



**ONU  HABITAT Conseil exécutif
du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains**

Distr. générale
22 janvier 2020

Français
Original : anglais

**Conseil exécutif du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains
Première session de 2020**

Nairobi, 31 mars – 2 avril 2020

Point 5 c) iii) de l'ordre du jour provisoire*

**Rapports sur la mise en œuvre des plans stratégiques
d'ONU-Habitat : mise en œuvre du plan stratégique
pour 2020–2023 : politique de gestion axée sur les résultats**

**Progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan stratégique
pour la période 2020–2023 : projet de politique de gestion axée
sur les résultats**

Rapport de la Directrice exécutive

I. Introduction

1. La politique de gestion axée sur les résultats fournit des orientations sur l'objectif, le fondement, le contexte, la portée, les principes et les rôles et responsabilités pour l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation. Cette politique s'applique à l'ensemble du personnel du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) au siège et dans les bureaux hors du siège.
2. Cette politique donne une orientation stratégique générale pour la mise en œuvre et l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, et l'établissement d'une culture organisationnelle axée sur les résultats. Elle jette les bases des services stratégiques, des programmes et des services de conseil, de la planification et de la mise en œuvre des projets, du suivi des performances, de l'établissement de rapports et de l'apprentissage, et sert de référence pour rendre compte des performances aux États Membres, donateurs, partenaires, bénéficiaires et autres parties prenantes. Elle est complétée par le manuel de gestion axée sur les résultats d'ONU-Habitat¹, la politique d'évaluation et la politique de gestion par projet, qui couvrent d'autres éléments clés de la gestion axée sur les résultats.
3. L'attention portée à la gestion axée sur les résultats vise à améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en définissant des résultats attendus réalistes (résultats et impact)², des objectifs et des indicateurs de performance clairs, tout en intégrant les enseignements tirés dans les décisions de gestion et les rapports sur les performances. En outre, l'intérêt porté à la gestion axée sur les résultats permet d'obtenir un effet social, économique et environnemental plus important, qui influe sur le bien-être et la qualité de vie des personnes.

* HSP/EB.2020/1.

¹ Disponible à l'adresse suivante : <https://unhabitat.org/results-based-management-handbook>.

² Dans l'ensemble de la politique, le terme « résultats » fait référence aux résultats du développement, ou aux résultats et à l'impact.

II. Objectif

4. La politique :
 - a) Réaffirme l'engagement d'ONU-Habitat envers la gestion axée sur les résultats en tant que stratégie de gestion permettant d'obtenir et de montrer des résultats ;
 - b) Confirme que la gestion axée sur les résultats est le fondement de la gestion stratégique, des programmes et des projets dans l'ensemble d'ONU-Habitat, y compris pour l'exécution du programme de travail et du budget, et du plan stratégique ;
 - c) Est conforme à la réforme des Nations Unies et constitue un outil important pour augmenter l'efficacité, l'efficience, la transparence et la responsabilité des programmes, notamment dans le contexte des Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Les principes, les méthodologies et les outils de la gestion axée sur les résultats sont utilisés pour améliorer la réalisation des résultats stratégiques, des programmes et des projets, renforcer les processus décisionnels de la gestion, améliorer les performances et identifier les possibilités d'apprentissage ;
 - d) Renforce l'application de la gestion axée sur les résultats dans le cycle de gestion des projets/programmes (formulation, examen, approbation, mise en œuvre, supervision et suivi et évaluation) ;
 - e) Fournit le cadre institutionnel pour le développement et la mise en œuvre d'outils de gestion axée sur les résultats, y compris le manuel qui oriente l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats au sein d'ONU-Habitat ;
 - f) Établit le lien entre la gestion axée sur les résultats et la gestion du savoir.

III. Fondement et contexte

5. Le plan stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023 repositionne l'organisation comme un centre d'excellence et d'innovation qui anime des débats politiques, génère des connaissances spécialisées et de pointe et établit des normes techniques, des pratiques, des principes et des références en matière de développement urbain durable.
6. En outre, le plan stratégique réoriente l'engagement stratégique des processus vers les résultats et l'impact. Il insuffle donc un nouvel élan au programme de gestion axée sur les résultats d'ONU-Habitat.
7. Depuis 2000, ONU-Habitat applique une budgétisation axée sur les résultats comme en témoignent ses pratiques en matière de planification, de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation des programmes, conformément aux 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/2000/8 et ST/SGB/2016/6).
8. Cette politique réaffirme l'engagement d'ONU-Habitat à pleinement institutionnaliser la gestion axée sur les résultats en tant que cadre de gestion de l'organisation, conformément à la résolution 62/208 de l'Assemblée générale du 19 décembre 2007 sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies.
9. Le Conseil d'administration d'ONU-Habitat a également préconisé la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Au paragraphe 10 de sa résolution 21/2 d'avril 2007 relative au plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour 2008-2013, le Conseil d'administration a prié la Directrice exécutive, « quel que soit le niveau de financement reçu, d'accorder la priorité immédiate aux réformes institutionnelles proposées, y compris la poursuite de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, des systèmes de gestion des connaissances solides et de tout ajustement institutionnel nécessaire pour mieux aligner l'organisation sur le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, conformément au processus plus large de la réforme à l'échelle du système des Nations Unies ». Au paragraphe 10 de la résolution 25/3 d'avril 2015, le Conseil d'administration a prié le Directeur exécutif « de continuer à renforcer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les programmes, projets, politiques et activités du Programme des Nations Unies pour les établissements humains et d'allouer en conséquence les ressources appropriées ».
10. Plus récemment, l'Assemblée d'ONU-Habitat, au paragraphe 3 c) de sa résolution 1/1 du 31 mai 2019, a demandé à la Directrice exécutive « de continuer à renforcer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans tous les programmes, projets, politiques et activités ».

d'ONU-Habitat et d'élaborer, en consultation avec le Conseil exécutif, une politique de gestion axée sur les résultats ».

