des éléments nouveaux attestent en outre le désir du public de disposer non seulement de données chiffrées, mais d'informations plus qualitatives au sujet du processus de développement et des complexités liées à l'obtention de résultats.

Réalisation 3

Planification, mesure, suivi, évaluation et information à l'échelle du système

Les projets de développement dont la réalisation est généralement conjointe et indivisible exigent un mode de fonctionnement systémique et appellent donc une planification, une élaboration de programmes, une mise en œuvre, un suivi et une évaluation à l'échelle du système. La gestion axée sur les résultats n'a pas eu d'influence sur les activités à l'échelle du système.

Il y a eu plusieurs résolutions dans lesquelles l'Assemblée générale a préconisé une planification et une évaluation à l'échelle du système, mais la structure fonctionnelle des Nations Unies ne prédispose pas à un fonctionnement de ce type. En effet, peu d'organisations ont des mandats s'étendant à l'ensemble du système ou à des sous-systèmes. L'appel à l'« unité d'action » n'a pas eu d'effet majeur sur la planification et l'évaluation à l'échelle du système. Le Programme 2030 offre une possibilité de mise en œuvre d'une action systémique. Comment faire fonctionner comme un système ce qui n'a pas été conçu comme tel au départ ? Ce problème crucial se pose au système des Nations Unies, mettant à l'épreuve la capacité intellectuelle et l'engagement de ses membres à transformer le système pour en renforcer la pertinence et la durabilité.

Le stade avancé de développement des cadres stratégiques, plans et dispositifs de communication des résultats des différentes entités qui ressort du présent examen, ainsi que les progrès réalisés dans le domaine de l'évaluation portent à croire que ces organisations sont prêtes à mettre en œuvre le Programme 2030. Les nombreuses initiatives de collaboration, de partenariats mondiaux et d'expérimentations à l'échelle du système, bien que fragmentées, posent les fondements de cette mise en œuvre et doivent être compilées et évaluées. Les initiatives telles que l'élaboration d'une théorie du changement distincte à l'appui des plans et programmes organisationnels stratégiques, lancées principalement par des fonds et des programmes, ont de grandes chances de mettre en lumière des réalisations conjointes et des mises en adéquation stratégique. Des fonds et des programmes basés à New York et partageant un même conseil d'administration ont commencé d'élaborer des plans stratégiques conjoints en 2017.

La méthode des interactions appliquée aux cibles définies dans les Objectifs de développement durable constitue une approche multidisciplinaire transsectorielle et plurithématique donnant la possibilité de renforcer les interconnexions subsectorielles. L'expérience d'évaluation indépendante des activités opérationnelles pour le développement menée à l'échelle du système représente un effort majeur pour utiliser les capacités et partenariats existants dans le cadre des différentes institutions et à différents

niveaux de l'architecture de la fonction d'évaluation. Il est essentiel de conceptualiser solidement un cadre à l'échelle du système pour répondre à l'objet et aux demandes d'une culture des Nations Unies qui ne soit pas seulement transparente mais soit dynamique et innovante et contribue au succès et à la durabilité des réalisations. Pour vraiment relever ce défi, il faudrait un cadre de gouvernance qui renforce les activités menées à l'échelle du système et la responsabilisation collective pour un impact collectif.

Réalisation 4

Collaboration et partenariats autour de réalisations conjointes pour un impact collectif impliquant une responsabilisation collective

Le système des Nations Unies n'a pas conceptualisé ni mis au point un cadre cohérent de responsabilisation collective dans l'ensemble des organisations qui le constituent ou avec les partenaires du développement qui ne font pas partie de sa structure de gouvernance. Des mesures de responsabilisation collective commencent à voir le jour, mais il est nécessaire de mieux comprendre cette notion et de définir un cadre de responsabilisation collective et d'apprentissage approprié. Il faudrait pour cela des critères de réussite intégrés dans les domaines de l'impact collectif et de la responsabilisation collective.

La réussite des activités menées à l'échelle du système suppose une gestion conjointe, une collaboration et des partenariats sous des formes intégrées et interdépendantes. Elle est aussi fonction de la responsabilisation collective. La gestion axée sur les résultats exige un système de responsabilisation multidimensionnel qui permette d'obtenir un impact collectif aux niveaux micro, méso et macro, ce qui suppose de recourir à des mécanismes de responsabilisation verticale à tous les niveaux et de responsabilisation horizontale en ce qui concerne l'ensemble des entités et des partenaires. S'agissant de la responsabilisation collective, l'analyse montre que dans le cadre de nouvelles initiatives, comme le dialogue sur le financement et la mise en place d'un budget intégré, les partenaires sont incités à se pencher sur la question des ressources et à commencer d'examiner les questions de partenariat et de gouvernance compte tenu des ressources allouées.

La responsabilisation collective autour des réalisations partagées entre plusieurs organisations est difficile à assurer. L'examen montre que son succès repose sur un ensemble de conditions requises pour un impact collectif, en particulier d'avoir un programme commun, des méthodes de mesure partagées, des activités complémentaires, des contacts permanents et un soutien structurel. Cela suppose aussi de fonctionner au sein d'un système qui accorde de l'importance à la confiance et à l'intégrité et une culture du résultat qui valorise l'innovation, la prise de risques mesurés, un lieu de contrôle interne et une dose raisonnable d'autoresponsabilisation. Un examen analytique réalisé à la demande du Département des affaires économiques et sociales dans le contexte de l'examen quadriennal complet constitue le point de départ d'une conceptualisation de la responsabilisation collective et doit être approfondi.

Résumé des problèmes et des obstacles relatifs aux actions menées à l'échelle du système et à la réponse aux exigences de la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est pertinente et valable lorsqu'elle est mise en œuvre correctement, d'une manière intellectuellement honnête et sur la base des enseignements tirés de l'expérience. Le système des Nations Unies est exemplaire à cet égard. La direction stratégique des États Membres et des gestionnaires est essentielle pour faire face aux complexités et aux transformations de l'économie d'aujourd'hui, centrée sur l'humain. Il a été constaté que des problèmes structurels et systémiques ou des facteurs sous-jacents très divers avaient une incidence déterminante sur le succès de la gestion axée sur les résultats en tant que système de gestion pour la mise en œuvre du Programme 2030. Ces problèmes et facteurs sont résumés ci-après :

a) La structure fonctionnelle de l'approche et de la conception sectorielles du système des Nations Unies, qui prédispose à des approches sectorielles, par opposition aux approches pluridisciplinaires que nécessite l'action systémique ;

b) Le fait de mettre l'accent sur des produits qui sont maîtrisés et réalistes et, parfois, d'assimiler ces produits à des réalisations, étant donné la nature du système de responsabilisation, ainsi que la crainte d'être considéré comme ayant échoué en cas d'absence de réalisation ;

c) Ne pas se faire totalement à l'idée que les réalisations relèvent de partenariats et, par conséquent, qu'un cadre de responsabilisation collective est nécessaire et que la responsabilisation au sein du système des Nations Unies n'a pas simplement pour objet de mesurer la production, mais aussi de tirer parti de son rôle de chef de file pour assurer la coordination de tous les autres acteurs et soutenir les partenariats afin de mener à bien les réalisations et d'assurer un lien avec les résultats obtenus dans le domaine du développement ;

d) L'absence de structure de gouvernance pour une responsabilisation collective conjointe dans l'ensemble des divers organes directeurs du système des Nations Unies ;

e) Le fait de collaborer avec des acteurs multiples, ce qui impose au système des Nations Unies divers cadres de gouvernance externes, limite son rôle dirigeant mondial et, parfois, accroît son exposition à divers types de risques ;

f) Le système de financement, qui crée une concurrence et renforce les cloisonnements fonctionnels, limitant ainsi les modes de collaboration intégrés ;

g) L'absence d'analyse précise de l'encadrement national et des capacités nationales de gestion et d'évaluation des résultats, facteurs qui augmenteraient la viabilité de la gestion axée sur les résultats.

Les organisations ont conçu une série de mesures et d'initiatives pilotes afin de surmonter ces obstacles. La résolution 71/243 de l'Assemblée générale traite aussi de certains des obstacles systémiques et structurels qui font l'objet d'analyses et d'initiatives dans le cadre des réformes en cours proposées par le Secrétaire général.

L'Inspectrice reconnaît que, dans le contexte actuel où la stratégie appliquée pour la réforme du système des Nations Unies se caractérise par des réaménagements plutôt que par une refonte, il faut que de multiples approches tactiques puissent être adoptées lorsqu'une situation nouvelle se présente. Les diverses initiatives doivent être mises en œuvre avec un soutien structurel visant à assurer une coordination entre les institutions et des relations symbiotiques avec les autres initiatives en cours. Elles doivent toutefois faire l'objet d'un suivi permanent et une fonction d'évaluation formative à l'échelle du système devrait être établie afin d'examiner ce qui fonctionne, pourquoi et comment. Il faut encore déterminer où placer cette fonction d'évaluation pour soutenir un changement constant et dynamique fondé sur le principe de subsidiarité et de valeur ajoutée comparative.

Parallèlement aux diverses activités et approches tactiques, il est nécessaire de commencer à mettre en place des cadres stratégiques à l'échelle du système, ainsi qu'un cadre de suivi et d'évaluation, afin de tenir compte du rythme de développement rapide et de mettre l'accent sur le rôle stratégique du système des Nations Unies dans une société qui évolue et se fixe de nouvelles priorités dans le contexte du Programme 2030.

III. Recommandations

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer une stratégie clairement définie, complète et globale aux fins de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au niveau des entités et du système.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat, y compris le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), devraient envisager de créer une fonction d'appui chargée de veiller à ce que les diverses innovations adoptées en matière de gestion axée sur les résultats soient recensées, soutenues, évaluées et partagées dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat devraient promouvoir la culture du résultat en faisant figurer en bonne place, dans leurs programmes de développement des capacités, un objectif consistant à faire évoluer les mentalités et les systèmes de valeurs, deux éléments qui jouent un grand rôle pour ce qui est d'intensifier l'engagement du personnel, notamment l'engagement en faveur de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que la gestion axée sur les résultats soit davantage prise en considération dans l'élaboration des politiques de responsabilisation du personnel et de gestion des ressources humaines, et notamment dans la mise au point de systèmes d'incitation destinés à promouvoir la responsabilisation à la fois par rapport aux résultats et par rapport à l'apprentissage transformateur et aux innovations à tous les niveaux.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat devraient faire de l'utilisation des informations sur les résultats, y compris des éléments factuels résultant de l'évaluation, une priorité stratégique.

Recommandation 6

Les organes délibérants souhaiteront peut-être collaborer avec les chefs de secrétariat pour mettre davantage l'accent sur la gestion axée sur les résultats, sans se contenter d'exiger qu'on leur rende des comptes et qu'on les informe à des fins de responsabilisation, et s'attacher davantage à déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, en tenant dûment compte du contexte.

Recommandation 7

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, devrait demander aux organes interinstitutionnels qui travaillent sur les réformes à apporter dans le domaine de la responsabilisation de conceptualiser et de définir un cadre de responsabilisation collective qui prenne en compte l'impact collectif, comme l'exigent la gestion axée sur les résultats et la mise en œuvre du Programme 2030.

Table des matières

Chapitre

Résumé.....	v
I. Introduction.....	1
A. Importance et objet de l'examen.....	2
B. Objectifs et principales questions	3
C. Domaines de gestion considérés (piliers et composantes)	4
D. Méthode.....	6
E. Structure du rapport et remerciements	7
II. Conclusions concernant le stade de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les entités des Nations Unies.....	9
A. Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats	9
B. Conclusions relatives aux stades de mise en œuvre : analyse au niveau de l'entité.....	10
C. Conclusions relatives aux stades de mise en œuvre, par pilier et par composante	12
III. Constatations relatives à la valeur ajoutée que la gestion axée sur les résultats apporte en termes d'efficacité organisationnelle.....	21
A. Liens entre la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, l'efficacité organisationnelle et les résultats en matière de développement.....	21
B. Réalisation 1 : utilisation des résultats par la direction générale comme base pour la prise de décisions	22
C. Réalisation 2 : utilisation d'informations sur les résultats par les États Membres à des fins de gouvernance	26
D. Réalisation 3 : contribution à la planification, à la mesure, au suivi, à l'évaluation et à la communication sur les résultats, à l'échelle du système	28
E. Réalisation 4 : collaboration et partenariats autour de réalisations conjointes pour un impact collectif impliquant une responsabilisation collective	30
F. Messages clefs et perspectives d'avenir : la gestion axée sur les résultats et les progrès à notre époque : les personnes, la planète et les partenariats	33

Annexes

I. Les éléments fondamentaux de la gestion axée sur les résultats et leurs incidences pour la direction	37
II. Éléments de la gestion axée sur les résultats, critères d'efficacité et types de responsabilisation	38
III. Domaines de réalisation définis dans l'examen quadriennal complet, critères d'efficacité et description des réalisations qui concourent à l'efficacité organisationnelle	39
IV. Vue d'ensemble des mesures que les organisations participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection.....	41

I. Introduction

1. Le présent rapport traite de la gestion en tant que moyen devant permettre aux entités des Nations Unies d'atteindre les objectifs escomptés, appelée « gestion axée sur les résultats » suivant la terminologie en usage dans les résolutions de l'Assemblée générale. Aux fins du présent rapport, la gestion axée sur les résultats désigne les **stratégies de gestion qui sont appliquées dans les différentes entités des Nations Unies pour atteindre les objectifs fixés et qui consistent à instaurer une culture du résultat dans tous les aspects de la gestion et, surtout, à tenir compte des enseignements tirés de l'expérience dans la prise de décisions**¹.

2. Selon la définition susmentionnée, il s'agit surtout d'exploiter les acquis pour prendre les bonnes décisions et d'intégrer une logique et des exigences de résultat dans toutes les activités de gestion. La gestion axée sur les résultats repose sur les éléments suivants : a) une définition claire des réalisations et de l'impact souhaités ; b) une relation de causalité dans la chaîne de résultats (ressources, activités, produits, réalisations, impact) fondée sur une hypothèse ou une théorie du changement ; c) une focalisation sur les résultats au niveau des bénéficiaires, c'est-à-dire sur des réalisations supposant des opérations systémiques dépassant la logique causale et linéaire des systèmes fermés, respectueuse du contexte, respectant le principe de l'« équifinalité » (selon lequel, dans les systèmes ouverts, un même état final peut être atteint par différents moyens et suivant différentes trajectoires) et tenant compte des conditions à remplir pour obtenir de meilleurs résultats et des risques associés ; d) la mesure des résultats à des fins de transparence et de formation de consensus en ce qui concerne les différents aspects des résultats et la responsabilisation ; e) le suivi, pour l'apprentissage en simple boucle ; et f) l'évaluation, pour l'apprentissage en double boucle. On trouvera à l'annexe I des informations détaillées sur ces six éléments et les incidences qu'ils ont sur la gestion.

3. La gestion axée sur les résultats est mise en œuvre dans les entités des Nations Unies depuis le début des années 2000. Elle découle d'une exigence, formulée à la fois par les pays de programme et par les pays donateurs, selon laquelle le système des Nations Unies doit démontrer qu'il atteint ses objectifs de manière cohérente et efficace, qu'il crée de la valeur ajoutée et qu'il contribue à la satisfaction des besoins et à la concrétisation des objectifs prioritaires des pays de programme, ainsi qu'à la réalisation des principaux objectifs mondiaux. Dans ses résolutions 67/226 et 71/243, l'Assemblée générale a insisté sur l'importance d'appliquer la gestion axée sur les résultats à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement et dans chacune des entités qui le composent, et a demandé au système de renforcer ce modèle de gestion².

4. Depuis que la gestion axée sur les résultats a été instaurée dans les entités des Nations Unies, le Corps commun d'inspection (CCI) s'attache à la mettre en œuvre de manière cohérente à l'échelle du système. En 2004, il a établi un cadre de référence défini dans quatre rapports³. Se présentant sous la forme de conditions à remplir, ce cadre commun était destiné à guider les entités des Nations Unies dans l'adoption de la gestion axée sur les résultats. En 2006, il a été approuvé par le Comité du programme et de la coordination⁴ et l'Assemblée générale⁵. Le CCI s'en est servi pour examiner et évaluer la gestion axée sur les résultats à l'échelle des entités et à l'échelle du système tout entier⁶. Selon les études menées en préparation du présent examen, il est assez peu utilisé. Pour actualiser ses travaux, le CCI a dû tenir compte des enseignements tirés de l'expérience et de l'évolution de la gestion axée sur les résultats depuis 2004.

¹ D'après JIU/REP/2004/6 et Groupe des Nations Unies pour le développement, Results-based Management Handbook : Harmonizing Results-based Management Concepts and Approaches for Improved Development Results at Country Level, octobre 2011. Disponible à l'adresse <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.

² Voir Assemblée générale, résolution 67/226, par. 164 à 172, et résolution 71/243, par. 12.

³ JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7 et JIU/REP/2004/8.

⁴ Voir A/60/16, par. 248.

⁵ Résolution 60/257 de l'Assemblée générale.

⁶ JIU/REP/2005/6, JIU/REP/2006/1 et JIU/REP/2006/6.

5. Le présent rapport fait partie d'un projet d'actualisation des travaux du CCI inscrit au programme de travail de ce dernier en 2015 et qui prévoit : a) des évaluations approfondies des travaux menés, des consultations étendues, une recherche coopérative et l'établissement de normes en vue d'actualiser les travaux et de renforcer leur pertinence et leur utilité courante ; b) l'élaboration d'un cadre de référence et d'une méthode d'évaluation pour un modèle de gestion axée sur les résultats à impact élevé reprenant les domaines de réalisation figurant dans l'examen quadriennal complet ; c) une analyse de l'efficacité de la gestion axée sur les résultats dans les différentes entités des Nations Unies et de son stade de mise à œuvre à l'échelle du système. Le présent rapport, qui fait le bilan de la gestion axée sur les résultats à l'échelle du système, est conforme à la méthodologie et aux principes de collecte des données définis dans le modèle à impact élevé, qui fait l'objet d'une note distincte⁷.

A. Importance et objet de l'examen

6. Les critères auxquels le système des Nations Unies doit satisfaire pour réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030 sont à rapprocher des éléments et fondements théoriques qui sous-tendent la gestion axée sur les résultats, à savoir : a) l'orientation vers les résultats pour parvenir aux réalisations escomptées ; b) l'examen de toutes les conditions à remplir pour parvenir aux réalisations escomptées et de leurs incidences sur les activités du système ; c) l'application de méthodes de travail intégrées et interdépendantes visant à créer une valeur et un impact collectifs à partir de réalisations partagées, et dans bien de cas communes et indivisibles ; d) la réflexion critique fondée sur l'évaluation ; e) l'adoption de méthodes d'apprentissage et de travail dynamiques, porteuses de transformation et caractéristiques d'une organisation apprenante fonctionnant dans un contexte de développement rapide et souvent imprévisible qui nécessite une certaine résilience ; f) la responsabilisation collective, à la fois horizontale et verticale, portant sur les réalisations communes et sur une chaîne de résultats logiquement intégrés⁸. La corrélation entre les impératifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les éléments fondamentaux de la gestion axée sur les résultats sont résumés dans la figure I.

