**CONVENTION POUR LA SAUVEGARDE DU  
PATRIMOINE CULTUREL IMMATÉRIEL**

**Réunion d’experts sur l’élaboration d’un cadre global de résultats pour la Convention**

Beijing, Chine, du 7 au 9 septembre 2016

**Document de référence**

Contexte de la réunion

1. En 2013, dans le cadre de son évaluation de l’action normative du Secteur de la culture de l’UNESCO,[[1]](#footnote-1) le Service d’évaluation et d’audit (IOS) de l’UNESCO a noté l’absence d’un cadre global de résultats pour la Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (ci-après, la Convention). En « l’absence d’objectifs, d’indicateurs et de points de référence » pour le suivi de la mise en œuvre de la Convention, il est difficile de tirer des conclusions quant aux progrès, aux réalisations et aux problèmes rencontrés. Par conséquent, le rapport de l’IOS recommandait le « développement d’un cadre global de résultats pour la Convention (avec des d’objectifs, des calendriers, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et des points de référence) » et suggérait que « la première version du modèle de la théorie du changement de la Convention présentée dans le chapitre 1.3 [de l’évaluation], qui doit encore être examinée, pourrait servir de base au cadre de résultats ».
2. Un tel cadre de résultats s’inscrit dans l’approche de gestion axée sur les résultats (GAR) adoptée par l’UNESCO et répond aux attentes des États membres qui souhaitent, de manière croissante, obtenir des preuves de l’efficacité de l’Organisation, pouvant aussi étayer leurs processus nationaux de prise de décision. Le développement d’un cadre de résultats pour la Convention, par le biais d’un processus consultatif, permettrait aux différentes parties prenantes de mettre en avant les réussites et d’identifier les défis rencontrés lors de sa mise en œuvre. Il permettrait ainsi d’accroître la visibilité et la qualité des activités entreprises et de faciliter le développement d’une vision claire, crédible et basée sur des preuves pour la mise en œuvre future de la Convention. L’UNESCO pourrait alors maintenir et démontrer l’efficacité de son soutien à la mise en œuvre de la Convention, et continuer de répondre à son obligation redditionnelle envers les États membres. Ce cadre de résultats pourrait également aider les États parties à identifier, soutenir et partager les mesures efficaces de soutien aux communautés, groupes et individus concernés par la sauvegarde aux niveaux national et international. Les rapports périodiques sur la mise en œuvre de la Convention deviendraient alors un outil de suivi efficace.
3. En 2013, lorsque le Comité a débattu sur cette question au cours de sa huitième session, les États membres se sont tous accordés sur la nécessité d’un cadre global de résultats afin de pouvoir évaluer de manière continue l’efficacité de la mise en œuvre de la Convention. Cependant, au cours de leur discussion, les membres du Comité ont souligné que le processus d’élaboration d’un cadre global de résultats devrait être mené par les États parties et les intégrer pleinement. Dans sa [décision 8.COM 5.c.1](http://www.unesco.org/culture/ich/fr/Decisions/8.COM/5.c.1), le Comité a donc décidé d’« élaborer un cadre global de résultats pour la Convention, incluant des objectifs clairs et précis, des calendriers, des indicateurs et des repères ».
4. Dans cette décision, le Comité écarte la référence au projet de théorie du changement mis en avant par le rapport de l’IOS de 2013. Les membres du Comité ont estimé que certaines hypothèses présentées par cette théorie du changement, bien qu’intéressantes, n’étaient pas suffisamment étayées pour servir de base à l’élaboration d’un cadre global de résultats. Par conséquent, si une théorie du changement devait servir à l’élaboration d’un cadre de résultats, elle devrait être révisée et débattue de manière plus approfondie par les États parties et les autres parties prenantes. L’IOS a confirmé que cette théorie du changement n’était en effet qu’une ébauche de proposition qui « n’entend pas représenter un consensus global entre les États parties quant à l’action attendue de cette Convention, mais plutôt à constituer un projet vivant qui pourra être ultérieurement retravaillé et amélioré »[[2]](#footnote-2).
5. Suite aux demandes incluses dans la [décision 8.COM 5.c.1](http://www.unesco.org/culture/ich/fr/Decisions/8.COM/5.c.1), le Secrétariat a invité la neuvième session du Comité à débattre d’un processus et d’un calendrier pour l’élaboration d’un cadre de résultats pour la Convention. À cette fin, le Secrétariat a suggéré de convoquer un groupe de travail intergouvernemental ouvert du Comité en 2016, à condition que des ressources extrabudgétaires soient disponibles. Le Comité a accepté cette suggestion, reconnaissant « la nécessité d’un processus inclusif de consultation et de discussion pour l’élaboration dudit cadre » ([décision 9.COM 13.e](http://www.unesco.org/culture/ich/fr/Decisions/9.COM/13.e)), et a décidé de convoquer un groupe de travail intergouvernemental en 2016 afin d’examiner les recommandations préliminaires relatives à d’éventuelles Directives opérationnelles, sous réserve que des ressources extrabudgétaires soient mobilisées.
6. Alors qu’aucun donateur ne s’est présenté en temps utile pour permettre l’organisation de ladite réunion en 2016, la Commission nationale de la République populaire de Chine pour l’UNESCO a proposé d’apporter son soutien financier à une réunion d’experts plus restreinte et moins formelle permettant d’élaborer un cadre préliminaire à soumettre à un groupe de travail intergouvernemental ultérieur. De cette manière, le groupe de travail convoqué pourra bénéficier des points de vue et de l’expérience d’un groupe d'experts diversifié et géographiquement représentatif, garantissant ainsi dès le départ que l’élaboration du cadre de résultats s’inscrit dans un « processus inclusif de consultation et de discussion ». Dans sa [décision 10.COM 9](http://www.unesco.org/culture/ich/fr/Decisions/10.COM/9), le Comité a donc « accept[é] avec gratitude la contribution généreuse de la Commission nationale de la République populaire de Chine, approuv[é] son objet spécifique et demand[é] au Secrétariat d’assurer la bonne organisation de la réunion d’experts ».
7. La présente réunion, rendue possible par le soutien de la Chine, réunit 23 experts de différents États membres et Membres associés de l’UNESCO, issus d’institutions gouvernementales et non gouvernementales, de communautés ou de groupes de praticiens, et de sept membres du Secrétariat de l’UNESCO. Les discussions seront animées par un expert en matière d’élaboration de cadres de résultats et un expert connaissant la Convention et sa mise en œuvre. Cette réunion d’experts est considérée comme une réunion de catégorie VI. Selon la terminologie de l’UNESCO, les experts y participent donc en leur nom propre et non pour le compte d’un gouvernement ou d’une organisation. Ces réunions sont de nature privée et les recommandations provenant de celles-ci ne sont pas associées de manière nominative aux participants.
8. L’objectif de cette réunion est de permettre à un vaste panel d’experts de se réunir pour partager leurs expériences et analyses, en vue d’obtenir un consensus sur une première structure et un premier projet pour l’élaboration d’un cadre préliminaire de résultats pour la Convention, sur la base d’une meilleure compréhension critique :
9. des buts et objectifs de la mise en œuvre de la Convention ;
10. des expériences de mise en œuvre de la Convention et de la potentialité d’atteindre ses objectifs à l’avenir ;
11. de l’objectif poursuivi dans l’évaluation de la mise en œuvre de la Convention, ainsi que des types de « produits » d’évaluation pouvant être utiles aux principales parties prenantes ;
12. des aspects de sa mise en œuvre par différentes parties prenantes qui peuvent ou doivent être suivis et/ou évalués ; et
13. des processus de suivi et/ou d’évaluation de ces aspects à l’aide d’indicateurs quantitatifs et qualitatifs des interventions et des autres apports, ainsi que des produits ou effets de ces interventions. Ce travail devrait permettre d’identifier un premier ensemble d’indicateurs clés d’un cadre de résultats, liés à la fois aux principales obligations des États parties dans le cadre de la Convention et aux effets et impacts escomptés de la Convention.
14. Les conclusions des discussions de la présente réunion seront présentées, par le biais d’un rapport, à la onzième session du Comité en novembre 2016. Sur la base des conclusions de la présente réunion et des débats de la onzième session du Comité, un cadre global préliminaire de résultats sera développé, puis débattu par les représentants des États parties dans le cadre d’un groupe de travail intergouvernemental ouvert qui pourrait avoir lieu en 2017, à condition que des contributions volontaires supplémentaires couvrant tous les coûts soient reçues par le Fonds du patrimoine culturel immatériel au plus tard en janvier 2017. Au cours de sa douzième session fin 2017, le Comité pourrait alors examiner le projet de Directives opérationnelles basé sur le cadre global de résultats accepté par le groupe de travail intergouvernemental ouvert, et le soumettre pour examen à l’Assemblée générale lors de sa septième session en juin 2018.