11. Outre qu'elle donne suite aux mandats de l'Assemblée générale, du Conseil d'administration et de l'Assemblée d'ONU-Habitat, la politique de gestion axée sur les résultats a été élaborée en réponse :

a) Au consensus international sur la réalisation des principaux résultats de développement, notamment dans le contexte des objectifs de développement durable et de la Décennie d'action du Secrétaire général, qui souligne l'importance d'obtenir des résultats pour un changement porteur de transformation et ne pas faire de laissés-pour-compte ;

b) À la table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement (tenue à Washington en 2002, à Marrakech (Maroc) en 2004 et à Hanoï en 2007), au cours de laquelle les participants ont appelé à des actions plus énergiques pour améliorer le nombre et la qualité des résultats obtenus en matière de développement grâce aux fonds publics propres des pays et à l'aide internationale ;

c) Au Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, en particulier le deuxième forum de la série, qui s'est tenu à Paris en 2005 et qui a mis l'accent sur la prise en main par les pays partenaires, la responsabilité mutuelle et la nécessité d'intensifier les efforts d'harmonisation, d'alignement, de mesure à l'aide d'indicateurs et de gestion de l'aide axée sur les résultats ;

d) Au rapport du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies du 31 décembre 2013, dans lequel le Comité a demandé à ONU-Habitat de mettre au point sa politique de gestion axée sur les résultats et d'élaborer un manuel de mise en œuvre.

12. Le processus d'intégration (transfert) de la gestion axée sur les résultats à ONU-Habitat est progressif depuis 2008³. Dans l'ensemble, la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats n'a abouti qu'en partie et reste pour l'essentiel incomplète. Certaines composantes critiques, telles qu'un système de suivi systématique et une budgétisation axée sur les résultats, en sont encore aux premiers stades du processus de transfert. La gestion axée sur les résultats s'est heurtée à plusieurs obstacles liés à un manque de compatibilité et de conformité avec les priorités de l'ensemble de l'organisation, ainsi qu'à un manque de capacités humaines. N'étant qu'un élément parmi d'autres du système de gestion organisationnelle plus large, il doit bénéficier du soutien de ce dernier pour se greffer avec succès et perdurer.

13. La gestion axée sur les résultats nécessite du temps et de l'attention. En l'absence d'une adhésion et d'un délai suffisant, les changements proposés finiront par devenir des fioritures, manquant de profondeur et de cohérence. Le personnel pourrait se conformer aux nouveaux systèmes, mais les systèmes ne changeront pas leurs modes de pensée. Le succès du transfert de la gestion axée sur les résultats nécessite donc un changement fondamental qui va au-delà du simple ajustement du statu quo ; il nécessite un changement dans la manière dont l'organisation perçoit, pense et se comporte dans son ensemble. Il s'agit de changer les hypothèses, les philosophies et les valeurs au sein d'ONU-Habitat. Le succès de l'intégration de la gestion axée sur les résultats dépendra, par exemple, de la capacité de chaque membre du personnel à réfléchir par lui-même d'une manière axée sur les résultats.

IV. Portée et définitions

14. La politique actuelle de gestion axée sur les résultats couvre la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation solides des stratégies, programmes et projets, ainsi que la présentation par ONU-Habitat de rapports aux États Membres, donateurs, partenaires et autres parties prenantes sur ses réalisations en termes de changement transformateur et d'impact.

A. Gestion axée sur les résultats

15. La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion générale dont l'objectif principal est d'atteindre des résultats. Dans son rapport sur la gestion axée sur les résultats à l'ONU, le Bureau des services de contrôle interne définit la gestion axée sur les résultats comme suit : « Une stratégie de gestion qui permet au Secrétariat de s'assurer que ses procédures, produits et services concourent à la réalisation de tâches et d'objectifs clairement définis et à la satisfaction des attentes connexes. Elle est centrée sur la réalisation de résultats et l'amélioration des prestations, sur la prise en compte

³ Le plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour 2008–2013 a été le premier plan stratégique axé sur les résultats.

des enseignements tirés de l'expérience dans les décisions de gestion et sur le suivi de l'exécution des tâches et l'établissement de rapports à ce sujet » (A/63/268).

16. L'Organisation de coopération et de développement économiques définit la gestion axée sur les résultats comme « une stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation des produits et l'accomplissement d'effets directs »⁴.