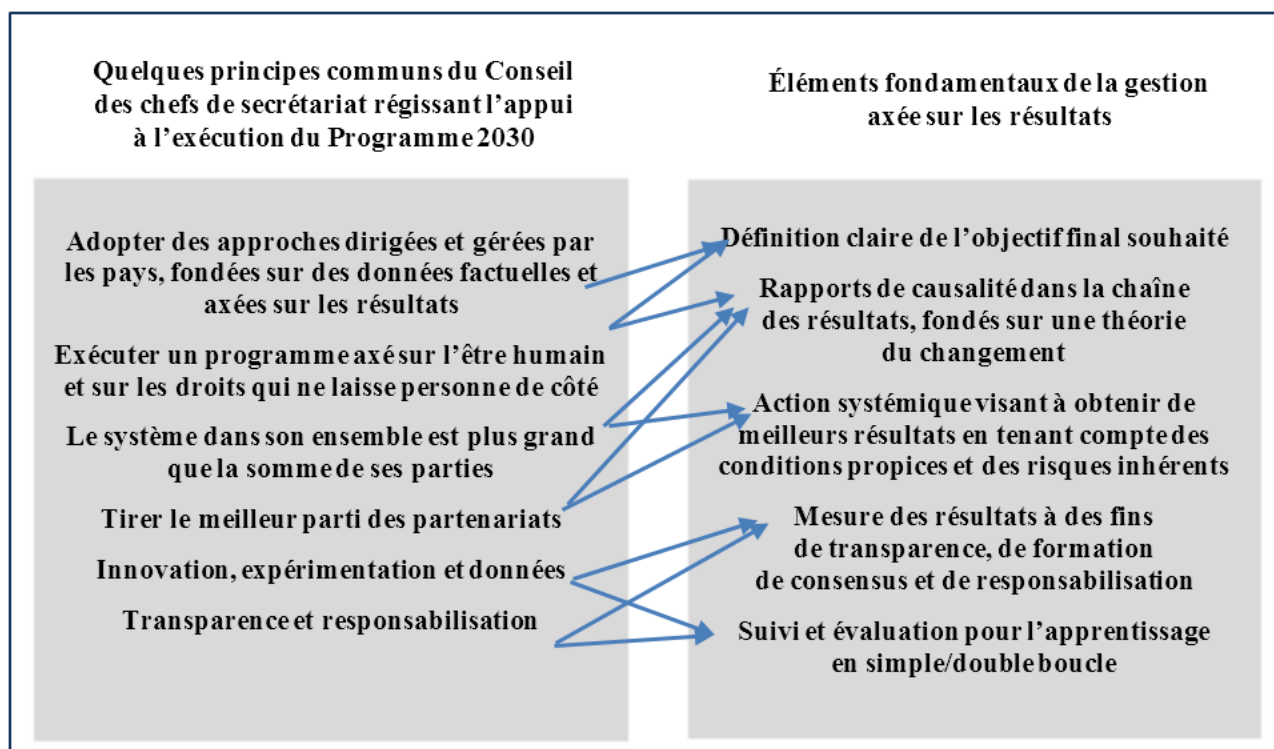
7. Pour juger des capacités et de l'état de préparation du système des Nations Unies en ce qui concerne l'exécution du Programme 2030, il est important de comprendre la gestion axée sur les résultats, sa valeur ajoutée, et les obstacles et les limites à son développement. Le présent examen a pour objet d'aider le système des Nations Unies à renforcer les moyens dont il dispose pour mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats aux fins de l'exécution du Programme 2030, l'objectif étant de répondre à la demande de l'Assemblée générale, qui a exprimé le souhait que, compte tenu de sa contribution à l'efficacité organisationnelle, ce modèle de gestion soit renforcé de manière à pouvoir influencer sur les résultats de développement.

⁷ JIU/NOTE/2017/1.

⁸ Voir CEB/2016/1, annexe.

Figure I

Corrélation entre les impératifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les éléments fondamentaux de la gestion axée sur les résultats



B. Objectifs et principales questions

8. L'examen devait permettre de déterminer le stade de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les entités des Nations Unies et les répercussions de ce système de gestion sur l'efficacité organisationnelle, compte étant tenu des facteurs influant sur sa mise en œuvre, des difficultés techniques, politiques, structurelles et systémiques qui y font obstacle et de sa contribution effective à l'efficacité organisationnelle. Il s'articulait autour des questions et des objectifs suivants :

a) Objectif 1 : Déterminer le stade de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les entités des Nations Unies et étudier l'évolution de cette mise en œuvre au fil du temps. Il s'agissait de faire le point sur l'application de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies et d'examiner les constantes et les variations entre les entités, ainsi qu'entre les piliers et les composantes du cadre de référence retenu. Il s'agissait également d'analyser les facteurs qui ont une influence sur le stade de mise en œuvre et les obstacles et les limites à celle-ci. Des bonnes pratiques ont été mises en évidence. Les conséquences qu'a le stade de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats sur l'aptitude du système des Nations Unies à exécuter le Programme 2030 ont été prises en considération ;

b) Objectif 2 : Analyser la contribution de la gestion axée sur les résultats à l'efficacité organisationnelle. Il s'agissait d'apprécier le gain d'efficacité organisationnelle (ou valeur ajoutée) obtenu grâce à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, notamment en se posant les questions de savoir si la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : avait conduit à l'utilisation de données factuelles à des fins de gouvernance et de prise de décisions et avait de ce fait permis d'améliorer la transparence et l'objectivité et, en fin de compte, la crédibilité du processus décisionnel ; avait abouti à un processus de planification, de contrôle, d'analyse, d'évaluation et de communication d'informations qui a amélioré la cohérence, l'efficacité et l'impact à l'échelle du système des Nations Unies ; avait renforcé les relations de coopération et de partenariat et contribué à la responsabilisation collective et à une gouvernance efficace en faveur d'un impact collectif ;

c) Objectif 3 : Recenser les initiatives et les mesures qui favoriseraient la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les entités des Nations Unies. L'examen a permis de dresser une liste de mesures stratégiques qui sont indispensables si l'on veut renforcer la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies et faire en sorte qu'elle contribue davantage à l'exécution du Programme 2030.

C. Domaines de gestion considérés (piliers et composantes)

9. Les domaines de gestion retenus aux fins de l'élaboration du cadre de référence de la gestion axée sur les résultats sont principalement inspirés des domaines de réalisation définis dans la résolution 67/226 de l'Assemblée générale et des données d'expérience sur les conditions de réussite de la gestion axée sur les résultats. L'examen quadriennal complet s'est avéré intéressant et représentatif en ce que, portant sur un grand nombre d'entités, il constitue un cadre directeur global pour le système des Nations Unies pour le développement. Les domaines de gestion et leurs composantes sont définis comme suit :

a) La gestion stratégique (pilier 1), qui concerne les grandes orientations et le cadre stratégique qui sous-tendent l'adoption de la gestion axée sur les résultats en tant que modèle de gestion. La gestion stratégique suppose l'adoption d'un cadre de gestion du changement et d'un dispositif de responsabilisation adaptés à la gestion axée sur les résultats ;

b) La gestion opérationnelle (pilier 2), qui concerne les ressources et les activités – planification stratégique, programmation et gestion des ressources (humaines et financières) ;

c) La responsabilisation et la gestion de l'apprentissage (pilier 3), qui concernent le contrôle, l'évaluation, la communication d'informations et les systèmes d'information de gestion ;

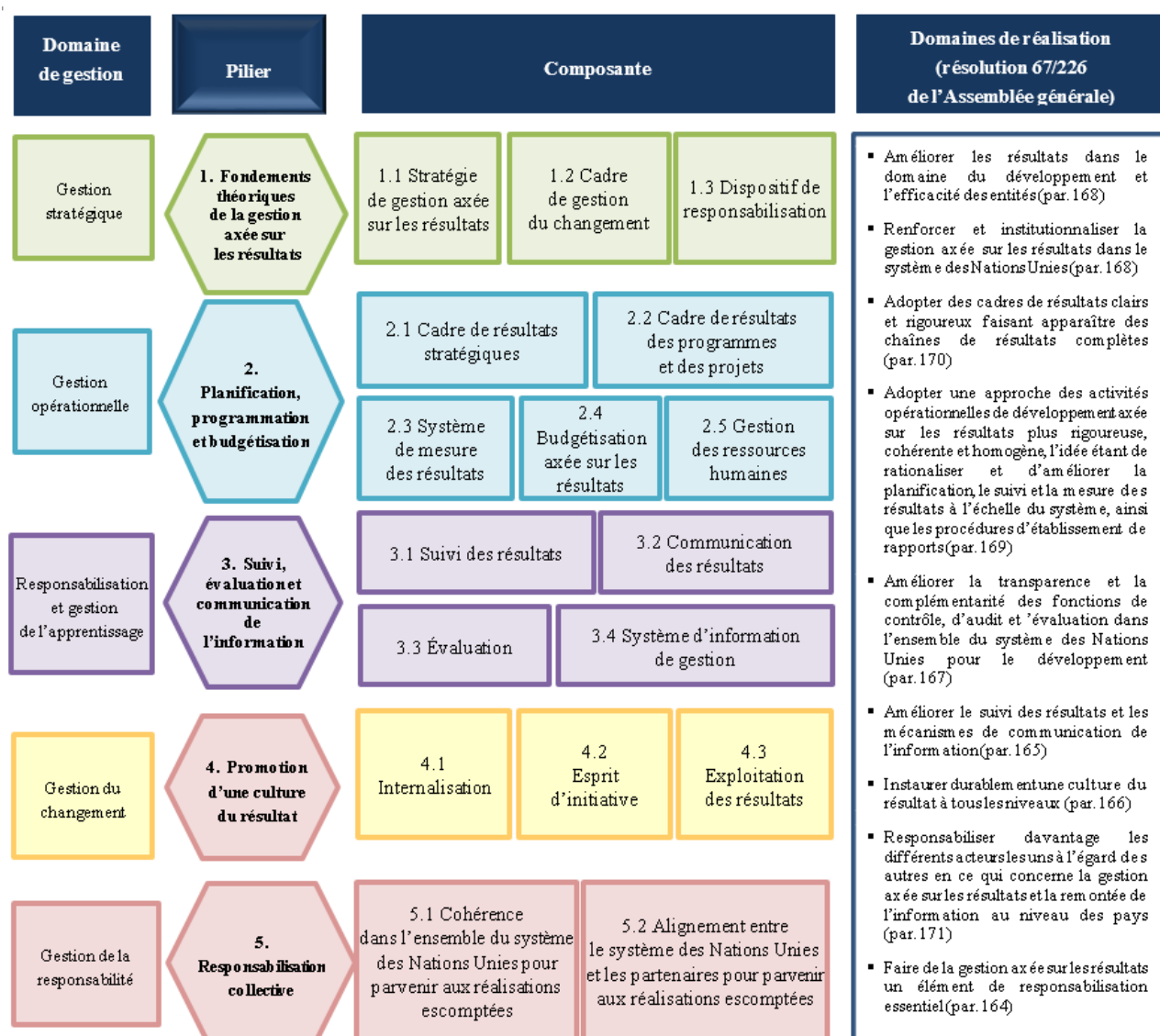
d) La gestion du changement (pilier 4), qui vise à instaurer une culture du résultat grâce à l'internalisation, au développement des compétences techniques et comportementales et de l'esprit d'initiative, et à l'exploitation des résultats, l'objectif étant de créer une organisation apprenante ;

e) La gestion de la responsabilité (pilier 5), qui concerne les partenariats devant permettre de parvenir aux réalisations escomptées et de produire un impact collectif et dont découle une responsabilisation collective, à la fois verticale et horizontale, au sein du système des Nations Unies et avec les partenaires de développement⁹.

10. Les domaines de gestion et leurs composantes sont représentés dans la figure II. On trouvera la définition des activités relevant des différents domaines de gestion dans la note du CCI sur le modèle de gestion axée sur les résultats à impact élevé.

⁹ D'autres domaines, tels que la cohérence au niveau national et l'appui aux capacités nationales pour l'obtention de résultats, ont été évoqués au moment de définir la portée de l'examen, mais n'ont pas été retenus.

Figure II
Cadre de référence de la gestion axée sur les résultats



D. Méthode

11. La méthode d'examen tient compte de la nature complexe de la gestion axée sur les résultats et du processus de changement engagé avec l'adoption et l'adaptation de ce modèle de gestion innovant, ainsi que des complications inhérentes à la réalisation d'une analyse et d'une évaluation à l'échelle du système des Nations Unies, qui comporte différentes entités ayant toutes un mandat et une structure de gouvernance qui leur est propre. On a ainsi fait appel à la théorie des systèmes, étudié les configurations et utilisé un cadre qualitatif de référence à impact élevé couvrant les stades de mise en œuvre dans les cinq domaines de gestion et donc susceptible d'être utilisé comme il se doit dans l'ensemble des entités. La méthode et les résultats de l'examen sont présentés de manière plus détaillée dans la version complète du présent rapport¹⁰.

¹⁰ Disponible sur le site Web du CCI (www.unjiu.org).

12. L'examen a porté sur les 12 entités du système des Nations Unies pour le développement répertoriées ci-après, qui exercent, sous différentes formes et à différents niveaux, des activités opérationnelles en faveur du développement :

a) Six fonds et programmes : le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ; le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) ; le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ; l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ; le Programme alimentaire mondial (PAM) ; le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ;

b) Cinq institutions spécialisées : l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ; l'Organisation internationale du Travail (OIT) ; l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ; l'organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) ;

c) Une entité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies : le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH).

13. Compte tenu de la complexité du sujet, un échantillonnage sélectif a été effectué, et on a examiné la valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats et les réalisations obtenues grâce à l'adoption de ce système dans les 12 entités dans lesquelles sa mise en œuvre était à un stade avancé¹¹. Toutefois, cela ne limite pas pour autant la pertinence de l'examen pour le reste du système des Nations Unies. À en juger par les consultations étendues auxquelles la conception de l'examen a donné lieu, les grandes questions, difficultés et contraintes que celui-ci a permis de mettre en évidence concernent de nombreuses entités. Les constatations formulées sont donc applicables à l'ensemble du système des Nations Unies, ce que confirme l'accueil fait par les différentes entités au projet de rapport. Néanmoins, pour des raisons techniques, les recommandations découlant de l'examen visent uniquement les organismes 12 entités considérées.

¹¹ Les entités satisfaisant à ce critère ont été choisies à l'issue d'une analyse préliminaire des informations secondaires disponibles.

Encadré 1

Caractéristiques des 12 entités considérées

Points communs	Différences
<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les entités font partie du système des Nations Unies pour le développement et mènent des activités en faveur du développement. • Ces entités sont bénéficiaires de plus de 60 % des ressources programmatiques du système des Nations Unies pour le développement. • Toutes ont fait l'objet d'un examen, complet ou partiel, de leur système de gestion axée sur les résultats au cours des dix dernières années^a. • Toutes étaient supposées avoir atteint un stade relativement avancé de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (c'est-à-dire être au moins dans la moyenne). 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation de différentes fonctions du système des Nations Unies, mandats en particulier les fonctions humanitaire et normative et la fonction d'aide au développement. • Représentation de différentes structures organisationnelles, à savoir des institutions spécialisées, des fonds et des programmes, et le Secrétariat. • Représentation d'entités de différentes tailles (si l'on se fonde sur le montant des dépenses annuelles). <p>^a On est parti du principe que ces entités avaient tiré les enseignements de l'expérience et suffisamment progressé pour bien se prêter au présent examen et au partage d'informations. Il est supposé que, à un stade avancé, les réalisations obtenues et la corrélation entre les produits et les réalisations apparaissent plus clairement et il est plus facile d'examiner la valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats.</p>

14. Les données utilisées proviennent de diverses sources, dont : a) des auto-évaluations faites par les entités, qui ont été suivies d'entretiens et validées par le CCI sur la base d'éléments concrets, selon le modèle de gestion axée sur les résultats à impact élevé présenté dans le document JIU/NOTE/2017/1 ; b) des enquêtes par questionnaire menées auprès de fonctionnaires de rang supérieur, qui ont été suivies d'entretiens ciblés informels et d'un dialogue sur les mesures à prendre dans le cadre du programme pour l'après-2015 ; c) des entretiens occasionnels avec des représentants d'États Membres, fondés sur les débats tenus pendant l'atelier de synthèse consacré à la gestion à long terme du système des Nations Unies ; d) un atelier de synthèse sur les constatations et les conclusions préliminaires de l'examen, auquel ont participé les 12 entités considérées et qui a servi à valider les données recueillies, à examiner des hypothèses concurrentes, à interpréter les variations observées et à collecter des données en vue du suivi. Les résultats de l'examen découlent du recoupement et de la synthèse des informations obtenues de ces diverses sources et donnent donc une vue d'ensemble de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats à l'échelle du système.

15. Les conclusions formulées dans le présent rapport ont été établies à partir des données collectées et validées en 2015 et pendant les premiers mois de 2016. Compte tenu du temps qui s'est écoulé entre la collecte des données et l'élaboration du rapport, des progrès, ou du moins des changements, se sont probablement produits dans les différentes entités. Toutefois, étant donné que l'examen porte essentiellement sur les tendances, et non sur le stade de mise en œuvre dans telle ou telle entité, ces changements éventuels ne sont pas d'une importance fondamentale.

E. Structure du rapport et remerciements

16. Le présent rapport est la synthèse d'un autre, plus détaillé, dans lequel on trouvera les exemples et les données sur lesquels reposent les constatations et conclusions formulées, ainsi que des précisions sur la portée et les limites de l'examen, la démarche dans laquelle celui-ci s'inscrit, la méthode qualitative non traditionnelle appliquée et les mécanismes utilisés pour atténuer les risques qui risquaient de compromettre la validité et la fiabilité des conclusions. Le rapport complet contient aussi un certain nombre de recommandations « souples », qui ne figurent pas dans le présent document.

17. Le chapitre II du présent rapport contient les constatations et les conclusions relatives à l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Le chapitre III porte sur la valeur ajoutée de ce modèle de gestion, c'est-à-dire sa contribution à l'efficacité organisationnelle. Ces deux chapitres rendent compte des difficultés rencontrées et des problèmes structurels et systémiques qui font obstacle à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Le rapport se termine par un récapitulatif de ces difficultés et problèmes et des recommandations concernant les mesures à prendre à l'avenir.

18. Les recommandations concernant la marche à suivre pour faire progresser la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies ont été formulées à la lumière de la résolution 71/243, récemment adoptée par l'Assemblée générale, et des programmes élaborés en conséquence en vue de réformer la gestion des entités du système des Nations Unies aux fins de l'exécution du Programme 2030. Dans le but de faciliter l'application et le suivi des recommandations, l'annexe IV contient un tableau qui indique à quelles entités les différentes recommandations s'appliquent, si ces recommandations sont formulées à titre informatif seulement ou doivent donner lieu à une action et, le cas échéant, si elles nécessitent une décision de l'organe directeur de l'organisme l'entité concernée ou l'adoption de mesures par le chef de secrétariat.

19. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du Statut du CCI, le présent rapport a été établi après consultations entre les Inspecteurs, de façon que ses conclusions et recommandations soient soumises au jugement collectif du CCI, compte étant tenu des éventuelles corrections factuelles à apporter, ainsi que des observations et des suggestions faites par les 12 entités considérées.

20. L'Inspectrice remercie les membres du personnel et les dirigeants de leur contribution à la conception et l'évaluation de l'examen et à l'analyse des résultats obtenus, ainsi que, tout particulièrement, le groupe consultatif constitué aux fins de l'examen, composé d'experts d'entités des Nations Unies, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. Elle sait gré aux coordonnateurs de la gestion axée sur les résultats dans les 12 entités des Nations Unies considérés de leur disponibilité et de leur collaboration, et remercie les États Membres qui ont aidé à définir la portée de l'examen et ont participé à la réflexion sur la gouvernance. Enfin, le CCI tient à exprimer toute sa reconnaissance aux points focaux, qui ont facilité et coordonné tous les aspects de l'examen.

II. Conclusions concernant le stade de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les entités des Nations Unies

A. Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

21. On a évalué l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats pour chacune des composantes des domaines de gestion définis dans la figure II sur la base des cinq stades de mise en œuvre décrits dans la figure III.

Figure III

Stades de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

Stade 1 – Mise en œuvre non commencée.

Stade 2 – Expérimentation : Examen de l'opportunité d'adopter la gestion axée sur les résultats comme stratégie de gestion.

Stade 3 – Transition : Mise en œuvre mécanique, pas encore généralisée ; intégration et harmonisation internes encore à améliorer ; gestion axée sur les produits plutôt que sur les résultats.

Stade 4 – Mise en œuvre complète : Large utilisation au sein de l'entité ; apprentissage permanent aux fins du perfectionnement du système ; gestion axée sur les réalisations, mais pas encore entièrement intégrée à tous les égards. Accent mis surtout sur la mise en œuvre interne, avec toutefois un début de communication et de recherche de partenariats dans les domaines où des actions et des résultats communs peuvent être attendus ; participation à des projets pilotes ou des dialogues sur les conditions à réunir en vue d'un impact collectif ; innovations visant à améliorer la qualité de la gestion axée sur les résultats en interne ; bon nombre d'aspects novateurs et de produits appréciés par de nombreuses parties prenantes.

Stade 5 – Renouvellement : Mise en œuvre même pour les opérations autres que les opérations courantes et souci d'amélioration interne : évaluation du système et lancement d'un processus de renouvellement clairement axé sur les résultats ; recensement et élimination des problèmes structurels et systémiques faisant obstacle aux réalisations, entraînant l'amélioration et le renforcement des partenariats et des activités menées à l'échelle du système ; promotion active de la mise en œuvre à l'échelle du système ; promotion du changement dans la structure de gouvernance et contribution à l'élaboration des politiques ; adoption de mesures novatrices visant à faciliter une gouvernance efficace à l'échelle du système ; participation constructive à des projets pilotes.

22. Ces stades sont inspirés d'une théorie du changement provoqué par l'adoption d'innovations¹² et d'un souci de transition progressive vers l'adoption des principaux aspects de la théorie et des principes qui sous-tendent le cadre de résultats (voir encadré 2)^{13, 14}. La détermination du stade de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats pour chacune des composantes des cinq grands piliers a été faite sur la base des indicateurs qualitatifs retenus dans le cadre de référence établi aux fins de l'examen.

¹² Susan F. Loucks, Beulah W. Newlove et Gene E. Hall, *Measuring Levels of Use of the Innovation : A Manual for Trainers, Interviewers, and Raters* (Austin, University of Texas, 1975).

¹³ Canada, Bureau du vérificateur général et Secrétariat du Conseil du Trésor, *Outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats*, catalogue n° BT22-88/2003, disponible à l'adresse <http://publications.gc.ca/collections/Collection/BT22-88-2003F.pdf>.

¹⁴ Managing for Development Results, « CAP-Scan – Scan des capacités en gestion axée sur les résultats de développement », disponible à l'adresse [www.mfdr.org/CAP- Scan/CAP-ScanMeasurementFramework-French.pdf](http://www.mfdr.org/CAP-Scan/CAP-ScanMeasurementFramework-French.pdf).

Encadré 2

Facteurs de détermination du stade de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

1. **Exhaustivité des indicateurs définis dans la version révisée du cadre de référence relatif à la gestion axée sur les résultats adopté par le CCI^a (contenu) :** Dans quelle mesure les indicateurs utilisés pour mesurer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les différentes composantes sont-ils exhaustifs ?
2. **Étendue et portée de la participation des responsables et du personnel à l'échelle de l'entité (interne) :** Quel est le niveau de participation au sein de l'entité, et cette participation contribue-t-elle à donner à la composante l'impact escompté ?
3. **Corrélation entre les résultats et contribution à la gestion visant à la concrétisation des réalisations (accent mis sur les réalisations) :** Dans quelle mesure la composante contribue-t-elle à la concrétisation des réalisations visées par l'entité ?
4. **Harmonisation et interdépendance aux fins du renforcement de l'efficacité, de la cohérence et de l'intégration (cohérence à l'échelle du système, partenariats et capacités nationales) :** Quel est le degré d'harmonisation au sein du système des Nations Unies dans son ensemble et au regard des des organisations extérieures et des partenaires concernés ?
5. **Apprentissage permanent et adaptation aux fins de la valeur ajoutée (gestion adaptative) :** La composante a-t-elle fait l'objet d'une évaluation et, le cas échéant, a-t-elle été définie avec plus de précision ou renouvelée en vue d'accroître la valeur ajoutée qu'elle apporte à la gestion axée sur les résultats ?

^a JIU/NOTE/2017/1.

B. Conclusions relatives aux stades de mise en œuvre : analyse au niveau de l'entité

23. Entre 2004 et 2015, les 12 entités du système des Nations Unies ont, dans leur ensemble, sensiblement progressé dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Une évolution s'est produite par rapport à l'époque où étaient appliqués le modèle initial de gestion axée sur les objectifs et les cadres de budgétisation axée sur les résultats (fin des années 1990 et début des années 2000), et les entités se sont efforcées de passer d'une mise en œuvre ponctuelle et progressive de la gestion axée sur les résultats, qui consistait à retravailler et à recycler des principes existants, à une mise en œuvre intégrée et exhaustive.

24. Dans les 12 entités considérées, la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en est au stade 4. Elle est donc bien avancée, et le principe du perfectionnement du système sur la base des enseignements tirés de l'expérience commence à être acquis. La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats reste en grande partie une démarche interne qui consiste à renforcer les capacités pertinentes et à établir une culture du résultat dans un grand nombre des domaines de gestion et des composantes visés par l'examen. Dans certains cas et selon leur structure, les entités s'efforcent de coopérer avec des unités administratives et des départements aux niveaux global, régional ou national, mais il s'avère néanmoins difficile de concevoir et d'appliquer des démarches communes à l'ensemble du système et permettant de parvenir à des réalisations conjointes et de se concentrer sur la question de l'intérêt ultime de la valeur de la gestion axée sur les résultats.

25. Si les écarts ne sont pas prononcés, les différentes entités en sont néanmoins à différents stades de mise en œuvre¹⁵. Au total, 9 des 12 entités considérées en sont au stade 4 pour toutes les composantes de la gestion. Le système des Nations Unies en est au stade 4 pour 50 % des 15 composantes et au stade 3 pour le reste. L'examen n'était pas une évaluation et n'a donc pas abouti à la définition d'une norme de qualité, mais compte tenu du fait que la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats est soumise à un grand nombre de contraintes structurelles et systémiques, dont certaines qui échappent au contrôle des entités, elle est dans l'ensemble une réussite.

26. L'analyse des tendances indique que la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats est un succès lorsque : a) le cadre conceptuel est bien défini et renforce la cohésion et l'intégrité de la démarche à l'échelle de l'entité ; b) les organes directeurs et les donateurs jouent un rôle dans la mise en œuvre ; c) le fonctionnement de l'entité est inspiré de la culture du secteur privé et la structure de décision est telle que la direction a un large pouvoir décisionnel en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats ; d) les intéressés peuvent travailler ensemble pour répondre aux attentes du même conseil d'administration et partager et mettre en œuvre les innovations ; e) l'entité est récente et tire les enseignements de l'expérience d'autres entités.

27. Parmi les entités considérées, le Haut-Commissariat aux droits de l'homme s'est avéré un exemple intéressant en ce qu'il a su s'adapter aux difficultés structurelles liées à son statut administratif. Étant donné que c'est un département du Secrétariat de l'ONU, des aspects importants de son système de gestion axée sur les résultats sont régis par les règles en vigueur au Secrétariat¹⁶, auxquelles on a reproché d'être imparfaites, complexes, incohérentes, lourdes et rigides¹⁷. Ces règles sont effectivement plus appropriées à la gestion d'un processus budgétaire qu'à celle d'un processus axé sur les résultats, et n'aident guère les gestionnaires des entités des Nations Unies ou les États Membres à prendre des décisions^{18,19}. De ce fait et compte tenu de l'insuffisance générale du système de gestion axée sur les résultats mis en œuvre au Secrétariat, pour renforcer sa crédibilité et sa transparence afin de se voir allouer davantage de fonds et pour mieux répondre aux nouvelles demandes auxquels il fait face dans le cadre de son mandat, le Haut-Commissariat s'est doté d'un système parallèle, et notamment d'un portail Web sur lequel sont reportés les résultats du plan stratégique quadriennal, mieux adapté à ses besoins et à la gestion axée sur les résultats. Ainsi, tout en continuant d'appliquer le système de gestion axée sur les résultats piloté par le Secrétariat, en particulier pour ce qui touche au budget ordinaire, le Haut-Commissariat a mis en place un système parallèle, pleinement intégré dans ses activités et dans son processus décisionnel. Si la communication d'informations dans deux systèmes différents est facilitée par un certain degré d'harmonisation, elle engendre néanmoins inévitablement des coûts supplémentaires.

28. La révision du règlement et des règles applicables effectuée en mai 2016²⁰ n'a pas donné lieu à une réflexion approfondie sur la gestion axée sur les résultats, qui comporte encore de graves lacunes. La proposition de réforme de la gestion des entités du système des Nations Unies à la lumière du Programme 2030 présentée par le Secrétaire général est

¹⁵ Les différences mineures qui ont été constatées pourraient être dues : a) à la nature du barème ordinal utilisé, qui est moins conçu pour analyser les écarts et les variations que pour déterminer le stade de mise en œuvre ; b) au fait que les entités retenues aux fins de l'examen l'ont été parce qu'elles en étaient à un stade plus avancé que les autres.

¹⁶ Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2016/6).

¹⁷ Voir A/57/387, par. 157.

¹⁸ Rapport du groupe d'experts indépendants intitulé « Because process matters : groundwork for a reform of planning and budgeting at the United Nations » (« Importance des processus et fondements d'une réforme de la planification et de la budgétisation à l'ONU »), août 2014. Disponible à l'adresse www.eda.admin.ch/eda/en/home/foreign-policy/international-organizations/un/switzerland-commitment/un-reform/reform-of-the-un-planning-and-budget-process.html.

¹⁹ JIU/REP/2012/12.

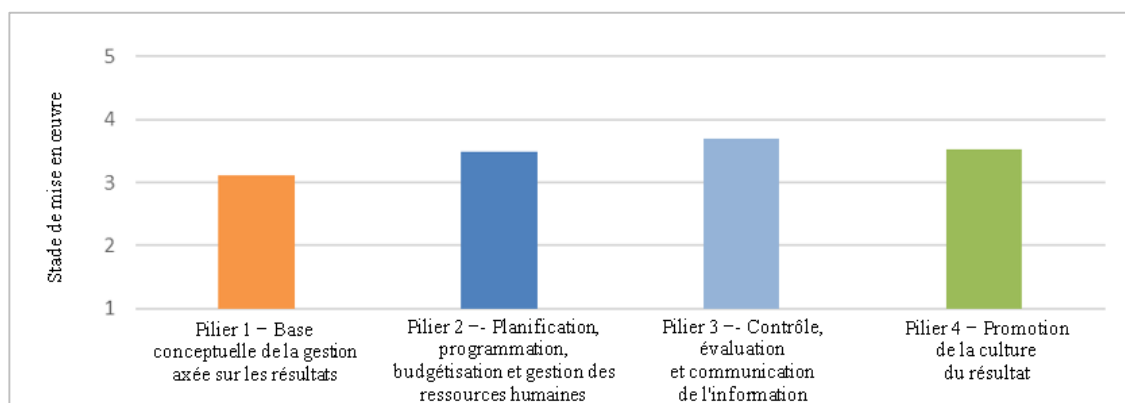
²⁰ La circulaire ST/SGB/2000/8 a été révisée comme suite à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/236, puis remplacée par la circulaire ST/SGB/2016/6.

l'occasion d'aborder la question de manière plus exhaustive²¹. Le Secrétaire général devrait engager des consultations avec les chefs des départements du Secrétariat et les organes délibérants afin que la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation et outils connexes continuent d'être harmonisés avec les pratiques et la terminologie de la gestion axée sur les résultats. La réforme devrait faire fond sur les initiatives et les expériences existantes, par exemple celle du Haut-Commissariat aux droits de l'homme, afin de limiter les coûts que les changements entraîneront pour l'ensemble du Secrétariat. Cependant que le Secrétariat continue de s'employer à renforcer la transparence et la corrélation entre ressources et résultats, il faudrait notamment s'assurer de l'interopérabilité du progiciel de gestion intégré, du cadre de résultats et d'Umoja.

C. Conclusions relatives aux stades de mise en œuvre, par pilier et par composante²²

Figure IV

Stade de mise en œuvre, par pilier du cadre de référence de la gestion axée sur les résultats

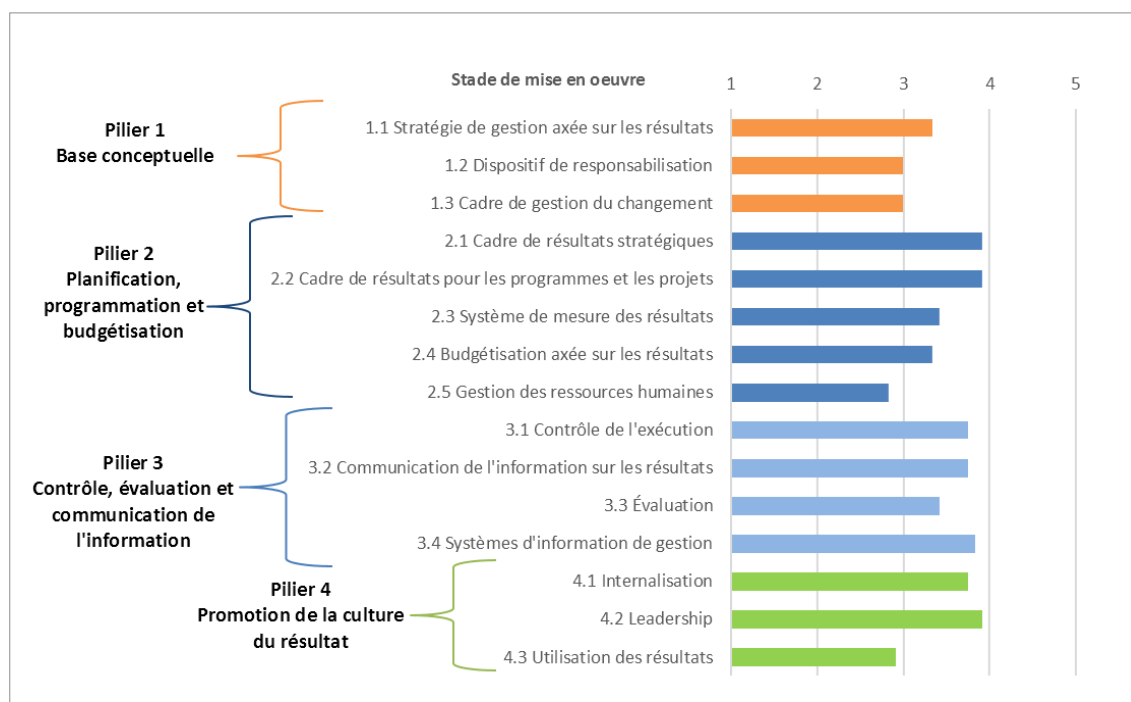


29. Les différences entre les stades de mise en œuvre sont considérables, et elles sont plus marquées d'un domaine de gestion (piliers et composantes) à l'autre que d'une entité à l'autre, ce qui montre qu'il faut, à l'échelle du système, mettre l'accent sur les domaines dans lesquels des difficultés se présentent et les résultats sont moins bons. La figure IV indique les stades de mise en œuvre, et la figure V, les différences entre les composantes d'un même pilier.

²¹ A/72/492.

²² Bien que le pilier 5, « Responsabilité mutuelle », ait initialement fait l'objet d'un examen en tant que pilier concernant la responsabilité collective pour un impact collectif, son stade de mise en œuvre n'a pas pu être correctement évalué en raison de difficultés conceptuelles. Il est néanmoins examiné dans une optique qualitative au chapitre III du présent rapport.

Figure V
Stades de mise en œuvre, par composante du cadre de référence



30. L'analyse a montré ce qui suit :

a) La mise en œuvre est la plus avancée en ce qui concerne la planification stratégique et l'élaboration des programmes et, dans une moindre mesure, le suivi, l'évaluation et la communication d'informations sur les résultats ;

b) La mise en œuvre est moins avancée en ce qui concerne : i) le fondement conceptuel de la gestion axée sur les résultats, c'est-à-dire la stratégie de gestion axée sur les résultats et le dispositif de gestion du changement et de responsabilisation (le système de mesure de la qualité) ; ii) la culture du résultat, dont l'instauration passe par la tâche difficile qui consiste à faire évoluer le système de valeurs et les postulats existants ; et iii) l'utilisation des résultats pour relier entre elles les composantes de l'organisation apprenante ;

c) La mise en œuvre est la moins avancée en ce qui concerne la planification de la gestion du changement et la gestion des ressources humaines, quoiqu'il existe un écart considérable entre les entités. C'est la dimension comportementale de la gestion axée sur les résultats, et notamment les changements comportementaux nécessaires, qui posent le plus problème. Les conclusions formulées à ce sujet sont partiellement reproduites ci-après.