17. Le Groupe des Nations Unies pour le développement définit la gestion axée sur les résultats comme « une stratégie de gestion selon laquelle tous les acteurs contribuant directement ou indirectement à la réalisation d'un ensemble de résultats s'assurent que leurs processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (résultats, produits et objectifs de niveau supérieur ou effet). Les acteurs, à leur tour, utilisent des informations et des preuves sur les résultats réels pour éclairer la prise de décision sur la conception, le financement et la mise en œuvre des programmes et des activités, ainsi que pour la reddition de comptes et les rapports »⁵.

18. Pour ONU-Habitat, la gestion axée sur les résultats ne met plus autant l'accent sur les apports, les activités et les processus mais s'intéresse davantage aux résultats et à l'impact qui sont un effet direct ou indirect d'une intervention. La gestion axée sur les résultats met également l'accent sur l'utilisation des informations sur les résultats pour améliorer la prise de décisions. L'approche de la gestion axée sur les résultats exige que la direction réfléchisse en permanence à la mesure dans laquelle la mise en œuvre des activités et des produits conduira à l'obtention des résultats souhaités. Il s'agit de l'efficacité de la mise en œuvre. En conséquence, la direction est censée procéder en permanence aux ajustements nécessaires pour s'assurer que les résultats prévus ou souhaités sont atteints.

19. La gestion axée sur les résultats n'est pas un outil, mais plutôt une façon de penser et un état d'esprit. Il s'agit d'une méthode de travail qui va au-delà des processus, activités, produits et services pour se concentrer sur les réels avantages sociaux et économiques pour les bénéficiaires dérivés des projets et des programmes. En ce sens, la gestion axée sur les résultats est un processus de responsabilisation qui place les personnes au premier plan. Elle est étroitement liée à la pertinence institutionnelle et à la nécessité de démontrer que le programme est adapté à son objectif. La gestion axée sur les résultats est également un système et, comme tous les systèmes, ses composantes doivent fonctionner de manière harmonieuse et cohérente pour être efficaces.

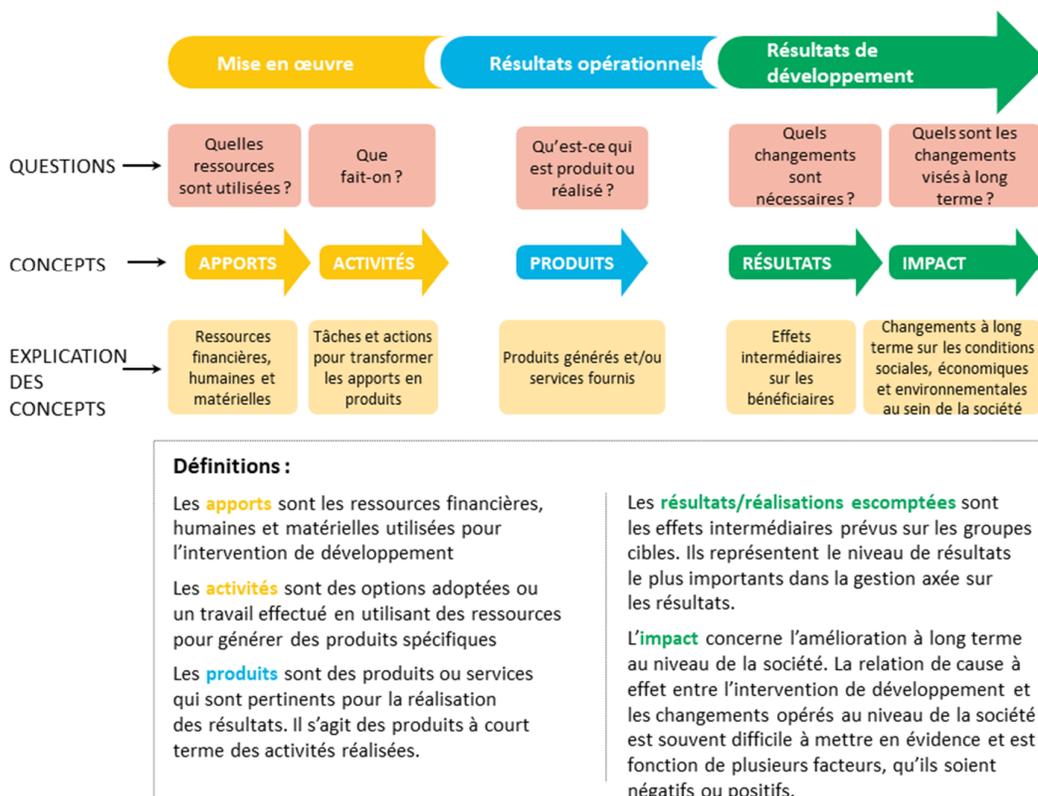
B. Résultats

20. Un résultat est une conséquence (intentionnelle ou non, positive ou négative) d'une intervention de développement ou d'aide humanitaire, découlant de l'utilisation de produits et/ou de services fournis à des institutions et des communautés ciblées.

⁴ Organisation de coopération et de développement économiques, 2010. « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, édition 2010 », p. 34.

⁵ Groupe des Nations Unies pour le développement, 2011. « Manuel de gestion axée sur les résultats : harmonisation des concepts et des approches de la gestion axée sur les résultats pour améliorer les résultats en matière de développement au niveau des pays », p. 2.