31. Au moment de l'examen, en 2015, aucune composante n'en était au stade 5, dans aucune entité. Il apparaît donc que même les neuf organisations les plus avancées ont encore des progrès à faire pour ce qui est de mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats et de comprendre l'intérêt qu'elle présente en tant que système de gestion pérenne. C'est au stade 5 que se fait véritablement sentir la valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats, de son adoption à l'échelle du système pour axer les activités sur les réalisations, et de l'utilisation de l'information sur les résultats obtenus dans le processus décisionnel. Ce stade peut être considéré comme la finalité de la gestion axée sur les résultats en ce qu'il suppose l'adoption d'un système de gestion adaptable et adapté à la mise en œuvre du Programme 2030, et donc l'interdépendance, l'action collective, la réflexion et l'apprentissage transformateur, la planification, la budgétisation, la gestion des ressources humaines, le suivi et l'évaluation (c'est-à-dire les principales fonctions de gestion) à l'échelle du système ou d'un sous-système, et l'instauration d'une culture du résultat et de la responsabilisation.

32. Au stade 5, les entités sont en phase de renouvellement et s'appuient sur des évaluations de ce qui a été fait pour faire des changements stratégiques ou prendre des mesures de gestion axée sur les résultats qui ont un intérêt pour le système tout entier. Elles sont axées sur les réalisations et opèrent donc dans une perspective systémique, menant un large éventail d'activités visant à promouvoir l'interdépendance entre les entités et l'impact collectif dans tous les domaines de gestion. Les résultats obtenus sont utilisés à tous les niveaux, suivant la pratique des organisations apprenantes, notamment au plus haut niveau décisionnel et dans un grand nombre de domaines de gestion, et conformément à un dispositif de responsabilisation concernant les réalisations attendues comportant de multiples volets.

Facteurs de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein des entités du système des Nations Unies

33. Deux facteurs sont prépondérants : les exigences des États Membres et l'échange de nouvelles pratiques optimales entre les entités. En l'absence d'instructions claires en faveur de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en tant que stratégie de gestion, ce système s'est répandu et développé grâce au contrôle exercé par les États Membres, qui en ont demandé l'adoption, et surtout grâce à l'intervention : a) des organes directeurs des différentes entités ; b) des organes directeurs des organismes donateurs bilatéraux ayant versé des contributions non essentielles²³ ; c) des donateurs bilatéraux qui ont procédé à des évaluations externes²⁴. Le contrôle exercé par les États Membres a très largement contribué à faire en sorte qu'au lieu de mettre l'accent sur les activités, les entités du système des Nations Unies réfléchissent de manière plus stratégique, en se concentrant sur les produits et les réalisations. Malgré les coûts considérables générés par la multiplication des évaluations externes, la démarche a été bien accueillie par de nombreux responsables.

34. L'objectif visé était surtout de renforcer la transparence et la responsabilisation pour ce qui est de la communication des résultats. Comme l'indique le fait que les composantes liées à la planification et à la communication de l'information sur les résultats en sont à un stade de mise en œuvre plus avancé et que les entités s'emploient à renforcer la transparence en ce qui concerne l'utilisation des ressources en se dotant de portails Web ou en adhérant aux directives établies par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, la direction et les unités opérationnelles des entités du système des Nations Unies se sont montrées très sensibles à la nécessité de renforcer la responsabilisation afin de promouvoir la transparence dans la prestation des services et l'utilisation des ressources²⁵.

35. S'il est important de mettre l'accent sur la communication d'informations sur les résultats et sur la responsabilisation, en l'occurrence la démarche s'est avérée excessive et frustrante et a limité la valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats en faisant obstacle à la réalisation de l'objectif ultime du système, censé être un outil d'apprentissage et de gestion adaptative. De surcroît, de nombreuses entités sont bénéficiaires de ressources autres que les ressources de base fournies par les donateurs bilatéraux, ressources qui sont en grande partie préaffectées et sont soumises à des règles de communication de l'information différentes. Trop insister sur la communication d'informations sape la confiance et freine l'innovation que la gestion axée sur les résultats vise justement à encourager.

36. Face à la pression exercée pour qu'elles rendent compte des résultats obtenus et démontrent la rentabilité du système malgré les aléas de sa mise en œuvre et les grandes difficultés techniques y associées, les entités se sont concentrées sur les produits plutôt que sur les réalisations et ont consacré trop de ressources humaines à la communication de l'information financière. Elles agissent principalement dans le souci de se conformer à des exigences externes ; en conséquence, les dirigeants sont prompts à réagir, mais ne s'acquittent pas de leurs responsabilités en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats.

²³ JIU/REP/2017/2.

²⁴ Assessments of the Multilateral Organization Performance Assessment Network, Ministère du développement international (document établi dans le contexte de l'examen de l'aide multilatérale) et autres.

²⁵ Le présent examen concerne les piliers 2 et 3 du cadre de référence ; voir aussi la figure II.

37. Dernièrement, les États Membres ont commencé à examiner ce qui ne fonctionnait pas ; ils sont devenus moins intransigeants en ce qui concerne la rentabilité, et se sont moins intéressés à la question de l'attribution des ressources et davantage à l'obtention de résultats. Cette nouvelle approche signale l'émergence d'un système de gouvernance plus réfléchi, plus équilibré et plus propice à une gestion axée sur l'obtention de résultats.

38. Pour répondre aux exigences, en l'absence de directives claires et consensuelles, les entités ont cherché à tirer parti de leur expérience et de celle d'entités extérieures au système. On retiendra notamment l'exemple du réseau de planification stratégique pour la mise en commun des connaissances. De nombreuses initiatives nouvelles ont été lancées (application de la théorie du changement, gestion adaptative, exécution de divers projets pilotes dans les ressources humaines, dialogues sur le financement, intégration des budgets, analyse des tendances de résultats et utilisation de plateformes de données destinées à rendre compte des résultats et à renforcer l'apprentissage). La gestion des connaissances a permis de promouvoir la gestion axée sur les résultats et a quelque peu homogénéisé les pratiques des entités examinées. Il convient toutefois de noter que les innovations adoptées ne sont pas toujours celles qui ont fait leurs preuves.

39. On trouvera ci-après un résumé des constatations et conclusions formulées au sujet des piliers et des composantes. Des informations complémentaires figurent dans le rapport complet du CCI, disponible sur le site Web (www.unjiu.org).

Pilier 1

Le fondement conceptuel de la gestion axée sur les résultats (stratégie de gestion axée sur les résultats et cadre de responsabilisation pour la gestion du changement)

40. **Conclusion : Il ressort de l'analyse que c'est dans ce pilier que la mise en œuvre est la moins avancée. La majorité des entités n'ont pas de plan clairement défini ni de cadre complet aux fins de l'adoption de la gestion axée sur les résultats en tant que stratégie de gestion. Dans le contexte actuel, cela limite la cohérence du système de gestion axée sur les résultats et la capacité des entités de maîtriser leur parcours, et fait donc obstacle à la pérennisation des progrès réalisés et à l'instauration d'une culture du résultat.**

41. Tous les documents d'orientation relatifs à la gestion axée sur les résultats mettent l'accent sur la nécessité d'adapter la mise en œuvre du système au contexte de l'entité. Toutefois, ils ne donnent guère de détails sur ce que cela signifie, concrètement, et c'est aux entités elles-mêmes qu'il revient de déterminer comment procéder en fonction de leurs besoins, d'adapter le concept à leur mandat et à leur structure et d'apporter les changements nécessaires en matière de gestion. On se serait d'ailleurs attendu à ce que tout cela soit clairement exprimé dans un document de stratégie faisant office de cadre de gestion axée sur les résultats.

42. Au moment de la collecte de données, en 2015, seule l'OIT s'était officiellement dotée d'une stratégie complète de gestion axée sur les résultats. Si l'absence de stratégie officielle d'adoption ou d'adaptation de la gestion axée sur les résultats ne signifie pas nécessairement que la mise en œuvre n'a pas avancé, il ressort de l'évaluation que dans les entités dépourvues de pareille stratégie, la mise en œuvre participe d'un processus ad hoc conditionné par des facteurs extérieurs, réactif, toujours balbutiant ou en cours de révision ou de recyclage, et parfois non intégré. Comme l'ont fort bien exprimé certains fonctionnaires, dans ces cas-là la gestion axée sur les résultats semble être un processus perpétuel, sans début ni fin ; on ne sait pas où elle mène, quel est le meilleur moyen de parvenir aux résultats escomptés et comment résoudre les problèmes qui se présentent mis à part en les contournant ou en y apportant des solutions temporaires. L'adoption d'un cadre de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats est importante pour de nombreuses raisons, et notamment pour : a) définir clairement les attentes à tous les égards ; b) engager un dialogue structuré sur ce que la mise en œuvre suppose et ce à quoi on peut raisonnablement s'attendre ; c) comprendre la valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats ; d) faire en sorte que celle-ci soit adaptée aux besoins de l'entité et l'aide à renforcer l'efficacité des activités menées en faveur du développement.

43. Peu d'organisations ont adopté une stratégie de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats clairement définie, et plus rares encore sont celles qui se sont dotées d'un cadre global de gestion du changement. Cela fait naître des questions quant à la mesure dans laquelle la gestion axée sur les résultats est effectivement perçue comme une stratégie de gestion globale nécessitant une évolution des comportements et des mentalités, ainsi que certaines modifications dans les systèmes d'incitation et de perfectionnement du personnel.

44. Des questions se posent aussi quant à la capacité des entités d'affecter les ressources nécessaires au changement et de rendre compte de l'utilisation de ces ressources de manière transparente. Le fait que la composante de gestion du changement, notamment l'évolution des comportements qu'elle suppose et l'appui qu'elle nécessite, n'ait pas été véritablement examinée explique les résultats relativement faibles qui ont été constatés, ainsi que les difficultés rencontrées dans la promotion d'une culture du résultat et, dans une certaine mesure, dans la gestion des ressources humaines.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer une stratégie clairement définie, complète et globale aux fins de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au niveau des entités et du système.

45. La stratégie et le cadre de mise en œuvre devraient être des outils de gestion interorganisationnels adaptatifs et axés sur les réalisations et tenir compte de la nécessité d'agir à l'échelle du système, ainsi que des conclusions de l'examen relatives à la culture du résultat (recommandation 3) et à la responsabilisation (recommandations 4 et 7). Pour un maximum d'efficacité, la stratégie devrait être élaborée avec la participation du personnel et de la direction de l'entité concernée et des contributeurs au budget de celle-ci, des organes délibérants et d'autres entités. Aux fins de l'élaboration ou de l'actualisation de leur stratégie, les chefs de secrétariat sont encouragés à s'inspirer du contenu du cadre de référence du CCI concernant la gestion axée sur les résultats²⁶.

Piliers 2 et 3

Planification, suivi, évaluation et communication de l'information

46. **Dans les 12 entités considérées, la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats est bien avancée en ce qui concerne la planification, le suivi, l'évaluation et la communication de l'information.**

47. Les entités en sont au stade 4 pour les 15 composantes relatives à ces domaines, auxquelles elles ont consacré du temps et de l'attention. De surcroît, **la direction s'est attachée à rendre compte des services fournis et des ressources utilisées. Toutefois, malgré son stade avancé, la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats est entravée par nombre d'obstacles conceptuels et techniques qui limitent sa fiabilité et sa valeur ajoutée.** On a notamment constaté :

a) Une confusion au sujet des notions de produits et de réalisations, ainsi qu'au sujet de la portée de la responsabilité, qui a tendance à être perçue comme se limitant à ce que l'on peut contrôler directement plutôt que comme englobant l'obligation de garantir telle ou telle réalisation par la coordination, la collaboration, la cogestion, le partenariat, la sensibilisation et la prise en compte des avantages respectifs des différentes entités des Nations Unies ;

b) Une rigidité dans la logique suivie et l'absence de prise en considération du fait que les interventions, qui reposent sur des hypothèses de ce qui est susceptible de fonctionner dans le domaine du développement, sont soumises à une marge d'erreur due au fait que le contexte évolue et nécessitent donc une approche réaliste et un suivi et une évaluation continus ;

²⁶ JIU/NOTE/2017/1.

c) Une absence de corrélation entre les réalisations à long terme attendues de la gestion axée sur les résultats et le cycle de présentation des rapports, une pression étant exercée pour que des informations sur les réalisations soient communiquées quelle que soit la situation ;

d) Un manque de moyens permettant de tenir compte de la logique des systèmes applicables à la gestion axée sur les résultats et de la nécessité de procéder à une analyse des risques et des conditions de réussite ;

e) Un manque de capacités de mesure, d'analyse et d'évaluation, notamment une insuffisance de la quantité ou de la qualité des données disponibles et un manque de moyens permettant de faire face à la nature complexe et compliquée du processus de mise en œuvre, et le fait que, dans des situations compliquées et imprévisibles, les solutions et méthodes d'évaluation traditionnelles ne suffisent pas ;

f) Un manque de corrélation avec les capacités nationales pour ce qui est des résultats et des données, sachant de surcroît que ces capacités sont limitées.

48. De nombreuses activités ont été entreprises en vue de surmonter certains de ces obstacles, notamment des projets pilotes relatifs à la théorie du changement et à la gestion adaptative, une évaluation pilote à l'échelle du système, l'utilisation de diverses méthodes d'évaluation non traditionnelles, l'évaluation des besoins aux fins de l'analyse des risques, une analyse de contribution et le recours à des hypothèses autres que l'analyse d'attribution. Ces initiatives permettraient encore davantage d'améliorer l'efficacité de la gestion axée sur les résultats si elles étaient partagées à l'échelle du système pour que l'on puisse savoir quelles sont celles qui sont efficaces, définir les méthodes d'adoption et d'adaptation à suivre dans chaque entité et prendre des mesures communes à l'ensemble du système. Il faudrait se doter d'un mécanisme permettant de recueillir et d'analyser des données sur l'efficacité de diverses innovations en ce qui concerne la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système des Nations Unies. On pourrait à cette fin tirer les enseignements des prêts accordés par la Banque mondiale pour les innovations dans le domaine de l'apprentissage et de la gestion des connaissances qui y est associée, ainsi que du programme de financement discrétionnaire visant à encourager l'adoption d'innovations adopté par les États-Unis. Aux fins de l'application de la recommandation 2, il faudrait s'inspirer des enseignements tirés des programmes déjà exécutés et tirer parti des capacités et initiatives existantes.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat, y compris le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devraient envisager de créer une fonction d'appui chargée de veiller à ce que les diverses innovations adoptées en matière de gestion des résultats soient recensées, soutenues, évaluées et partagées dans l'ensemble du système des Nations Unies.

49. La mise en œuvre est particulièrement avancée dans les domaines qui relèvent de la gestion opérationnelle, exception faite de la budgétisation axée sur les résultats et de la gestion des ressources humaines.

50. Dans le domaine de la budgétisation axée sur les résultats, la gestion des ressources autres que les ressources de base s'est révélée problématique. Le fait que le système de développement des Nations Unies soit largement financé au moyen de ce type de ressources a empêché les entités de mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats comme il se devait. Étant donné en effet que ces ressources ne sont pas prévisibles et sont en grande partie préaffectées, il est difficile de s'assurer qu'elles sont toujours utilisées selon les besoins et dans une perspective d'amélioration.

51. Le financement au moyen de ressources autres que les ressources de base a conduit les entités à adopter une approche déterminée par l'offre plutôt qu'une approche déterminée par la demande, contraire à la logique de la gestion axée sur les résultats. Conscientes du

problème, les entités ont essayé d'être plus transparentes en indiquant dans leur budget ordinaire (budget intégré) le montant des ressources autres que les ressources de base dont elles bénéficiaient afin que les organes directeurs aient une meilleure idée des sommes pouvant être consacrées à la réalisation des objectifs prioritaires. Au moment de la collecte des données aux fins de l'examen, en 2015 et début 2016, cinq entités²⁷ avaient établi leur budget intégré, et d'autres étaient en train de le faire. Certaines ont de surcroît engagé avec les donateurs traditionnels, les acteurs non-étatiques et les organes directeurs un dialogue visant à examiner les besoins, lacunes et priorités en matière de financement, l'objectif étant de faire en sorte que l'allocation des ressources extrabudgétaires coïncide mieux avec les priorités établies dans leur plan stratégique²⁸.

52. L'Assemblée générale, consciente de ces efforts, les a encouragés et a engagé les entités à améliorer le fonctionnement et l'efficacité des dialogues structurés sur le financement des objectifs de développement fixés dans les plans stratégiques (résolution 71/243)²⁹. Si cela est encourageant, il importe néanmoins de noter que ces dialogues sont des solutions superficielles qui ne règlent pas le cœur du problème.

Pilier 4

Culture du résultat et organisation apprenante

53. **Conclusion : Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'instauration d'une culture du résultat. Toutefois, les mesures prises ont été irrégulières, axées sur la conformité et peu stratégiques, et n'ont pas tenu compte d'un élément de la gestion du changement difficile à aborder mais néanmoins critique, à savoir la nécessité de faire évoluer tant les hypothèses prépondérantes sur lesquelles reposent les croyances, les coutumes, les valeurs et la mentalité d'un groupe ou d'une société que l'état d'esprit des fonctionnaires qui sont les principaux artisans de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et peuvent ainsi amener un changement pérenne. L'analyse a permis de recenser un ensemble de conditions qui doivent être réunies si l'on veut promouvoir l'apprentissage transformateur et le changement des comportements. Le système des Nations Unies en est au stade 3 dans ces domaines, ce qui laisse penser qu'il reste encore beaucoup à faire.**

54. Pour que la gestion axée sur les résultats s'insère bien dans les systèmes, processus et mécanismes institutionnels, il est crucial de l'intégrer dans la culture de l'entité. L'examen de ce pilier était axé sur les éléments non techniques que sont la culture, l'apprentissage en double boucle et les changements comportementaux ou transformateurs, notamment l'évolution des capacités techniques et des mentalités, ou modèles mentaux (internalisation), et sur l'utilisation des enseignements tirés comme fil conducteur des travaux de l'entité. Il en va de la pérennité du système de gestion axée sur les résultats. Le pilier 4 recouvre aussi l'action menée par la direction pour appuyer ce processus et provoquer le changement.

55. Dans l'ensemble, l'instauration d'une culture du résultat a avancé, mais les progrès accomplis sont inégaux. Le développement des capacités du personnel a surtout consisté en l'organisation de formations visant à garantir le respect des procédures et techniques associées à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, et a en particulier été axé sur les capacités de planification et de communication de l'information. En outre, bon nombre de formations ont été réservées à certains groupes de fonctionnaires, à savoir ceux qui s'occupent de la planification, du suivi et de l'évaluation³⁰. Les outils d'apprentissage professionnel autodirigé (lignes directrices, manuels et groupes d'apprentissage) portent généralement sur des opérations mécaniques. Le changement observé ne comporte pas tous les éléments d'une mise en œuvre réussie de la gestion axée sur les résultats. En outre, on

²⁷ FNUAP, PNUD, OMS, ONU-Femmes et UNICEF.

²⁸ Au moment du recueil des données, l'OMS était la seule des 12 entités à avoir engagé un dialogue de ce type. Au cours de l'atelier de synthèse organisé en 2015, d'autres entités ont fait part de leur intention de tirer les enseignements de l'expérience et de suivre cet exemple.

²⁹ Voir la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, par. 43.

³⁰ Les mêmes informations ressortent du rapport d'Angela Bester intitulé « Results-based management in the United Nations development system », 8 janvier 2016.

s'est peu attaché à faire évoluer les hypothèses de base et les valeurs qui sous-tendent le comportement du personnel pour que celui-ci s'attache davantage à obtenir des preuves concrètes de résultat, ce qui ferait de la gestion axée sur les résultats une stratégie de gestion plus pérenne.

56. Il est difficile de faire évoluer les hypothèses prépondérantes, considérées comme la source de valeurs suprême. D'après les ouvrages pertinents, plusieurs facteurs contribuent grandement à influencer les mentalités et à promouvoir l'apprentissage transformateur, parmi lesquels l'existence d'un plan et d'une stratégie de gestion axée sur les résultats clairement communiqués et avec lesquels chacun peut s'accommoder ; l'adoption d'un processus de gestion du changement tenant effectivement compte de la manière dont les personnes changent ; une action stratégique de la part de la direction, axée sur les résultats et le succès ; l'établissement d'un dispositif de responsabilisation orienté vers les réalisations et tenant compte des processus et des innovations ; et le développement d'une organisation apprenante qui encourage le personnel à recourir à la réflexion critique et à l'apprentissage transformateur dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. Il ressort de l'analyse que les systèmes de gestion axée sur les résultats des entités considérées ne fonctionnent pas à un haut niveau.

57. De manière générale, le système des Nations Unies a réagi en consacrant une grande partie de ses ressources humaines à l'exécution de tâches administratives consistant à recueillir et communiquer des informations sur les résultats obtenus principalement dans le but de rendre compte aux États Membres de l'utilisation des ressources. Ce faisant, il s'est largement privé de la possibilité de permettre à son vaste capital professionnel et intellectuel d'agir dans un élan commun de passion et de créativité et de tirer parti de son excellence pour obtenir des résultats tangibles et innover dans les domaines où le besoin s'en faisait le plus sentir. Lorsque l'obligation de rendre compte prend une trop grande place dans les travaux et processus de l'entité, cette dernière ne progresse plus comme il se doit dans les domaines prioritaires, n'innove plus et se crée des obligations administratives lourdes et inutiles. **En conséquence, la culture institutionnelle établie s'apparente davantage à une culture de respect des exigences, dans le cadre de laquelle les entités s'attachent avant tout à garantir la conformité aux procédures et processus de la gestion axée sur les résultats, qu'à une culture du résultat dynamique qui favorise la réussite.**

58. Les équipes de direction ont fait beaucoup pour promouvoir la culture du résultat, ce qui est louable. **Toutefois, en mettant l'accent sur la communication d'informations sur les résultats, elles se sont montrées promptes à rendre compte de l'utilisation des ressources, mais ne se sont pas acquittées de leur obligation de maîtriser en interne la gestion axée sur les résultats.** Il leur faut encore rallier les fonctionnaires autour d'un plan et de valeurs partagées et aborder directement avec les États Membres la question des obstacles systémiques et structurels qui freinent l'instauration d'une culture du résultat et envisager des solutions et des innovations permettant de faire face à la complexité des activités menées par le système des Nations Unies en faveur du développement. Les États Membres qui s'emploient eux-aussi à améliorer les résultats obtenus accueilleraient avec satisfaction pareille démarche.

59. Le rôle de la direction a suscité des débats à l'échelle du système et fait toujours l'objet d'un examen mené sous les auspices du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat et qui vise à établir un cadre applicable à tous les hauts responsables et les membres du personnel soucieux d'atteindre les objectifs fixés dans le Programme 2030. Les informations préliminaires fournies par le Conseil des chefs de secrétariat laissent penser qu'une meilleure prise en compte des valeurs renforcerait l'organisation apprenante³¹.

60. Cela étant, il faudrait revoir les systèmes prévoyant des mesures incitatives en faveur du personnel et de la direction de manière à ce qu'ils permettent de répondre aux exigences liées à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et, par extension, à la réalisation du Programme 2030. Il faudrait également redoubler d'efforts pour faire de la

³¹ Voir CEB/2017/4, par. 24 à 31.

gestion axée sur les résultats un élément incontournable au sein des entités et améliorer encore les immenses compétences professionnelles des membres du personnel, qui sont les véritables agents du changement et donc un élément indispensable à la réalisation des résultats. De même, de gros efforts supplémentaires doivent être déployés pour que les résultats soient systématiquement utilisés à l'échelle des entités, en ce qui concerne tant l'apprentissage en simple boucle que l'apprentissage en double boucle³², et des améliorations sont nécessaires à tous les niveaux.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat devraient promouvoir la culture du résultat en faisant figurer en bonne place, sur leur programme de développement, un objectif consistant à faire évoluer les mentalités et les systèmes de valeurs, deux éléments qui jouent un grand rôle pour ce qui est d'intensifier l'engagement du personnel, notamment l'engagement en faveur de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

61. Pour améliorer la cohérence et la transparence, l'application de la recommandation 3 devrait être prise en considération dans le développement des stratégies de gestion axée sur les résultats adoptées par les différentes organisations, ainsi qu'il ressort de la recommandation 1.

³² L'apprentissage en double boucle consiste à soumettre les variables maîtresses à un examen critique. Il arrive que cet examen conduise à la modification desdites variables et donc de la manière dont les stratégies et leurs conséquences sont représentées. L'apprentissage en simple boucle consisterait à opérationnaliser les objectifs, les valeurs, les plans et les règles, sans toutefois remettre les variables maîtresses en question.

III. Constatations relatives à la valeur ajoutée que la gestion axée sur les résultats apporte en termes d'efficacité organisationnelle

A. Liens entre la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, l'efficacité organisationnelle et les résultats en matière de développement

« L'Assemblée générale,

...*Prie* le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour renforcer et institutionnaliser la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement, dans le dessein d'améliorer les résultats dans le domaine du développement et l'efficacité des organismes, notamment en simplifiant, en rationalisant et en harmonisant les systèmes de gestion axée sur les résultats. »

Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, par. 168.

62. L'Assemblée générale a souligné que la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats n'était pas une fin en soi, mais plutôt un moyen de renforcer l'efficacité organisationnelle et d'obtenir des résultats dans le domaine du développement.

63. Vu l'ampleur des investissements consentis pour la gestion axée sur les résultats et les progrès constatés en termes de sa mise en œuvre dans les grandes orientations, les stratégies, les procédures et les pratiques, et de l'établissement de cultures d'organisation axées sur les résultats, peut-on dire que cette démarche a apporté une véritable valeur ajoutée et qu'elle a changé la donne en ce qui concerne l'efficacité organisationnelle ? Dans l'affirmative, où y a-t-il eu un véritable effet, et quelles sont les implications pour de nouveaux investissements dans la gestion axée sur les résultats à l'échelle de l'ensemble du système des Nations Unies ? Si les effets sont limités, est-ce dû à des lacunes dans la mise en œuvre, ou y a-t-il des problèmes plus vastes, liés au contexte des activités et à des contraintes et difficultés systémiques et structurelles qui limitent les possibilités de vraiment tirer parti de la gestion axée sur les résultats ? Quelles propositions peuvent être formulées pour remédier à ces contraintes ?

64. Les critères d'efficacité organisationnelle du système des Nations Unies ont été énoncés récemment par l'Assemblée générale : dans sa résolution 71/243, elle a souhaité que le système des Nations Unies pour le développement devienne plus stratégique, transparent, ouvert à la collaboration, efficace, effectif et axé sur les résultats, et a souligné que la structure de gouvernance de ce système devait être plus attentive aux besoins des États Membres. Le cadre de résultats pour la gestion axée sur les résultats, qui figure à l'annexe II du présent rapport, reprend tous ces critères. On trouvera aussi dans la même annexe une indication des types de responsabilisation applicables au cadre de résultats concernant la réalisation 4 ci-dessous.

65. Le présent examen a porté sur quatre principales réalisations associées aux domaines de réalisation définis dans l'examen quadriennal complet :

- a) Réalisation 1 : utilisation des résultats par la direction générale comme base pour la prise de décisions concernant la planification et la gestion, y compris la gestion des ressources humaines ;
- b) Réalisation 2 : utilisation d'informations sur les résultats par les États Membres à des fins de gouvernance ;
- c) Réalisation 3 : planification, mesure, suivi et évaluation à l'échelle du système ;
- d) Réalisation 4 : collaboration, partenariats et responsabilisation collective.

66. Ces domaines de réalisation sont associés aux critères d'efficacité organisationnelle suivants : la transparence, découlant de la communication d'informations sur les résultats ; la crédibilité, découlant de l'utilisation des résultats dans la gestion ; la cohérence, pour davantage d'efficacité et d'impact collectif ; la responsabilisation collective ; et la gouvernance pour un impact collectif. L'annexe III au présent rapport donne un aperçu de cette correspondance, qui a guidé l'analyse faite dans le cadre du présent examen.

67. Les données employées provenaient principalement d'entretiens avec les dirigeants, destinés à recueillir des éléments factuels concernant les facteurs qui influent sur l'obtention de réalisations et des observations sur ce qui permettrait d'accroître la valeur de la gestion axée sur les résultats pour l'efficacité organisationnelle et l'obtention de résultats de développement. Ces entretiens ont aussi fourni aux hauts responsables l'occasion de réfléchir sur la raison d'être de la gestion axée sur les résultats et sur les stratégies y relatives par rapport aux domaines de réalisation définis dans l'examen quadriennal complet, ainsi qu'à d'autres, tant théoriques que concrets. Les dirigeants ont en outre analysé les facteurs systémiques et structurels pesant sur la gestion axée sur les résultats et donné leur avis sur les mesures requises pour progresser en cette période de l'après-2015³³.

68. **Résumé et conclusion : dans les domaines de réalisation évalués, la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats reste inachevée, aussi sa valeur ajoutée en termes d'efficacité organisationnelle n'a-t-elle pas encore pleinement vu le jour. À ce jour, la principale contribution de la gestion axée sur les résultats à l'efficacité organisationnelle a été le renforcement de la cohérence interne, de la transparence et de la responsabilisation quant à l'établissement de rapports sur les résultats au sein de chaque entité. Il s'agit certes d'avancées importantes, mais qui sont de l'ordre des moyens plutôt que des fins, si l'on pense à la valeur ajoutée que la gestion axée sur les résultats est censée apporter, aussi bien en termes d'efficacité organisationnelle que d'efficacité des activités de développement. À cet égard, l'examen mené révèle des progrès, mais aussi des lacunes, dans l'utilisation de données factuelles sur les résultats pour prendre des décisions à propos des activités menées à l'échelle du système et assurer leur gouvernance, ainsi qu'en matière de collaboration, de partenariats et de responsabilisation collective autour de réalisations escomptées. Pour parvenir à des réalisations, il faut s'attaquer aux obstacles systémiques et structurels auxquels les Nations Unies font face en tant que système. En effet, certaines des contraintes qui empêchent de renforcer la valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats vont au-delà ce qui peut être corrigé par des mesures de gestion au sein d'une seule entité. Il existe certes un large éventail d'efforts et d'initiatives visant à accroître l'efficacité au sein d'une entité et, dans une moindre mesure, dans l'ensemble du système. Mais certains de ces efforts sont décrits par les responsables comme étant « du bricolage »³⁴. Pour vraiment relever ce défi, il faudrait un cadre de gouvernance qui renforce les activités menées à l'échelle du système et la responsabilisation collective pour un impact collectif.**

69. On trouvera dans la section ci-après des précisions sur les réalisations, les difficultés rencontrées et les innovations et plans des États Membres et du Secrétaire général.

B. Réalisation 1

Utilisation des résultats par la direction générale comme base pour la prise de décisions

70. **Conclusion : Le peu de données disponibles suggèrent que, par rapport à il y a dix ans, les entités ont progressé dans l'utilisation de preuves objectives de résultats. On constate cependant que l'utilisation des informations sur les résultats dans le cadre d'une stratégie de gestion adaptative, souple et centrée sur des réalisations est inégale et n'atteint pas un niveau où elle serait susceptible de produire des transformations porteuses de résultats.**

³³ Toutes les réalisations recensées sont récapitulées dans la note du CCI publiée sous la cote JIU/NOTE/2017/1, qui présente un modèle de gestion axée sur les résultats à impact élevé, lequel a été utilisé pour mener le présent examen.

³⁴ Autrement dit, des mesures dont on sait qu'elles n'ont qu'un effet limité, mais qui sont pratiques pour faire face aux besoins du moment.

71. La définition adoptée pour le présent examen, qui incorpore celle donnée par le Groupe des Nations Unies pour le développement, précise que le principal intérêt de la gestion axée sur les résultats est de permettre à la direction de se prononcer en connaissance de cause, d'après des résultats, sur la manière dont devrait évoluer le portefeuille de produits d'appui de l'entité et sur la répartition optimale des ressources humaines et financières. Quelles sont les autres possibilités à envisager ? Toute cette réflexion a pour but d'optimiser la contribution des entités à l'obtention de résultats de développement. La prise de décisions doit donc reposer sur un socle de données valables et fiables qui, lorsqu'elles sont utilisées, renforcent l'objectivité et la crédibilité des choix effectués. Cela limite l'ambiguïté et réduit la part de décisions arbitraires, contraires, contradictoires ou infondées que peuvent prendre les dirigeants. Une entité des Nations Unies qui mettrait fortement l'accent sur les résultats, dans laquelle la gestion axée sur les résultats aurait été incorporée avec succès, aurait des gestionnaires qui examinent dans quelle mesure les produits de l'entité ont une probabilité raisonnable de donner lieu aux réalisations souhaitées et qui utilisent des informations sur les résultats pour éclairer leurs décisions sur les ajustements qui s'imposent pour faire en sorte que les réalisations soient atteintes. Et ces responsables pratiqueraient la gestion adaptative, qui repose sur une prise de décisions structurée autour de réalisations³⁵.

72. **L'analyse montre que des progrès ont été accomplis dans l'utilisation des informations sur les résultats et les éléments de preuve objectifs, mais qu'ils sont inégaux.** De ce fait, leur utilisation est assez fréquente dans la gestion du portefeuille de projets et de programmes et pour effectuer des ajustements dans ces domaines sur la base d'éléments factuels, mais elle fait bien plus souvent défaut dans d'autres domaines de gestion, notamment en matière de gestion des ressources humaines et de responsabilisation. La principale raison pour laquelle la gestion des ressources humaines et les systèmes d'application du principe de responsabilité ne contribuent guère à faire en sorte que les entités s'attachent davantage aux résultats est sans doute que la gestion axée sur les résultats n'est pas appliquée comme prévu dans ces domaines, d'une manière qui viserait à changer la culture de l'entité.

73. Un exemple flagrant est l'inefficacité et la réticence avec laquelle les responsables agissent face à des cas d'insuffisance professionnelle et leur incapacité à récompenser ceux dont les performances sont excellentes. Cela a été constamment souligné au cours des entretiens menés dans les 12 entités étudiées. Les responsables se félicitent unanimement du fait que la gestion axée sur les résultats fournit une base plus objective pour évaluer la performance et élaborer une démarche d'amélioration structurée à l'intention des fonctionnaires. Ceux-ci l'approuvent également, considérant qu'elle produit moins de décisions arbitraires bien que, pour bon nombre d'entre eux, elle ne joue qu'un rôle limité dans le dispositif d'incitations.

74. L'efficacité de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans ces systèmes et le renforcement de l'importance des résultats au sein des entités, notamment dans leur culture interne, resteront limités tant que certaines pratiques culturelles continueront de peser sur l'utilisation efficace de la gestion axée sur les résultats dans la gestion des ressources humaines. La difficulté est de savoir comment éliminer un grand nombre de goulets d'étranglement quand la culture interne en matière de gestion des ressources humaines se caractérise par une attitude paternaliste envers le personnel, ou quand les décisions politiques des États Membres jouent un rôle dans le recrutement et la promotion, en particulier au niveau des cadres supérieurs et de la direction générale.

³⁵ La gestion adaptative est une démarche systématique destinée à améliorer la gestion des ressources en tirant des enseignements des réalisations de gestion. Il s'agit donc d'une stratégie adaptée aux éléments clefs de la gestion axée sur les résultats, tels qu'ils ont été définis. Elle offre de la souplesse dans la prise de décisions lorsque les conditions sont incertaines, les choix pouvant évoluer à mesure que l'on comprend mieux les effets des mesures de gestion et d'autres facteurs. La gestion adaptative est fondée sur les notions qui ont été mises en exergue à propos du cadre de résultats, et elle lie fortement l'apprentissage à l'exécution de politiques et de programmes. Il ne s'agit pas seulement d'assurer un suivi, mais aussi d'étudier d'autres moyens d'atteindre les objectifs de gestion, pour ensuite tenter de prévoir les effets qu'ils auraient, d'après l'état actuel des connaissances. Puis les connaissances sont enrichies par les résultats de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des mesures de gestion, et celles-ci sont adaptées en conséquence.

75. Les entités sont conscientes que la gestion de la performance des fonctionnaires est un point faible dans l'ensemble du système des Nations Unies, surtout par rapport à la gestion axée sur les résultats. La plupart des entités s'emploient actuellement à remédier aux contraintes que subissent leurs systèmes de gestion des ressources humaines, surtout en précisant les responsabilités et en renforçant les capacités. Cela se concrétise par la rationalisation et l'harmonisation des catégories d'emploi et des cadres de compétence au sein des entités, l'élaboration de politiques de mobilité et l'adaptation en conséquence des possibilités de développement des capacités³⁶. Ces efforts pourraient en effet renforcer le fonctionnement de la gestion des ressources humaines et aboutir à des progrès. Toutefois, ils ne semblent pas liés à la gestion des résultats ni rattachés à une démarche visant à produire des avantages pour l'ensemble du système des Nations Unies. Ils ne semblent pas non plus en prise avec les grands enjeux du moment, qui portent sur la gestion de la transition vers une économie centrée sur l'être humain, dominée essentiellement par le recours à la créativité, à la personnalité et à la passion.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que la gestion axée sur les résultats soit davantage prise en considération dans l'élaboration des politiques de responsabilisation du personnel et de gestion des ressources humaines, et notamment dans la mise au point de systèmes d'incitation destinés à promouvoir la responsabilisation à la fois par rapport aux résultats et par rapport à l'apprentissage transformateur et aux innovations à tous les niveaux.

76. Si les entités s'attachaient à appliquer la recommandation ci-dessus, parallèlement aux efforts qu'elles mènent déjà en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, cela contribuerait de façon significative à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans ce domaine, mais il faudrait aussi qu'elles renforcent le rôle de leurs dirigeants. Attribuer à chaque fonctionnaire concerné la juste part du mérite pour les résultats obtenus est une tâche complexe, qui exige d'évaluer de façon équilibrée, aux fins d'une gestion axée sur les résultats, à la fois l'exécution des produits et la démonstration de compétences et de comportements, et de le faire de manière uniforme et objective. Cela nécessiterait d'évoluer vers un modèle de direction moins hiérarchique et verticale et davantage impliquée dans la réalité quotidienne du personnel.