Figure 1
Chaîne des résultats



V. Orientation politique

21. La gestion axée sur les résultats fait partie intégrante de la philosophie et de la pratique de gestion d'ONU-Habitat et est essentielle à la mise en œuvre de son plan stratégique. ONU-Habitat se concentre sur les résultats pour s'assurer qu'il emploie des pratiques de gestion qui optimisent le rapport coût-avantage et garantissent l'utilisation prudente de ses ressources humaines et financières tout en transformant la vie dans les villes et les communautés. Il se concentre sur des résultats qui reflètent son rôle de catalyseur et de rassembleur et la nécessité de créer des partenariats stratégiques pour garantir de meilleurs résultats. ONU-Habitat rendra compte de ses résultats afin d'informer les États membres et les autres parties prenantes de ses succès dans la réalisation de changements porteurs de transformation dans la mise en œuvre de son plan stratégique à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

22. Afin d'appliquer efficacement la gestion axée sur les résultats, ONU-Habitat :

- a) Veillera à ce que le plan stratégique quadriennal, son cadre de résultats et son plan de mesure des résultats constituent le fondement de la planification, du suivi, de l'établissement de rapports et de l'évaluation des programmes et des projets ;
- b) S'assurera que l'ensemble des activités, processus et produits contribuent aux résultats souhaités du plan stratégique, et du programme de travail et du budget approuvés ;
- c) Mettra en œuvre la planification stratégique et des programmes (y compris la budgétisation), le suivi, l'établissement de rapports, l'évaluation et l'apprentissage, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats ;
- d) Veillera à ce que la planification stratégique et des programmes, le suivi, l'établissement de rapports, l'évaluation et l'apprentissage tiennent compte de l'inclusion sociale et des dimensions transversales (par exemple, genre, droits de l'homme, enfants, jeunes, personnes âgées et personnes handicapées) ;
- e) Planifiera, mettra en œuvre et gèrera toutes les initiatives conformément à la politique de gestion par projet et aux exigences de qualité lors des phases de formulation et de mise en œuvre ;

- f) Intégrera la gestion axée sur les résultats dans tous les systèmes, processus, programmes et projets de gestion et opérationnels, en veillant à ce que les décisions soient fondées sur l'analyse et l'interprétation des informations disponibles relatives aux résultats ;
- g) Veillera à ce qu'ONU-Habitat évolue vers une organisation dans laquelle chaque responsable et chaque membre du personnel possède les compétences requises et est motivé pour appliquer une gestion axée sur les résultats ;
- h) Formera l'ensemble du personnel aux concepts, méthodologies et outils de la gestion axée sur les résultats ;
- i) Veillera à ce que le budget et les autres ressources soient adéquats pour obtenir les résultats prévus ;
- j) S'assurera d'une utilisation systémique et cohérente des conclusions et recommandations des programmes, projets et évaluations thématiques ;
- k) Veillera à ce que les enseignements tirés et les connaissances générées contribuent à une plus grande efficacité et à un meilleur impact.

A. Principes

1. Une direction axée sur les résultats pour mener à bien le programme de résultats d'ONU-Habitat

23. Une condition préalable majeure de l'efficacité de la gestion axée sur les résultats est l'engagement des dirigeants. Une direction axée sur les résultats garantit la sélection d'objectifs et de stratégies clairs pour le programme, exige des informations et une documentation sur les résultats et utilise les informations sur la performance pour prendre des décisions. Une direction axée sur les résultats fait preuve d'attitudes et de comportements qui sont essentiels pour la réussite de l'organisation. Le plus haut échelon politique ou de gestion doit soutenir l'accent mis sur le changement ou les résultats souhaités en exigeant des résultats et des informations liées aux résultats. La clé du développement d'une culture axée sur les résultats est la formation de tous ceux qui participent à la mise en œuvre de l'utilisation d'outils de gestion axée sur les résultats, de matériels de référence et de mesures d'incitation facilement disponibles.

24. En outre, un encadrement transformationnel est essentiel à tous les niveaux pour mettre en place une gestion axée sur les résultats efficace, les dirigeants donnant l'exemple et créant, entretenant et maintenant un environnement propice à l'adhésion des autres. Ce principe inclut la nécessité pour les responsables d'ONU-Habitat de faire preuve d'un encadrement cohérent en matière de gestion axée sur les résultats, d'avoir la capacité de le faire, de s'enquérir régulièrement sur les résultats et de promouvoir l'utilisation des informations obtenues.

2. Incitations à l'institutionnalisation d'une culture des résultats

25. La gestion axée sur les résultats modifie en profondeur la façon d'opérer. Les systèmes traditionnels récompensent la réalisation d'activités et de processus plutôt que l'obtention de résultats. Les recherches et l'expérience des organisations et des pays qui disposent de systèmes de gestion axée sur les résultats bien établis ont démontré qu'un système d'incitation est important pour une utilisation cohérente de la gestion axée sur les résultats et l'ancrage d'une culture des résultats. Les structures d'incitation et les dispositifs d'application du principe de responsabilité sont importants pour motiver la direction et le personnel à modifier une culture traditionnellement axée sur la conformité. Les systèmes de gratification de la direction, les systèmes d'embauche et de licenciement, les systèmes de gestion des connaissances et des informations, les paroles et les actions doivent être alignés et ne pas contredire les principes de la gestion axée sur les résultats. Ce qui est récompensé c'est la réalisation. À cette fin, il est nécessaire de mettre en place : a) des systèmes organisationnels, des incitations et des procédures qui appuient la gestion axée sur les résultats ; b) une responsabilisation qui favorise l'apprentissage ; c) un environnement propice à l'apprentissage ; et d) un personnel et un encadrement qui disposent de capacités adéquates en matière de gestion axée sur les résultats.

3. Pratique de l'apprentissage et de la gestion évolutive à l'aide des informations relatives aux résultats

26. Apprendre à partir des informations relatives aux résultats et pratiquer une gestion évolutive pour refléter ce qui a été appris constituent un autre élément clé de la gestion axée sur les résultats. Ce principe exige des événements d'apprentissage structurés et la documentation des enseignements tirés, ainsi que l'utilisation des informations relatives aux résultats pour assurer une gestion évolutive grâce à la formation continue.

4. Obligation de rendre des comptes et attributions claires

27. L'adhésion à la gestion axée sur les résultats exige que le personnel et la direction soient tenus responsables de niveaux de résultats adéquats.

5. Partenariat en vue de l'obtention d'un impact

28. ONU-Habitat créera les conditions nécessaires pour obtenir des résultats avec ses partenaires stratégiques. Le programme collaborera avec ses partenaires pour assurer une compréhension commune des principes de la gestion axée sur les résultats, identifier les attributions respectives et partager la responsabilité de l'obtention de résultats au niveau de la stratégie, des programmes et des projets.

6. Transparence

29. La mise en œuvre par ONU-Habitat de la gestion axée sur les résultats permettra de mieux rendre compte aux États Membres et aux autres parties prenantes des résultats de développement plus clairement identifiés. Pour être utiles, les informations sur les performances doivent être valables et fiables. Si elles sont biaisées ou inexactes, elles ne seront tout simplement pas acceptées ni utilisées. La seule perception du fait que les informations pourraient être falsifiées pourrait nuire à l'utilité du système. Pour que les informations soient crédibles, il faut qu'il existe une forme de contrôle ou d'audit indépendant, et communiquer les moyens utilisés pour la vérification.

7. Inclusivité/participation

30. La participation à un processus de gestion axée sur les résultats signifie l'implication active des personnes dans les décisions qui les concernent. L'objectif de la participation est d'améliorer la qualité des décisions et de s'assurer qu'elles bénéficient du soutien nécessaire à leur mise en œuvre. Le soutien peut uniquement être obtenu en impliquant activement le personnel et les parties prenantes ; les personnes sont tentées de résister à toute approche perçue comme étant imposée du sommet à la base. Lorsque les membres du personnel participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des résultats, ils s'approprient le processus et apprécient la pertinence de la gestion axée sur les résultats et des systèmes, processus et outils connexes. En outre, les unités administratives sont plus efficaces lorsqu'elles travaillent ensemble que lorsqu'elles travaillent isolément. La participation à la planification conjointe annuelle est encouragée, ce qui garantit également que les plans sont examinés avec les personnes pour lesquelles cela constitue un intérêt ou un enjeu, ce qui se traduit à son tour par l'appropriation et le soutien des actions. En outre, l'inclusivité et la participation font partie de la pratique de bonne gouvernance consistant à valoriser la diversité, ce qui reflète la conviction qu'il y a plusieurs façons de percevoir le monde et que le travail n'en sera que meilleur si nous cherchons consciemment à prendre en compte la diversité des points de vue, des expériences, des compétences, des capacités et des convictions des personnes concernées.

8. Ressources

31. Selon le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies, la reddition des comptes est au cœur de la transition vers la gestion axée sur les résultats aux Nations Unies, où elle est considérée comme « un outil de gestion [tendant] à renforcer la responsabilité [...] dans l'exécution des programmes et des budgets »⁶. En conséquence, il est essentiel que le système de gestion axée sur les résultats soit efficace dans l'exploitation des ressources d'une organisation pour atteindre les résultats/objectifs souhaités et démontrer le lien existant entre les ressources et les résultats. La plupart des systèmes de comptabilité ne montrent pas le lien entre les ressources et les objectifs. Le fait de lier les ressources aux objectifs permet d'évaluer la performance d'un programme par rapport aux ressources fournies et renforce ainsi la responsabilité.

⁶ <https://www.unjiu.org/fr/content/gestion-axee-sur-les-resultats>.

32. Pour évaluer la force d'une culture des résultats au sein d'ONU-Habitat et l'efficacité de l'utilisation des outils et des cadres, chacun des principes présentés ci-dessus sera associé à un ensemble de normes qui reprennent les éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats. Ces normes seront intégrées dans un cadre d'évaluation avec une échelle à quatre points⁷ destinée à fournir une estimation de la manière dont une norme de gestion axée sur les résultats donnée a été respectée.

33. En outre, ONU-Habitat utilisera une analyse des capacités de gestion des résultats de développement. Déjà utilisée par ONU-Habitat en 2010, l'analyse des capacités est un outil d'auto-évaluation destiné à renforcer les capacités de gestion en vue d'obtenir des résultats en matière de développement. Elle examine plusieurs dimensions de la gestion axée sur les résultats, notamment :

- a) L'encadrement ;
- b) La planification ;
- c) La budgétisation ;
- d) Le suivi et l'établissement de rapports ;
- e) L'évaluation ;
- f) Les statistiques et les preuves ;
- g) La responsabilité.