77. **En règle générale, les éléments factuels éclairent la prise de décisions plutôt qu'ils ne la déterminent. Il est vrai que, dans le système des Nations Unies plus que dans le secteur public en général, les cadres doivent tenir compte d'un ensemble de facteurs qui limitent leur aptitude à utiliser les preuves de résultats.** Partout, les gestionnaires doivent, au moment de prendre une décision, rechercher un équilibre entre différentes priorités, objectifs et besoins qui sont souvent en concurrence, en veillant à être équitables, à ne pas outrepasser leur autorité ni les capacités dont ils disposent, tout en tenant compte du caractère dynamique de leur environnement et de l'incertitude quant à l'effet qu'auront les mesures de gestion et à ce qu'il est effectivement possible d'accomplir. Tous les gestionnaires du secteur public connaissent ces préoccupations³⁷. Toutefois, la possibilité d'agir face à des preuves de la qualité de la performance se rapportant à des réalisations est probablement moindre dans le système des Nations Unies, en raison de l'ensemble complexe de facteurs interdépendants énumérés ci-après, qui entravent la prise de décisions. Les difficultés les plus marquantes découlent de la structure budgétaire et financière du système des Nations Unies, notamment les suivantes :

a) Il est très difficile de réaffecter des ressources financières : une fois que des fonds ont été répartis au sein d'un portefeuille ou programme, les possibilités de les transférer en fonction des résultats sont souvent restreintes ou entravées par de lourdes procédures administratives ;

³⁶ Le HCDH, l'UNESCO, le PAM, l'OMS et l'OIT.

³⁷ Frans L. Leeuw, Ray C. Rist et Richard C. Sonnichsen, éd., « Can Governments Learn ? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning » (New Brunswick, New Jersey, Transaction Publishers, 1994).

b) Les contributions au titre des ressources autres que les ressources de base, qui sont préaffectées, représentent une part de plus en plus dominante dans les budgets. Or les contributions de ce type ont pour effet à la fois d'augmenter les coûts de transaction et de limiter la marge de manœuvre des gestionnaires, car des conditions nombreuses et diverses sont imposées quant à la manière dont ces fonds peuvent être utilisés, d'où la difficulté de les gérer de façon cohérente et stratégique. Le fait qu'une part importante du budget de la plupart des entités soit aujourd'hui constituée de ressources autres que les ressources de base suscite un certain nombre de questions : dans quelle mesure ces entités peuvent-elles influencer sur la répartition de ces ressources, et comment l'affectation des ressources peut-elle réellement correspondre à leurs priorités, au lieu d'être dictée par les intentions et priorités politiques des donateurs³⁸ ? Cette situation soulève également le problème de l'existence en parallèle de multiples structures de gouvernance, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies ;

c) La prise en compte des preuves de résultats suppose un consensus entre de multiples parties prenantes qui ne partagent pas les mêmes systèmes de valeur concernant ce qui est perçu comme crédible et dont certaines sont guidées par leurs intérêts nationaux.

78. En ce qui concerne les problèmes relatifs aux ressources financières, les entités sont de plus en plus nombreuses à se doter de mécanismes destinés à accroître la cohérence de la répartition des ressources extrabudgétaires et à réduire la préaffectation de ces fonds. Les dialogues sur le financement, en particulier, rassemblent une entité et ses donateurs traditionnels, ainsi que des acteurs non étatiques et les organes directeurs, afin d'examiner les besoins de financement, les ressources manquantes et les priorités de l'entité, en vue de parvenir à une meilleure répartition des ressources extrabudgétaires en fonction des priorités définies dans son plan stratégique. L'élaboration de budgets intégrés comprenant à la fois les ressources de base et les autres ressources favorise grandement cet effort. La mise au point de portails Web liant les résultats aux ressources financières et le respect des directives de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide constituent également d'importantes mesures de transparence qui renforcent la confiance entre les partenaires et jettent les bases d'un dialogue constructif et plus sain.

79. Faire reposer la prise de décisions sur des données factuelles est difficile partout dans le monde, pas seulement aux Nations Unies. Les problèmes rencontrés dans l'utilisation des résultats ne tiennent pas qu'aux modalités de la gestion axée sur les résultats ni aux caractéristiques du système des Nations Unies. Ils semblent plutôt révélateurs d'un problème plus profond qui se pose dans le domaine de la coopération pour le développement par rapport à la recherche de résultats.

80. L'expérience actuelle du système des Nations Unies en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats n'est pas sensiblement différente de ce qui avait été signalé à propos de l'utilisation d'éléments factuels résultant de l'évaluation au sein des Nations Unies, ni même de ce qu'ont rencontré un large éventail d'organisations bilatérales et multilatérales en matière d'utilisation de données factuelles pour la prise de décisions.

81. En effet, des examens et des études menés sur la fonction d'évaluation ou la gestion axée sur les résultats dans des organisations bilatérales et multilatérales mettent en évidence des expériences analogues. Une étude menée en 2015 par le Ministère du développement international du Royaume-Uni qui, de 2011 à 2015, avait consacré 1,8 milliard de dollars à des activités de recherche, d'évaluation et de formation, avait conclu que : a) le Ministère devait se concentrer sur un apprentissage organisationnel continu et cohérent fondé sur l'expérience acquise par lui-même, par ses partenaires et par ses contractants, et sur la mesure de l'impact de ses programmes, en particulier pendant leur phase d'exécution³⁹ ; b) tous les responsables du Ministère devraient être tenus de mener des examens continus dont des enseignements seraient tirés concernant ce qui fonctionnait et les domaines où un réel impact était obtenu pour les bénéficiaires. Une récente étude de cas réalisée sur des

³⁸ Des 12 entités étudiées, neuf ont un ratio d'autres ressources à ressources de base supérieur à 1:1 (FNUAP, UNICEF, ONU-Femmes, HCR, PNUD, HCDH, PAM, OMS et FAO).

³⁹ Voir <http://icai.independent.gov.uk/report/dfid-learns>.

prestataires d'aide a montré que, pour le Groupe de la Banque mondiale, l'utilisation de l'information sur les résultats à des fins d'apprentissage était un domaine appelant une amélioration continue, surtout au niveau des projets⁴⁰.

82. Pour le système des Nations Unies, le CCI avait étudié la fonction d'évaluation en 2014⁴¹, et les Inspecteurs avaient souligné que les entités n'étaient pas prédisposées à beaucoup utiliser l'évaluation pour fonder sur des données factuelles la prise de décisions relatives à la définition d'orientations stratégiques, l'amélioration de la qualité des activités menées dans le cadre des programmes et l'innovation. Des informations communiquées par les personnes ayant répondu à une étude réalisée par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en 2016 avaient mis en lumière un certains progrès et des témoignages faisaient état de l'utilisation de données issues d'évaluations, mais les groupes de l'évaluation ne jugeaient pas cette utilisation particulièrement importante dans leurs entités respectives⁴².

83. Cela donne fortement à penser qu'il faut être réaliste quant à ce que l'on peut attendre de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies, mais aussi qu'un effort concerté s'impose pour remédier au problème et faire mieux comprendre la valeur que peuvent avoir les informations sur les résultats pour ce qui est de dégager un consensus et de prendre des décisions dans le domaine plus large de la coopération pour le développement.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat devraient faire de l'utilisation des informations sur les résultats, y compris des éléments factuels résultant de l'évaluation, une priorité stratégique.

84. La recommandation 5 devrait être appliquée dans l'optique de lever les contraintes qui limitent l'utilisation des informations sur les résultats et l'établissement de rapports sur le degré d'utilisation et son impact dans tous les domaines de la gestion.

C. Réalisation 2

Utilisation d'informations sur les résultats par les États Membres à des fins de gouvernance

85. **La contribution la plus importante de la gestion axée sur les résultats à ce jour est qu'elle offre une structure permettant de fournir aux organes de gouvernance et aux donateurs des éléments de preuve crédibles sur les résultats obtenus. Toutefois, ces éléments sont principalement utilisés à des fins de transparence au sujet de l'usage des ressources.** La gestion axée sur les résultats n'a pas renforcé la confiance dans l'information sur les résultats qui est fournie et la politique de gestion axée sur les résultats n'a pas été accompagnée d'un engagement crédible à appuyer la coordination et promouvoir la coopération en matière de contrôle et de gouvernance. L'accent mis sur la forme (communiquer sur les résultats) et non la fonction et l'absence de reconnaissance des asymétries de pouvoir par les États Membres n'ont pas aidé à faire progresser la réforme de la politique de gestion axée sur les résultats.

⁴⁰ OCDE, « Results in development cooperation : provider case studies : World Bank Group », juillet 2017. Disponible en anglais à l'adresse suivante : www.oecd.org/dac/results-development/docs/results-case-study-world-bank.pdf.

⁴¹ JIU/REP/2014/6.

⁴² Groupe d'évaluation des Nations Unies, « Evaluation use in the United Nations system : conclusions from the data », juin 2016. Disponible à l'adresse suivante : www.uneval.org/document/detail/1911.

86. Les effets négatifs d'un système où l'accent est surtout mis sur la responsabilisation ont été soulignés ci-dessus, comme l'a été la valeur positive du rôle joué par les États Membres dans l'élaboration du régime de responsabilité en matière de gestion axée sur les résultats et de communication des résultats. La communication des résultats est affectée par la question de la crédibilité des éléments factuels fournis et par le fait que les décisions des États Membres sont souvent fondées non pas sur ce qui ressort des résultats communiqués, mais sur ce que les résultats devraient être compte tenu de leurs priorités. Si les États Membres demandent des informations sur des résultats de suivi longitudinal, on constate qu'il y a très peu d'examen de fond des résultats présentés. Récemment, les demandes d'information ont tendance à porter non plus sur des aspects d'attribution (à des fins de responsabilisation séparée) mais davantage sur l'analyse des contributions (compte tenu du caractère conjoint des résultats).

87. Le cadre de prise de décisions des États Membres, surtout centré sur leurs propres intérêts cloisonnés, liés à leurs objectifs et priorités de politique étrangère qui déterminent généralement ce qu'ils considèrent comme important en matière de résultats de développement, constitue un défi majeur pour la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies. La pertinence des rapports établis sur les résultats et leur utilisation par les assemblées législatives des États Membres donateurs et par les populations qu'elles servent exigent encore d'être mieux comprises. Des éléments nouveaux attestent en outre que le public est désormais mieux informé et s'intéresse non seulement aux données chiffrées, mais aussi à des renseignements plus qualitatifs sur la manière dont le changement se produit dans le cadre du développement et dont il faut le soutenir. À cet égard, les auteurs d'une récente étude portant sur l'expérience acquise par le Ministère du développement international du Royaume-Uni et sur la perception de la coopération pour le développement dans son pays mettent en avant la nécessité d'utiliser la communication avec le grand public pour éclairer la fourniture de l'aide, car l'élaboration des politiques d'aide internationale est porteuse d'une lourde charge affective et politique et fait intervenir un ensemble complexe de valeurs⁴³.

88. Le Programme 2030 change la donne, et l'accent qui y est mis sur l'impact et la viabilité des interventions promet d'opérer un changement dans la philosophie dominante parmi les États Membres. L'Inspectrice estime cependant qu'en matière de coopération pour le développement l'appui aux projets a dernièrement tendance à être privilégié par rapport aux approches programmatiques centrées sur des réalisations conjointes et indivisibles. Or l'appui aux projets, s'il est plus facile à mesurer et simplifie l'attribution des produits à des fins de responsabilisation et de gestion en vue de l'efficacité de l'aide, s'avère moins utile lorsqu'il s'agit de viser des réalisations plus globales. Cette démarche risque donc d'aller à l'encontre de la gestion tournée vers des réalisations et de nuire aux activités faisant intervenir de multiples institutions et des approches pluridisciplinaires. Les stratégies de ce type appliquées dans le domaine de l'aide multilatérale doivent être étudiées plus avant.

Recommandation 6

Les organes délibérants souhaiteront peut-être collaborer avec les chefs de secrétariat pour mettre davantage l'accent sur la gestion axée sur les résultats, sans se contenter d'exiger qu'on leur rende des comptes et qu'on les informe à des fins de responsabilisation, et s'attacher davantage à déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, en tenant dûment compte du contexte.

89. Les organes délibérants et les chefs de secrétariat devraient œuvrer de concert pour trouver un juste équilibre entre la responsabilisation portant sur l'utilisation des ressources et celle relative à un apprentissage porteur de transformation et au changement. Les organes délibérants ont un rôle important à jouer comme moteurs d'une exigence d'apprentissage

⁴³ Lani Shamash, Simon Burall et Brendan Whitty, « Resetting the aid relationship », Involve, 2013. Disponible en anglais à l'adresse suivante : <https://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2013/05/Resetting-the-Aid-Relationship1.pdf>.

continu au sein des entités. Pour leur part, les chefs de secrétariat doivent veiller à orienter les exigences des organes délibérants. Le recentrage sur les solutions novatrices nécessaires pour obtenir des résultats en matière de développement devrait faire fond sur l'action de coordination que mène le système des Nations Unies.

D. Réalisation 3

Contribution à la planification, à la mesure, au suivi, à l'évaluation et à la communication sur les résultats, à l'échelle du système

90. **Conclusion :** La gestion en vue de réalisations qui sont souvent conjointes, intégrées ou indivisibles et auxquelles contribuent de nombreux partenaires, tant du système des Nations Unies qu'extérieurs, exige un mode de fonctionnement systémique et appelle donc une planification, une élaboration de programmes, une mise en œuvre, un suivi et une évaluation à l'échelle du système. La gestion axée sur les résultats n'a toutefois pas eu d'influence notable sur les activités menées à l'échelle du système. Les progrès réalisés au sein de différentes entités en matière de planification, de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation, dont il a été rendu compte ci-dessus, ainsi qu'un certain nombre d'initiatives ponctuelles, donnent à penser que des bases fondamentales ont été établies. Mais un certain nombre de contraintes ont pesé sur les activités menées à l'échelle du système des Nations Unies. Le Secrétaire général doit en aborder une partie dans son rapport de décembre 2017 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030⁴⁴.

91. Le fonctionnement à l'échelle du système n'a pas été une priorité pour les entités au cours de leur élaboration de systèmes de gestion axée sur les résultats, et l'analyse montre qu'elles opèrent au niveau 4 et que leur mise en œuvre a surtout été tournée vers la coordination et la cohérence internes. Ce mode de fonctionnement s'applique également au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), le seul cadre à l'échelle du système opérant dans les pays pour la planification, le suivi et l'évaluation. La démarche d'unité d'action a eu un effet sur le travail en commun et il y a une plus grande prédisposition à mener des programmes conjoints, mais l'accent a surtout été mis sur l'alignement des activités de gestion et d'administration, ainsi que des services. La plupart des indicateurs traduisent un succès limité⁴⁵.

92. Un certain nombre de facteurs sont révélateurs de progrès vers un fonctionnement à l'échelle du système, ce qui donne à penser qu'il existe un niveau minimum de préparation. Même si les confirmations tangibles sont limitées, il semblerait que quelques initiatives en ce sens lancées par des organes délibérants, comme les différents plans d'action à l'échelle du système, notamment sur la problématique hommes-femmes, les jeunes et les changements climatiques, ou encore le projet pilote d'évaluation indépendante à l'échelle du système, aient eu un réel effet⁴⁶. On voit aussi des activités conjointes dépassant le cadre d'une seule entité, même si elles ne concernent pas l'ensemble du système. On peut citer comme exemples les programmes communs au niveau des pays, les programmes et partenariats mondiaux avec des parties prenantes extérieures et les évaluations conjointes. Ces activités sont en effet tournées vers des réalisations communes, mais elles ont tendance à être fragmentées, sectorielles et non systématiques. Cela étant, elles ont été très utiles pour les besoins d'une enquête effectuée dans le cadre du présent examen, car elles ont fourni un important volume d'informations et de leçons sur les conditions nécessaires au succès des activités interinstitutions et sur l'ensemble de facteurs structurels, systémiques et culturels qui affectent les travaux conjoints et doivent être pris en compte pour les activités menées à l'échelle du système.

⁴⁴ A/72/124-E/2018/3.

⁴⁵ Paul Balogun, « The relevance, effectiveness and efficiency of the United Nations Development Assistance Framework », rapport établi pour le Département des affaires économiques et sociales, mai 2012. Disponible à l'adresse suivante : www.un.org/esa/coordination/pdf/undaf_report.pdf.

⁴⁶ A/68/658-E/2014/7.

93. Le deuxième facteur indiquant un bon état de préparation est le stade avancé de mise au point de la planification stratégique des interventions en faveur du développement, de la communication sur les résultats et des fonctions d'évaluation qui ressort du présent examen dans les différentes entités. Un aspect significatif est le recours à la théorie du changement dans les cadres stratégiques des entités, car elle offre la possibilité de faire ressortir les réalisations conjointes lorsqu'elle est utilisée en même temps que la cartographie des réalisations. L'alignement, par rapport au schéma défini dans l'examen quadriennal complet, des cadres stratégiques d'un nombre important d'entités permettrait aussi de renforcer la complémentarité dans le fonctionnement de ces dispositifs à l'échelle du système, lorsque cela est pertinent et nécessaire. Cela offrirait aussi une excellente occasion d'élaborer un plus vaste cadre stratégique à l'échelle du système.

94. De fait, l'aspiration à définir un cadre stratégique à l'échelle du système remonte à 1970, et a notamment été reprise en 2006 par le Groupe de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système. Dans l'étude sur la planification stratégique dans le système des Nations Unies qu'il avait effectuée en 2012, le CCI avait également souligné la nécessité de mieux harmoniser les pratiques en matière de planification stratégique et d'élaborer un cadre global à l'échelle du système, ce qui pourrait fournir le plan général intégré pour le système des Nations Unies, décliné ensuite en cadres sectoriels à l'échelle du système, puis en plans stratégiques des entités. À ce jour, on ne dispose ni d'un cadre de résultats auquel pourrait contribuer la gestion axée sur les résultats ni d'un mécanisme permettant d'examiner à l'échelle du système les données factuelles sur les réalisations issues de la gestion axée sur les résultats.

95. C'est à 2000 que remonte la demande d'une évaluation indépendante à l'échelle du système des activités opérationnelles de développement. L'évaluation à l'échelle du système pourrait représenter un important vecteur de changement, en réunissant les entités autour d'un domaine de réalisation commun sur lequel elles travaillent et en déterminant efficacement ce qui permettrait d'améliorer les activités à l'échelle du système. Le programme pilote d'évaluation indépendante à l'échelle du système a représenté une telle occasion, mais il n'a pas encore été pleinement mis à profit. On n'a par exemple pas encore donné suite à la recommandation que les chefs de secrétariat réunissent les 25 entités du système des Nations Unies intervenant dans le développement des capacités statistiques pour décider de la voie à suivre et pour œuvrer en tant que système afin de réaliser les engagements souscrits au niveau mondial⁴⁷. Les enseignements tirés de ce projet pilote mettent aussi en lumière le fait que, pour rendre la fonction d'évaluation plus utile vis-à-vis du Programme 2030, celle-ci doit être restructurée afin d'englober les évaluations *ex ante*, formatives, sommatives et à l'échelle du système et des sous-systèmes.