B. Piliers de la gestion axée sur les résultats

34. ONU-Habitat renforce ses pratiques de gestion en veillant à ce que ses piliers de la gestion axée sur les résultats, qui comprennent la planification, le suivi et l'évaluation, et l'apprentissage, au niveau de la stratégie, des programmes et des projets, soient axés sur les résultats, et à ce que les informations relatives aux résultats obtenues grâce au suivi et à l'évaluation du plan stratégique, du programme de travail et des projets soient utilisées pour faciliter un apprentissage efficace, la prise de décision fondée sur des données probantes, la planification, la responsabilité et l'amélioration des performances.

1. Planification

35. Dans un système de gestion axée sur les résultats, la planification est le processus qui permet l'identification des buts ou objectifs à atteindre ; la formulation des stratégies pour les atteindre ; l'organisation ou la création des moyens nécessaires ; et la création de cadres de mesure des résultats, ainsi que la détermination des ressources nécessaires. La planification jette les bases des processus de mise en œuvre, de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation et organise toutes les étapes dans le bon ordre. Un principe de base de la planification des résultats consiste à commencer par le changement souhaité (impact et résultats), puis à identifier les produits, les activités et les apports nécessaires pour y parvenir, en d'autres termes, à élaborer un cadre de résultats. Elle implique une analyse approfondie du problème à résoudre, des changements souhaités et des activités et des apports nécessaires pour y parvenir.

2. Suivi et évaluation

36. Dans un système de gestion axée sur les résultats, le suivi est un processus continu ou périodique qui fournit des informations sur les résultats indiquant dans quelle mesure des progrès ont été accomplis vers la réalisation du changement ou des résultats souhaités à un moment donné. Il implique la collecte systématique de données sur des indicateurs sélectionnés pour mesurer les résultats par rapport aux objectifs et informer la direction et les principales parties prenantes d'une intervention de développement en cours sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre d'un programme, la réalisation des résultats/objectifs et l'utilisation des fonds alloués. Le suivi se concentre sur la fidélité des relations de cause à effet. Le processus de suivi indique si les produits sont opportuns, adéquats et de la qualité souhaitée pour aboutir au changement souhaité, ce qui permet de procéder à des ajustements et à des arbitrages si nécessaire.

37. Dans un système de gestion axée sur les résultats, l'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, y compris de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, ainsi que l'efficacité, l'impact et la pérennité des interventions

⁷ A entièrement satisfait la norme de gestion axée sur les résultats ; A en partie satisfait la norme de gestion axée sur les résultats ; A peu satisfait la norme de gestion axée sur les résultats ; et N'a pas satisfait la norme de gestion axée sur les résultats.

de développement. Dans un système de gestion axée sur les résultats, les informations de suivi ne permettent pas à elles seules de dresser un tableau complet des résultats. Les évaluations complètent le tableau en fournissant la profondeur d'analyse nécessaire pour expliquer la raison pour laquelle les objectifs ont été atteints ou non. Elles fournissent également les informations dont la direction a besoin pour améliorer les opérations. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, afin de pouvoir intégrer les enseignements tirés dans les processus décisionnels tant des exécutants que des donateurs. Plus important encore, les évaluations devraient pouvoir indiquer si les résultats souhaités, en particulier les résultats et l'impact, ont été réalisés, et si ce n'est pas le cas, pourquoi. Elles doivent fournir des informations que le suivi n'est souvent pas en mesure de fournir. L'évaluation se concentre sur la réalisation des résultats souhaités.

38. Le suivi et l'évaluation permettent à ONU-Habitat de suivre les progrès accomplis dans l'exécution de sa mission, qui consiste à apporter des avantages en matière d'urbanisation durable dans ses domaines d'action. Les projets et programmes d'ONU-Habitat sont plus à même de tirer parti de leur rôle novateur et catalyseur lorsqu'ils sont pleinement intégrés dans la gestion axée sur les résultats et lorsque les activités de gestion sont fondées sur le retour d'informations provenant d'un suivi et d'une évaluation systématiques. Ce processus peut contribuer à renforcer les partenariats, la participation des acteurs locaux et d'autres parties prenantes, et l'appropriation des projets, programmes et questions, qui sont des principes essentiels des activités et politiques d'ONU-Habitat. À cette fin, ONU-Habitat mettra l'accent sur la qualité du suivi et de l'évaluation et veillera à ce que les résultats soient largement diffusés.

3. Apprentissage

39. Le changement est engendré par l'apprentissage. L'apprentissage est le processus d'acquisition de nouvelles connaissances, attitudes, compétences, valeurs et préférences ou de modification de celles déjà existantes. Ainsi, l'apprentissage implique une réflexion sur les résultats et une prise en compte de ces derniers pour améliorer les connaissances, les compétences et la compréhension. Dans un système de gestion axée sur les résultats, l'apprentissage est un processus critique et continu qui s'opère tout au long du cycle de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, qui contribuent tous à la création de connaissances. L'apprentissage donne des informations à la direction et l'organisation, à chaque étape, sur ce qui fonctionne bien et ce qui doit être ajusté. Il influence fortement le développement de la stratégie, et la conception et la mise en œuvre des programmes/projets. Un système de suivi efficace est essentiel pour faciliter l'apprentissage et la responsabilisation, qui sont des éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats.

Figure 2
Cycle de la gestion axée sur les résultats



VI. Rôles et responsabilités

40. Les hauts responsables d'ONU-Habitat (Directeur exécutif et Directeur exécutif adjoint) ont pour responsabilité d'obtenir des résultats auprès de l'organisation, tandis que d'autres dirigeants et responsables sont chargés de la gestion et de la production de résultats. Le rôle des hauts responsables dans l'institutionnalisation et la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats est essentiel à ONU-Habitat, non seulement par la fourniture d'une vision et d'une orientation stratégique relatives aux objectifs et aux fonctions de base de l'organisation, mais aussi par la démonstration, par une attitude, un comportement et la pratique, de la valeur essentielle et de la nécessité d'une culture des résultats au sein de l'organisation. Les hauts responsables expriment leur soutien à la gestion axée sur les résultats en exigeant des informations sur les performances et les résultats. Par leur travail, les membres du personnel contribuent à la réalisation des résultats du plan stratégique, tels que décrits dans les programmes de travail et les budgets annuels successifs. Les hauts responsables ont pour responsabilité la mise en œuvre de la politique actuelle de gestion axée sur les résultats.

41. En tant qu'organisation, et vis-à-vis des États Membres, ONU-Habitat est responsable de ce qui suit :

- a) Fourniture des résultats/produits convenus dans les délais et les limites du budget ;
- b) Démonstration du fait que les résultats/produits contribuent à la réalisation des résultats souhaités ;
- c) Surveillance et suivi des tendances mondiales, des résultats et des indicateurs ;
- d) Utilisation des ressources de manière transparente et efficace ;
- e) Démonstration du fait que l'apprentissage a eu lieu et que les décisions sont fondées sur des informations et des éléments de preuve.

42. Ces éléments de responsabilité s'appliquent à ONU-Habitat en général ainsi qu'à ses unités administratives et à son personnel. En plus de ces éléments, les divisions ont les responsabilités liées à la gestion axée sur les résultats décrites ci-dessous.

A. Division des solutions globales

43. La Division des solutions globales est responsable de :

- a) Veiller à ce que le travail normatif et opérationnel d'ONU-Habitat soit axé sur les résultats ;
- b) Veiller à ce que tous les projets, programmes et autres initiatives présentés au Comité d'examen des programmes produisent les résultats du programme de travail approuvé et contribuent aux résultats prévus ;
- c) Veiller à ce que l'ensemble du personnel d'encadrement accorde l'attention et la priorité nécessaires aux processus de planification de la stratégie, des programmes et des projets, ainsi qu'à leurs responsabilités en matière de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation ;
- d) Veiller à ce que l'ensemble du personnel d'encadrement assume la responsabilité de présenter, en temps voulu, des contributions de haute qualité au plan stratégique, au programme de travail annuel, aux rapports d'activité annuels et aux autres cadres et plateformes de programmation et de rapport ;
- e) Veiller à ce que des preuves pour étayer les résultats du programme soient facilement disponibles ;
- f) Veiller à ce que des auto-évaluations soient réalisées pour les projets à la clôture, conformément à la politique de gestion par projet ;
- g) Soutenir la gestion axée sur les résultats, notamment en identifiant et en aidant les champions de la gestion axée sur les résultats, ainsi que le personnel d'encadrement et d'autres membres du personnel qui innovent et utilisent les enseignements tirés ; en fournissant des ressources ; et en respectant la liberté de gestion précédemment accordée ;
- h) Assurer un encadrement cohérent en matière de gestion axée sur les résultats, notamment par une communication cohérente et régulière sur la gestion axée sur les résultats et en modélisant une culture des résultats ;

i) Gérer les attentes en matière de gestion axée sur les résultats en fixant des attentes raisonnables, mais ambitieuses, en procédant de manière progressive et en trouvant un équilibre entre la responsabilité et l'apprentissage.

B. Division des programmes régionaux

44. La Division des programmes régionaux est responsable de :

a) Exercer une assurance qualité pour les bureaux régionaux, multinationaux et nationaux, le cas échéant, y compris en évaluant la qualité des cadres de résultats du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ;

b) S'engager dans l'établissement de rapports communs au niveau national et régional dans le contexte du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en appui au Programme 2030 ;

c) Faire le suivi des résultats des programmes régionaux, multinationaux et nationaux, le cas échéant ;

d) Fournir un retour d'information sur les résultats et l'évaluation ;

e) Communiquer les enseignements tirés sur le terrain ;

f) Veiller à ce que l'ensemble du personnel d'encadrement accorde l'attention et la priorité nécessaires aux processus de planification de la stratégie, des programmes et des projets, ainsi qu'à leurs responsabilités en matière de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation ;

g) Veiller à ce que l'ensemble du personnel d'encadrement assume la responsabilité de présenter, en temps voulu, des contributions de haute qualité dans le plan stratégique, le programme de travail annuel, les rapports d'activité annuels et d'autres cadres et plateformes de programmation et de rapport ;

h) Veiller à ce que l'ensemble du personnel d'encadrement donne aux champions de la gestion axée sur les résultats les moyens et le soutien nécessaires et leur accordent l'espace et le temps dont il ont besoin pour soutenir les processus de planification, de suivi et d'élaboration des rapports de la gestion axée sur les résultats et pour récompenser/reconnaître leurs efforts, notamment par le biais du système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS) ;

i) Veiller à ce que l'ensemble du personnel d'encadrement soit chargé de s'assurer que les projets, programmes et autres initiatives développés dans leur région sont dérivés et produisent des résultats alignés sur le programme de travail approuvé et sont conformes à la politique de gestion par projet ;

j) Veiller à ce que l'ensemble du personnel suive la formation obligatoire sur la gestion axée sur les résultats ;

k) Veiller à ce que des auto-évaluations soient réalisées pour les projets à la clôture, conformément à la politique de gestion par projet.