96. Le Programme 2030 change véritablement la donne et exige plus qu'une simple harmonisation de la terminologie ou la coordination des efforts menés en parallèle : il prévoit des réalisations intégrées, interdépendantes et multidisciplinaires issues de l'action du système des Nations Unies, pour un impact collectif. C'est pourquoi son adoption a suscité un large éventail de réflexions conceptuelles sur les moyens de renforcer les activités menées à l'échelle du système pour viser les objectifs et les cibles. Une initiative notable en termes d'action pluridisciplinaire est le cadre de planification stratégique conjoint qu'ont adopté les fonds et programmes basés à New York qui partagent le même conseil d'administration, après avoir lancé une démarche concertée pour l'élaboration de leurs plans stratégiques respectifs, qui met en évidence les domaines où ils peuvent tirer parti de synergies, de complémentarités et de partenariats. Une autre approche prometteuse est la gestion des ressources environnementales sur la base des interactions (notamment le triptyque eau-énergie-alimentation), qui vise à renforcer la compréhension et la mise en œuvre de démarches pluridisciplinaires et intersectorielles pour renforcer la viabilité et l'impact des interventions⁴⁸.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ La deuxième Conférence de Dresde sur cette approche (Dresden Nexus Conference) a eu lieu à Dresde (Allemagne) du 17 au 19 mai 2017 (voir www.dresden-nexus-conference.org/2017).

97. De même, il est envisagé de créer au sein du Cabinet du Secrétaire général un groupe chargé de l'évaluation à l'échelle du système. Cette idée mérite d'être prise en considération, mais créer un tel groupe sans en définir clairement la fonction dans le cadre du Programme 2030 serait une mesure tactique à la recherche d'un cadre stratégique plus large pour la fonction d'évaluation du système des Nations Unies. L'Inspectrice imagine certes qu'un tel groupe pourrait jouer un rôle très dynamique d'évaluation formative et de gestion stratégique axée sur le renforcement de changements porteurs de transformation et de réussite dans le contexte de la mise en œuvre du Programme 2030.

98. Mais il faudrait pour cela disposer d'une fonction d'évaluation non seulement crédible, mais aussi capable d'aborder des problématiques d'évaluation *ex ante* et de qualité concernant la mise en œuvre d'activités et d'initiatives à l'échelle du système, de tirer en temps réel des enseignements de l'expérience afin de déterminer ce qui fonctionne, pourquoi, comment et dans quel contexte, et de procéder aux ajustements nécessaires à l'échelle du système. C'est une fonction indispensable dans un système œuvrant à sa réussite globale, par opposition à un système centré sur l'application du principe de responsabilité et les analyses et rapports *a posteriori*. **Il est recommandé au Secrétaire général d'étudier sérieusement la mise en place d'un tel groupe, en prenant en considération certains enseignements tirés de la politique d'évaluation indépendante à l'échelle du système sur les principes de subsidiarité, l'utilisation des capacités existantes relatives à des partenariats en matière d'évaluation dans le système des Nations Unies, y compris les compétences et produits d'évaluation, ainsi que certains liens dans la structure de la fonction d'évaluation du système des Nations Unies⁴⁹. Il est également suggéré que les travaux de ce groupe soient coordonnés avec les examens et évaluations indépendants du CCI.**

E. Réalisation 4

Collaboration et partenariats autour de réalisations conjointes pour un impact collectif impliquant une responsabilisation collective

99. **Conclusion : Une gestion qui vise des réalisations conjointes exige d'assurer à l'échelle du système la planification, la cogestion, le suivi et l'évaluation en vue d'un impact collectif. La réussite des activités menées à l'échelle du système suppose une collaboration et des partenariats sous des formes intégrées et interdépendantes. Elle est aussi fonction de la responsabilisation collective. La gestion axée sur les résultats exige un système de responsabilisation multidimensionnel, assorti de fonctions d'appui, qui permette d'obtenir un impact collectif aux niveaux micro, méso et macro, ce qui suppose de recourir à des mécanismes de responsabilisation verticale à tous les niveaux et de responsabilisation horizontale en ce qui concerne l'ensemble des entités et des partenaires.**

100. L'analyse montre que le système des Nations Unies n'a pas conceptualisé ni mis au point un cadre cohérent de responsabilisation collective dans l'ensemble des entités qui le constituent ou avec les partenaires du développement qui ne font pas partie de sa structure de gouvernance. Des mesures de responsabilisation collective commencent à voir le jour, notamment dans le cadre des dialogues sur le financement qu'organisent la majorité des entités, de même que l'élaboration de budgets intégrés. Mais la responsabilisation collective est difficile à assurer. Il ressort du présent examen que sa réussite repose sur un ensemble de conditions requises pour un impact collectif, en particulier d'avoir un programme commun, des méthodes de mesure partagées, des activités complémentaires, des contacts permanents et un soutien structurel. Cela suppose aussi de fonctionner au sein d'un système qui accorde de l'importance à la confiance et à l'intégrité, et une culture des résultats qui valorise l'innovation, la prise de risques mesurés, un lieu de contrôle interne et l'autoresponsabilisation.

⁴⁹ Mécanisme provisoire de coordination à l'échelle du système chargé d'évaluer les activités opérationnelles mises en œuvre en faveur du développement, *Policy implementation : progress, lessons, next steps*, juillet 2016. Disponible en anglais à l'adresse suivante : www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org/ecosoc/files/files/en/2017doc/iswe_icm_paper.pdf.

101. On a cherché, dans le cadre du présent examen, à évaluer la responsabilisation collective qui découle de la gestion axée sur les résultats, mais aucune définition n'a pu être trouvée. Il existait bien une définition de la responsabilisation mutuelle, mais elle concernait les relations entre les prestataires et les bénéficiaires et avait fait l'objet de travaux du Département des affaires économiques et sociales et du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Aux fins du présent examen, la responsabilisation collective a donc été définie comme étant l'application du principe de responsabilité dans le cadre de la gestion axée sur les résultats lorsque les réalisations escomptées font intervenir plus d'une entité⁵⁰. La responsabilisation collective autour de réalisations partagées, quand elle se rapporte à la gestion axée sur les résultats, renvoie à l'obligation commune d'un groupe de partenaires de se démontrer mutuellement, ainsi qu'à leurs organes directeurs respectifs, que les travaux aboutissant à une réalisation commune ou à un changement souhaité commun ont été menés conformément à des accords ou des conventions et que l'on s'est efforcé d'appliquer des mesures et des mécanismes visant à accroître la cohérence, l'harmonisation et le renforcement des capacités mutuelles et collectives au cours de la concrétisation des réalisations conjointes ou communes. Les réalisations obtenues sont attribuées à toutes les parties d'une manière conjointe.

102. En s'appuyant sur la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée avait affirmé l'importance de la gestion axée sur les résultats comme élément de responsabilisation essentiel, l'analyse a pris en considération les éléments du cadre de résultats et les hiérarchies correspondantes, ainsi que la complexité de la gestion tournée vers les résultats qui s'inscrit dans une logique de système. Cette analyse met en lumière les divers niveaux et types de responsabilisation associés au cadre de résultats dans le système des Nations Unies, un réseau complexe et multiforme nécessaire à la gestion axée sur les résultats qui comprend les éléments suivants :

- a) Alignements et responsabilisation sur le plan vertical au sein des entités, concernant les programmes (pour les intrants, ressources, activités, produits et réalisations) (niveau micro) ;
- b) Alignements et responsabilisation sur le plan vertical par rapport aux résultats et alignement à l'échelle mondiale, aux niveaux global, régional et national (niveaux méso et macro, selon le champ d'application) ;
- c) Alignements et responsabilisation sur le plan horizontal autour de réalisations conjointes ou autour de thèmes communs entre entités des Nations Unies (niveau méso) ;
- d) Alignements et responsabilisation sur le plan horizontal dans l'ensemble du système des Nations Unies et avec d'autres partenaires de développement et parties prenantes (pays non compris) (niveau macro).

103. Le présent rapport n'offre pas de solution car cette question exige une étude plus approfondie, mais on s'est efforcé au cours du présent examen de comprendre les facteurs qui affectent la réussite des travaux, systèmes et projets pilotes conjoints et autres partenariats en cours. D'après le peu d'éléments étudiés, il semblerait que la réussite dépende largement d'un ensemble de conditions identiques à celles qui sont décrites dans la documentation existante comme étant les cinq conditions à réunir pour un impact collectif. Celles-ci sont récapitulées dans le tableau ci-après.

⁵⁰ Il convient de noter qu'il a été décidé d'utiliser l'expression « responsabilisation collective » plutôt que « responsabilisation mutuelle » comme précédemment, car la nouvelle expression a été définie au cours de l'examen comme allant au-delà des relations entre prestataire et bénéficiaire et reflétant la prise de responsabilité pour un impact collectif à l'intérieur comme à l'extérieur des entités des Nations Unies.

Tableau 1

Cinq conditions à réunir pour un impact collectif

Programme commun	Tous les participants envisagent le changement de la même façon et partagent notamment la même conception du problème, et ils adoptent une approche conjointe pour le régler au moyen d'actions convenues.
Méthodes de mesure partagées	Grâce à des pratiques de collecte de données et de mesure des résultats cohérentes entre tous les participants, les efforts des participants restent alignés et ils se tiennent mutuellement à leurs engagements.
Activités complémentaires	Tout en étant différenciées, les activités des participants doivent être coordonnées au moyen d'un plan d'action synergique.
Communication continue	Il faut une communication ouverte et constante entre les nombreux acteurs pour instaurer la confiance, garantir que les objectifs communs sont atteints et dégager une motivation commune.
Soutien structurel	Créer un impact collectif et gérer à cette fin suppose qu'une ou plusieurs organisations ayant le personnel nécessaire et réunissant un ensemble de compétences bien précises servent de pilier central pour l'initiative, et coordonnent l'action des organisations et entités participantes.

Source : John Kania et Mark Kramer, « Collective impact », *Stanford Social Innovation Review*, 2011.

104. Un certain nombre d'autres facteurs ressortent également, et ils sont liés à un système de valeurs et principes définis, ayant les caractéristiques suivantes : a) la confiance et le respect entre les parties ; b) l'intégrité ; c) une éthique d'autoresponsabilisation plutôt que de responsabilisation dirigée de l'extérieur ; d) le respect de l'excellence et du professionnalisme ; et e) un penchant pour l'innovation et la prise de risques mesurés dans le cadre d'une culture du résultat. Cela décrit un système de responsabilisation autodirigée, s'appuyant sur un lieu de contrôle interne et sur une culture d'apprentissage à des fins de progression. Ces caractéristiques sont précisées ci-dessus dans les sections portant sur la culture du résultat et l'exercice de l'autorité.

105. On reconnaît de plus en plus la nécessité de comprendre la responsabilisation collective. Une étude analytique réalisée à la demande du Département des affaires économiques et sociales a lancé une démarche de conceptualisation de la responsabilisation collective dans le contexte du Programme 2030⁵¹. Cette étude et d'autres sont importantes pour conduire un dialogue et amener les entités des Nations Unies à réexaminer leur définition de la responsabilisation, les caractéristiques des structures de responsabilisation existantes, l'importance de la responsabilisation collective et les dispositifs juridiques et autres facteurs régissant le respect des règles, et à étudier de façon plus systématique quelles seraient les modalités de responsabilisation collective adéquates. Des mécanismes tels que le Forum politique de haut niveau pour le développement durable organisé sous les auspices de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, et d'autres tels que le

⁵¹ Rebecca M. Affolder, « An accountable United Nations development system for the 21st century : review and analysis », juin 2017. Disponible en anglais à l'adresse suivante : <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org/ecosoc/files/files/en/qcpr/sg-report-accountability-review.pdf>.

Mécanisme africain d'évaluation par les pairs et l'Alliance des dirigeants africains contre le paludisme, pourraient fournir des enseignements utiles pour la définition de la responsabilisation collective.

Recommandation 7

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), devrait demander aux organes interinstitutionnels qui travaillent sur les réformes à apporter dans le domaine de la responsabilisation, de conceptualiser et de définir un cadre de responsabilisation collective qui prenne en compte l'impact collectif, comme l'exigent la gestion axée sur les résultats et la mise en œuvre du Programme 2030.

F. Messages clefs et perspectives d'avenir : la gestion axée sur les résultats et les progrès à notre époque : les personnes, la planète et les partenariats

Notre époque et ses exigences

106. Il est de plus en plus admis que les solutions aux problèmes majeurs de notre époque exigent une réorientation radicale des perceptions, des idées et des valeurs. De nouvelles notions sont à prendre en compte pour définir un nouveau rôle de gestion efficace : l'idée que nous vivons une époque post-normale, caractérisée par la complexité, le chaos et des contradictions ; l'existence de sciences postnormales, caractérisées par des incertitudes ; la pensée de systèmes ; la coexistence de différentes perspectives ; la perception de l'inconnu connu et de l'inconnu inconnu ; l'importance des valeurs et de la difficulté d'appréhender les schémas et les processus qui s'organisent d'eux-mêmes ; et l'idéal d'une économie centrée sur l'être humain⁵². Il a été dit que gérer la transition de l'économie de la connaissance, dominée essentiellement par l'utilisation de compétences analytiques, à une économie centrée sur l'être humain, dominée essentiellement par le recours à la créativité, à la personnalité et à la passion, exigerait un leadership visionnaire, un large éventail de partenariats et la mise au point de nouveaux modèles de gestion et modes d'apprentissage et de participation, qui devront être plus complets, plus souples et plus novateurs. Ces impératifs et d'autres qui ont été énoncés dans le Programme 2030 ont fourni un cadre de réflexion sur la valeur, la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et la viabilité de la gestion axée sur les résultats dans le contexte actuel. Le présent examen a mis en exergue l'utilité de la gestion axée sur les résultats et les facteurs susceptibles de la renforcer ou de la rendre encore plus utile. On trouvera dans la section ci-après quelques-uns des messages clefs et des principales observations survenus en réponse à la question fondamentale de savoir si la gestion axée sur les résultats devrait être maintenue et, si oui, quelle est la voie à suivre.

Valeur et pertinence

107. La gestion axée sur les résultats est pertinente à l'époque actuelle et pour la mise en œuvre du Programme 2030 et des transformations en profondeur qu'il exige. La gestion axée sur les résultats aura de la valeur dans le contexte actuel si elle est bien comprise et est appliquée d'une manière adaptée et intellectuellement honnête. Il faut notamment examiner la philosophie et les éléments clefs, qui sont renforcés par une gestion adaptative axée sur la réalisation d'objectifs dans des contextes complexes et par une perspective centrée sur l'être humain.

⁵² Elif Çepni, « Transforming Education for Transition into Human-centered Economy and Post-normal Times », CADMUS, vol. 3, n° 3, octobre 2017. Disponible à l'adresse suivante : http://cadmusjournal.org/files/journalpdf/Vol3Issue3/Vol3_Issue3.pdf.

Efficacité et efficience

108. L'efficacité de la gestion axée sur les résultats dépend de la cohérence au sein du système des Nations Unies et de la prise de mesures pour remédier aux contraintes structurelles et systémiques et aux asymétries de pouvoir. Pour assembler tous les morceaux du puzzle et parvenir à une plus grande efficacité, il faut que toutes les principales parties prenantes travaillent de concert. La structure fonctionnelle du système des Nations Unies prédispose à un cloisonnement des mentalités et des centres d'intérêt, à l'opposé des démarches pluridisciplinaires qui sont souvent nécessaires pour parvenir à des réalisations, comme on le voit dans les liens établis entre les objectifs de développement durable et les cibles correspondantes. Les éléments suivants sont particulièrement déterminants pour accroître la valeur de la gestion axée sur les résultats : a) une direction stratégique, active et animée par une vision à long terme ; b) une prise en charge et une prise en main nationales en tant que facteur de cohérence du système des Nations Unies ; c) remédier à l'extrême dépendance vis-à-vis des financements extrabudgétaires et à la dynamique de pouvoir associée à ce type de financement, qui renforcent les cloisonnements structurels et les mentalités associées ; d) réexaminer les structures de gouvernance liées à une structure fonctionnelle.

Gouvernance

109. **Les structures de gouvernance du système des Nations Unies, à savoir les différents organes directeurs et responsables des entités, doivent appuyer la cogestion et la responsabilité collective autour de réalisations communes. C'est un grand défi à relever.** Il faut faire davantage que ce qui a été prévu au paragraphe 46 a) de la résolution 71/243, dans lequel l'Assemblée générale demande aux bureaux des organismes du système des Nations Unies pour le développement d'entamer une réflexion, afin d'améliorer les méthodes de travail des réunions conjointes des conseils d'administration, l'idée étant de les ériger en lieu d'échanges sur les questions transversales. Il faut aller bien au-delà d'échanges sur certaines questions pour parvenir à assurer un contrôle sur des domaines de réalisation communs, à prendre des décisions sur des plans stratégiques et à les lier entre eux afin qu'ils servent pour l'ensemble du système des Nations Unies.

Crédibilité et viabilité

Le rôle directeur du système des Nations Unies dans la gouvernance mondiale

110. **La nécessité de traiter avec de multiples acteurs pour obtenir du financement assujettit le système des Nations Unies à des cadres de gouvernance externe de différents types, comportant des exigences diverses en matière d'établissement de rapports, et limite dans une certaine mesure l'autonomie de ses mécanismes de gouvernance existants et, partant, son rôle de chef de file.** Il est donc important que le système des Nations Unies envisage de renforcer ses capacités en matière d'évaluation et de gouvernance tant dans les pays qu'aux niveaux régional et sous-régional. Le système des Nations Unies doit réfléchir à un modèle d'activité révisé fondé sur la cogestion qui serait compatible tant avec le multilatéralisme qu'avec le rôle de différents bailleurs de fonds et acteurs non étatiques, lesquels comptent sur les Nations Unies pour obtenir un appui et dont les entités des Nations Unies sont venues à dépendre.

Direction stratégique : les hauts responsables et les États Membres

111. De nombreuses personnes estiment que ce qui importe aux États Membres en définitive n'est pas de gérer en vue de parvenir à des réalisations et à des résultats en matière de développement, ce qui implique d'accorder de l'attention aux processus d'apprentissage et de changement, mais seulement de gérer en vue de l'efficacité des activités liées à des fonds. Compte tenu de l'obligation politique de démontrer des résultats, il y a une véritable incitation à exploiter les failles du système pour garantir que de bons résultats seront communiqués. Cela signifie que l'on évite de reconnaître les échecs, et donc d'en tirer des enseignements. S'ils aspirent à des approches créatives et à des démarches d'amélioration continue pour le développement mondial, les États Membres doivent trouver un meilleur équilibre et mieux appréhender les asymétries de pouvoir qui peuvent nuire à

l'efficacité des programmes. Ils doivent comprendre en particulier qu'une répartition inégale du pouvoir de définir les grandes orientations peut aboutir à l'exclusion, à la captation par des acteurs externes et au clientélisme.