C. Service consultatif de gestion et de conformité

45. Le Service consultatif de gestion et de conformité est responsable de :

a) Évaluer de manière critique les performances déclarées au regard des ressources humaines et financières ;

b) Communiquer les enseignements tirés ;

c) Utiliser les résultats pour responsabiliser les autres personnes ;

d) Veiller à ce que l'ensemble du personnel d'encadrement assume la responsabilité de présenter, en temps voulu, des contributions de haute qualité dans le plan stratégique, le programme de travail annuel, les rapports d'activité annuels et d'autres cadres et plateformes de programmation et de rapport ;

e) Soutenir les processus de planification et de programmation par la fourniture en temps utile de données de qualité sur les ressources ;

f) Soutenir la gestion axée sur les résultats, notamment : en identifiant et en aidant les champions de la gestion axée sur les résultats, ainsi que le personnel d'encadrement et les autres

membres du personnel qui innovent et utilisent les enseignements tirés ; en fournissant des ressources ; et en respectant la liberté de gestion précédemment accordée ;

g) Soutenir la budgétisation axée sur les résultats et l'alignement des objectifs sur les ressources.

D. Division des relations extérieures, de la stratégie, des connaissances et de l'innovation

46. La Division des relations extérieures, de la stratégie, des connaissances et de l'innovation est responsable de :

- a) Développer et maintenir ou mettre à jour la politique de gestion axée sur les résultats ;
- b) Élaborer et mettre à jour des normes, des lignes directrices et des outils de développement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats ;
- c) Planifier, organiser et faciliter les activités de renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats ;
- d) Développer et maintenir un réseau de champions de la gestion axée sur les résultats ;
- e) Fournir un soutien, des conseils et des orientations aux unités administratives d'ONU-Habitat sur les activités liées à la gestion axée sur les résultats ;
- f) Coordonner les rapports d'ONU-Habitat sur ses performances globales, dans le cadre de sa responsabilité envers le Conseil exécutif, par le biais du rapport annuel de la Directrice exécutive ;
- g) Faciliter l'échange d'expériences et d'enseignements tirés ;
- h) Coordonner et guider l'élaboration du plan stratégique, du programme de travail et d'autres cadres de planification et de programmation, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats ;
- i) Organiser l'évaluation (y compris l'auto-évaluation) de l'efficacité de la gestion axée sur les résultats au sein d'ONU-Habitat.

E. Tous les membres du personnel

47. Les mandats des différents postes définissent les compétences et les tâches de la gestion axée sur les résultats, notamment :

1. La planification

- a) Élaboration/proposition de cadres de résultats, y compris des produits, des résultats et des objectifs, le cas échéant, dans un domaine de responsabilité ;
- b) Compréhension des stratégies de résultats utilisées : connaissance de la séquence des résultats attendus, prise en compte des hypothèses et des risques, et explication de la manière dont l'intervention/activité contribuerait aux produits, résultats et objectifs souhaités ;
- c) Définition des attentes en matière de performance : détermination d'objectifs significatifs et réalistes ;
- d) Conception d'une stratégie de mesure : définition d'un ensemble d'indicateurs pour mesurer et suivre le déroulement de la séquence de résultats attendus ;
- e) Conception d'une stratégie de présentation des rapports : définition de ce qui doit être rapporté, à quel endroit et à quel moment, par quelle personne et à qui.

2. Suivi de la mise en œuvre

- a) Gestion des activités et des résultats : accent mis sur leurs responsabilités immédiates, notamment le bon déroulement de leurs opérations, le respect des règles et des procédures et la réalisation des activités prévues ;
- b) Mesure et analyse des informations relatives aux résultats : collecte d'éléments de preuve et d'informations sur les principaux produits, résultats et objectifs et évaluation de ces informations par rapport aux objectifs définis ;
- c) Évaluation de la contribution de l'intervention/l'activité aux résultats observés par le biais d'évaluations, d'examens et d'appréciations.

3. Adaptation et apprentissage

- a) Apprentissage à dessein à partir d'éléments de preuve et d'analyses : utilisation des éléments de preuve et de l'analyse des résultats et des contributions pour ajuster la prestation et modifier ou revalider/confirmer périodiquement la conception de l'intervention/l'activité ;
- b) Examen périodique des résultats obtenus en termes de pertinence, d'utilité et de coût.

4. Responsabilité des performances

- a) Compte-rendu des performances au regard des attentes, de la réalisation des résultats clés et de la contribution apportée par l'intervention/l'activité ; évaluation de l'effet de cette intervention/activité.
-