112. La gestion axée sur les résultats exige un plan et un objectif final. Sans un objectif ou une destination en vue, *peu importe quel chemin vous prendrez*⁵³. Le présent rapport met en exergue l'importance du rôle que peuvent jouer les chefs de secrétariat s'ils exercent davantage de pouvoir dans la définition de l'objectif et de la stratégie relatifs à l'adaptation de la gestion axée sur les résultats à leur entité, des activités de gestion du changement qui en découlent, et du type de responsabilisation et de partenariats à prévoir s'agissant de gérer pour obtenir des résultats au niveau des réalisations et au-delà. Les hauts responsables des entités des Nations Unies devraient donc s'employer à exercer une direction stratégique en répondant de manière équilibrée à la fois aux exigences des États Membres et à celles d'une gestion visant à obtenir des résultats.

Capacités nationales relatives aux résultats, à la gestion axée sur les résultats et à l'évaluation

113. La présente étude a démontré que, pour beaucoup, la voie à suivre pour s'attaquer aux problèmes relatifs à l'établissement de rapports sur les résultats consiste à supposer que les preuves des réalisations et des effets devraient provenir des gouvernements au niveau des pays. Or les réalisations ne sont presque jamais mises au point avec la participation des gouvernements. Les systèmes de gestion de données des gouvernements ne prennent même pas en compte les priorités nationales, car ils sont liés à des domaines de réalisation mondiaux qui, en général, absorbent les capacités du pays et laissent peu de place aux priorités nationales. De même, on aspire à renforcer les capacités nationales en matière de gestion axée sur les résultats, de statistique et d'évaluation. Une autre aspiration est de renforcer le rôle directeur des pays afin qu'ils fassent en sorte que les entités des Nations Unies collaborent de façon plus cohérente dans tous les domaines, y compris dans la gestion axée sur les résultats, les statistiques et l'évaluation. La difficulté qu'il y aurait à confier à des gouvernements le soin de susciter de la cohérence est qu'ils sont eux-mêmes structurés en ministères sectoriels. On n'est pas encore en mesure de déterminer dans quelle mesure le Programme 2030 aide les gouvernements à surmonter ces cloisonnements. Cela devrait faire partie des rapports que les pays établiront dans le cadre du Forum politique de haut niveau pour le développement durable.

114. On ne saurait trop insister sur l'importance de la cohérence dans l'évaluation et du rôle qui revient aux gouvernements et aux autres partenaires nationaux. Diverses études du CCI ont mis en évidence la multitude d'évaluations menées par les entités des Nations Unies, auxquelles il a été recommandé à maintes reprises de s'employer à davantage de cohérence et de collaboration interinstitutions. L'Inspectrice auteure du présent rapport estime que la première priorité du système des Nations Unies en ce qui concerne le renforcement des capacités nationales d'évaluation devrait être de coordonner les différentes évaluations menées dans les pays, ce qui libérerait des moyens pour les évaluations nationales, et d'appuyer le développement d'institutions d'État et non gouvernementales qui effectuent des recherches et des évaluations, tant externes qu'internes.

Réforme des Nations Unies : une stratégie de réaménagement plutôt que de refonte

115. Il ressort de l'analyse menée qu'un choix implicite sous-tend la stratégie de réforme des Nations Unies, celui de procéder à un réaménagement plutôt qu'à une refonte du système des Nations Unies. Comment faire en sorte que les entités des Nations Unies fonctionnent comme un système, lorsqu'elles n'ont pas été conçues pour cela ? Tel est le défi auquel se sont heurtées les tentatives de gestion axée sur les résultats et que rencontre désormais le programme de réforme des Nations Unies. On observe aujourd'hui que la démarche retenue consiste à permettre à de nombreuses initiatives et mesures tactiques de prendre forme. Il en va de même pour la vaste gamme d'initiatives destinées à soutenir la

⁵³ Lewis Carroll, *Alice au Pays des merveilles* (traduction Henri Parisot, Paris, Aubier-Flammarion, 1970).

gestion axée sur les résultats qui ont récemment été lancées ou font l'objet de projets pilotes et qui sont d'un intérêt considérable pour la réforme. Qu'ils soient menés à l'échelle du système ou au sein d'entités, ces efforts sont indéniablement importants. Mais ils doivent être soutenus. Il faudrait mettre sur pied des moyens d'assurer un appui de base, comprenant notamment la diffusion et la coordination des mesures entre les différentes entités. Les initiatives déjà entreprises pourraient ainsi être appréciées dans un cadre plus large, celui d'une démarche stratégique cohérente à l'échelle du système. En effet, « La stratégie sans tactique est la voie la plus lente vers la victoire. La tactique sans stratégie n'est que le bruit qui précède la défaite. »⁵⁴. Il est donc clair que, parallèlement au large éventail d'activités diverses en cours, il faut consacrer suffisamment d'attention à la définition des cadres stratégiques et des priorités plus vastes au sein desquels lesdites activités prendront tout leur sens et recevront des orientations dûment mesurées.

Les partenariats et l'exploitation de la valeur ajoutée comparative des entités des Nations Unies pour parvenir à des réalisations

116. Comme on l'a noté plus haut, les réalisations ont généralement un caractère conjoint et sont décrites comme *nécessitant des partenariats*, car il faut bien souvent la participation de nombreux acteurs pour y parvenir. Les fonctionnaires des Nations Unies ont donc souvent fait valoir qu'on ne pouvait engager la responsabilité du système des Nations Unies sur des réalisations, car celles-ci échappent à son contrôle, mais seulement sur des produits prévus. Cependant, les gestionnaires qui visent des résultats de développement et cherchent à obtenir des réalisations ou à opérer des changements dans les conditions de vie des bénéficiaires ont aussi pour responsabilité de collaborer avec d'autres acteurs dans leur domaine d'influence ou de contrôle pour parvenir aux réalisations visées.

117. Le système des Nations Unies possède un pouvoir fédérateur sans égal et jouit d'un fort avantage comparatif, car les gouvernements et les États le considèrent comme un partenaire de confiance. Cela lui confère une responsabilité particulière d'appuyer l'obtention de résultats qui vont au-delà des seuls produits, en amenant tous les partenaires à œuvrer de concert pour parvenir à des réalisations, afin de mobiliser les capacités et d'optimiser les contributions. C'est là une des principales responsabilités du système des Nations Unies, à tous les niveaux d'intervention. Toutefois, ce rôle stratégique qui incombe au système des Nations Unies, consistant à tirer parti de sa valeur ajoutée comparative pour la coordination et pour l'établissement d'un consensus aux niveaux mondial et national, en sa qualité de partenaire de confiance des gouvernements, n'a pas encore été pleinement réalisé ou rétabli.

⁵⁴ Paraphrase attribuée à *L'Art de la guerre*, de Sun Tzu.

Annexe I

Les éléments fondamentaux de la gestion axée sur les résultats et leurs incidences pour la direction

ÉLÉMENT	DESCRIPTION
Définition du plan pour l'avenir et des objectifs	<p><i>Si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin vous y mènera</i></p> <p>Les objectifs à long terme et les réalisations visés par l'entité doivent sous-tendre tous les aspects de ses travaux. Plus elle définit clairement son plan pour l'avenir et ses objectifs à long terme, plus l'entité sera à même de préciser les moyens qu'elle compte employer pour orienter son évolution, compte tenu de son mandat et d'autres conventions internationales. Ce travail de définition fournit également un cadre pour l'évaluation de son état de préparation et de sa capacité à atteindre ses objectifs à long terme. À tous les niveaux, il faut examiner tous les aspects des décisions prises en termes de leur contribution à la réalisation des objectifs à long terme ou à la capacité de l'entité à promouvoir leur réalisation.</p>
Relations de cause à effet dans la chaîne de résultats	<p><i>Le changement découle de relations de cause à effet et non de l'alignement d'une séquence d'activités</i></p> <p>Pour produire un changement ayant un réel impact, il faut comprendre les liens de causalité et formuler une hypothèse concernant le déroulement dudit changement. Cela suppose d'établir des liens logiques (plutôt que séquentiels) dans le cadre d'une théorie bien définie de la manière dont le changement se produira. Les processus de changement linéaires sont typiquement définis en fonction d'intrants, de produits, de réalisations et d'impacts. Pour gérer la chaîne de résultats, il faut établir les responsabilités et définir des obligations réciproques à chacun de ces niveaux (responsabilité verticale)</p>
Action systémique et gestion stratégique	<p><i>Toutes les hypothèses concernant des rapports de cause à effet comprennent des marges d'erreur, et sont affectées par des facteurs externes à une intervention</i></p> <p>Le développement n'a pas lieu dans un environnement contrôlé mais dans un système ouvert. Le changement se produit lui aussi le cadre d'un système, qui est affecté par des facteurs externes positifs ou négatifs découlant de l'environnement ou des choix d'autres acteurs clés qui ont la capacité d'influer sur la réussite. Il est donc essentiel de recenser, de surveiller et de gérer les conditions de réussite, ainsi que les facteurs de risque susceptibles d'intervenir dans la chaîne de résultats. Il en va donc de la responsabilité des décideurs de s'employer à influencer sur les facteurs externes afin de créer des conditions favorables à la réussite.</p>
Mesure de la performance	<p><i>Si vous ne savez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le gérer</i></p> <p>Pour mesurer un phénomène, il faut l'avoir défini de façon quantitative et qualitative sur le plan opérationnel. Cela permet aux différentes parties prenantes de voir les choses de façon objective et transparente et de parvenir à un accord. Cela constitue le fondement d'un accord contractuel sur l'application du principe de responsabilité concernant la performance attendue (lorsque les indicateurs sont définis en termes de quantité, de qualité et de temps ou de façon spécifique, mesurable, réalisable, pertinente et encadrée par des délais). Pour que les indicateurs de performance soient pertinents et valables en tant que base pour l'établissement d'un contrat, il faut que les parties prenantes participent activement à leur élaboration.</p>
Suivi et évaluation	<p><i>Les hypothèses fondées sur les meilleures pratiques et le transfert de connaissances ne se confirment pas toujours</i></p> <p>L'obtention de résultats étant sujette à des incertitudes, la gestion axée sur les résultats nécessite des preuves solides et des enseignements tirés du suivi et de l'évaluation pour vérifier : a) que l'on progresse vers les résultats ; b) que les hypothèses relatives à la chaîne des résultats et aux rapports de causalité se confirment ; et c) que l'entité contribue bien à la réalisation de ses objectifs à long terme. Ces éléments de preuve et les enseignements qui en sont tirés doivent guider une démarche de gestion adaptative et la prise de décisions en vue d'améliorer les résultats.</p>

Annexe II

Éléments de la gestion axée sur les résultats, critères d'efficacité et types de responsabilisation

Élément	Critères d'efficacité organisationnelle	Type de responsabilisation correspondant
Plans et objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Adéquation • Valeur stratégique • Valeur ajoutée comparative 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation verticale (à grande échelle : au niveau mondial, au niveau de la direction générale, au niveau régional et au niveau national)
Relations de cause à effet dans la chaîne de résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité • Efficience • Innovation et valeur ajoutée • Gestion dynamique et souple, dans une démarche d'adaptation (étant donné que les hypothèses de causalité comportent des marges d'erreur) • Prise en charge (participation des parties concernées) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation verticale (à petite échelle : au niveau des intrants, des produits et des résultats)
Action systémique	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur stratégique • Collaboration (interne et externe) • Partenariats • Gestion des risques • Viabilité • Valeur ajoutée comparative 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des responsabilités et responsabilisation réciproque • Responsabilisation horizontale (à moyenne échelle, dans l'ensemble du système des Nations Unies) • Responsabilisation verticale (à grande échelle : au niveau mondial, au niveau de la direction générale, au niveau régional et au niveau national) • Responsabilisation réciproque (interne et externe)
Mesure de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence • Application du principe de responsabilité • Prise en charge (participation des parties concernées) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation à tous les niveaux indiqués dans le présent tableau
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité • Rigueur dans la sélection des éléments de preuve • Des éléments de preuve qui établissent, en vue de la prise de mesures, les réponses aux questions de quoi, pourquoi et comment • La culture qui règne au sein de l'entité favorise le questionnement et l'esprit critique • L'entité est une organisation apprenante 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation • Les décisions d'ordre stratégique et relatives aux grandes orientations et aux ajustements ou à la transposition de mesures à plus grande échelle sont fondées sur des résultats avérés

Annexe III

Domaines de réalisation définis dans l'examen quadriennal complet, critères d'efficacité et description des réalisations qui concourent à l'efficacité organisationnelle

Critères d'efficacité organisationnelle et énoncé des réalisations utilisés dans l'examen	Domaines de réalisation définis dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement (résolution 67/226 de l'Assemblée générale)
<p>Transparence, crédibilité et utilisation</p> <p>Amélioration de l'information sur les résultats et renforcement du rôle qu'elle joue à l'appui d'une prise de décisions efficace, qui contribue à limiter les décisions arbitraires et à renforcer l'efficacité, l'efficience et l'impact</p> <p>Réalisation 1 : utilisation accrue de l'information sur les résultats dans la prise de décisions stratégiques par la direction générale et recours accru à la gestion adaptative, qui repose sur une prise de décisions structurée fondée sur les réalisations visées, de la part des gestionnaires</p> <p>Réalisation 2 : renforcement de l'utilisation des résultats par les États Membres à des fins de gouvernance, d'exercice de leurs fonctions de contrôle et de définition des grandes orientations</p>	<p>165. <i>Approuve</i> le travail effectué par les institutions et le système des Nations Unies pour le développement en vue d'améliorer le suivi des résultats et les mécanismes de communication de l'information tout en insistant sur la nécessité d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques et de combler les lacunes qui persistent en matière de planification, de gestion et d'information ;</p> <p>167. <i>Apprécie</i> les progrès accomplis pour ce qui est d'améliorer la transparence et demande que de nouveaux efforts soient faits pour assurer la cohérence et la complémentarité des fonctions de contrôle, de l'audit et de l'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement ;</p>
<p>Cohérence pour davantage d'efficacité et d'impact collectif</p> <p>Réalisation 3 : rationalisation et amélioration à l'échelle du système de la planification, du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports.</p>	<p>169. « ... une approche des activités opérationnelles de développement axée sur les résultats plus rigoureuse, cohérente et homogène, [...], l'idée étant de rationaliser et d'améliorer la planification, le suivi et la mesure des résultats à l'échelle du système, ainsi que les procédures d'établissement de rapports... » (résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement, par. 169).</p> <p>169. <i>Prie également</i> le Secrétaire général de mettre au point une approche des activités opérationnelles de développement axée sur les résultats plus rigoureuse, cohérente et homogène, et de faire rapport à ce sujet au Conseil économique et social à son débat consacré aux activités opérationnelles lors de sa session de fond de 2013 dans la perspective d'une entrée en application en 2014, l'idée étant de rationaliser et d'améliorer la planification, le suivi et la mesure des résultats à l'échelle du système, ainsi que les procédures d'établissement de rapports et, à cet égard, invite les conseils d'administration des fonds et programmes et les organes directeurs des institutions spécialisées et autres entités compétentes des Nations Unies à engager un dialogue ciblé sur la recherche du meilleur équilibre entre l'exigence d'information à tous les niveaux sur les résultats obtenus à l'échelle du système et les exigences actuelles propres à chaque institution, en prenant en considération la difficulté d'élaborer des cadres de résultats mettant en évidence la contribution des organismes des Nations Unies aux résultats nationaux dans le domaine du développement ;</p>

Critères d'efficacité organisationnelle et énoncé des réalisations utilisés dans l'examen	Domaines de réalisation définis dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement (résolution 67/226 de l'Assemblée générale)
<p>Responsabilisation et gouvernance pour un impact collectif</p> <p>Réalisation 4 : des collaborations et des partenariats autour de réalisations conjointes pour un impact collectif, d'où une responsabilité collective</p> <p>Renforcement des partenariats et de la collaboration à tous les niveaux (direction générale, régions, pays) et, partant, évolution vers une responsabilité collective (dans le cadre de la responsabilisation verticale et horizontale requise pour gérer l'obtention des résultats) : a) dans toutes les organisations du système des Nations Unies (responsabilisation horizontale aux niveaux de la direction, générale, des régions et des pays) ; et b) dans tout le système des Nations Unies, avec les partenaires de développement et les acteurs non étatiques.</p>	<p>164. <i>Affirme</i> l'importance de la gestion axée sur les résultats, élément de responsabilisation essentiel pouvant contribuer à améliorer les résultats obtenus en matière de développement et la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international, dont ceux du Millénaire ;</p> <p>167. <i>Apprécie</i> les progrès accomplis pour ce qui est d'améliorer la transparence et demande que de nouveaux efforts soient faits pour assurer la cohérence et la complémentarité des fonctions de contrôle, de l'audit et de l'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement ;</p> <p>171. <i>Demande également</i> au système des Nations Unies pour le développement de faire coïncider la gestion axée sur les résultats avec l'application du principe de responsabilité d'ici à la fin de 2013, notamment en trouvant des moyens de renforcer la contribution de l'ensemble du système des Nations Unies aux résultats des pays en matière de développement et la communication d'information à cet égard et, pour ce faire, demande au système des Nations Unies pour le développement de responsabiliser davantage les différents acteurs les uns à l'égard des autres en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats et la remontée de l'information au niveau des pays ;</p> <p>Résolution 71/243 de l'Assemblée générale, par. 45.</p>

Annexe IV

**Vue d'ensemble des mesures que les organisations participantes sont appelées
à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection
JIU/REP/2017/6**

		Effets escomptés	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes*															Institutions spécialisées et AIEA													
			CCS	ONU	ONUSIDA	CNUCED	CCI	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Rapport	Pour suite à donner		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pour information		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recommandation 1		f		E				E		E			E	E			E	E	E			E			E				E	E	
Recommandation 2		d		E				E		E			E	E			E	E	E			E			E				E	E	
Recommandation 3		f		E				E		E			E	E			E	E	E			E			E				E	E	
Recommandation 4		e		E				E		E			E	E			E	E	E			E			E				E	E	
Recommandation 5		h		E				E		E			E	E			E	E	E			E			E				E	E	
Recommandation 6		f		L				L		L			L	L			L	L	L			L			L				L	L	
Recommandation 7		a		E																											

* Entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2015/3.

Légende : L : Recommandation pour décision par l'organe délibérant.

E : Recommandation appelant une décision du chef de secrétariat.

■ : Cette entité n'a pas à prendre de mesure concernant la recommandation

Effet escompté : a : renforcement de la transparence et de la responsabilisation ; b : diffusion de bonnes pratiques ou de pratiques optimales ; c : coordination et coopération renforcées ; d : amélioration de la cohérence et de l'harmonisation ; e : contrôle et conformité renforcés ; f : efficacité renforcée ; g : économies financières importantes ; h : efficacité renforcée ; i : autre.