Problèmes à prendre en compte dans l’élaboration d’un cadre de résultats pour la Convention

1. La présente réunion doit permettre d’aborder un élément important du cadre global de résultats : sa portée. Le préambule de la Convention présente le contexte dans lequel elle s’inscrit et certaines hypothèses partagées par ses États parties, tandis que son article 1 présente ses objectifs. Son contexte comme ses objectifs sont vastes et ambitieux.
2. Comme toute convention, la Convention de 2003 est un traité entre États ; les États parties sont ses principaux acteurs. Puisqu’il s’agit d’un accord entre États, les autres acteurs (dont les communautés, les groupes et les individus concernés qui pratiquent et transmettent leur patrimoine culturel immatériel) n’ont aucune obligation particulière dans le cadre de la Convention. Ils contribuent néanmoins à ses objectifs. L’un des défis majeurs dans l’élaboration d’un cadre global de résultats est donc d’inclure les contributions des communautés dans les processus de son élaboration et de sa révision périodique.
3. Les actions entreprises par les États parties pour la mise en œuvre de la Convention découlent des obligations établies dans le texte de cette dernière. Le texte de la Convention en lui-même impose peu d’obligations aux États parties, en dehors des obligations administratives, financières et de soumission de rapports. Par exemple, « il appartient » à chaque État partie :

* « de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel présent sur son territoire » (article 11[a]) ;
* « parmi les mesures de sauvegarde visées à l’article 2, paragraphe 3, d’identifier et de définir les différents éléments du patrimoine culturel immatériel présents sur son territoire, avec la participation des communautés, des groupes et des organisations non gouvernementales pertinentes » (article 11[b]) ; et
* « pour assurer l’identification en vue de la sauvegarde, [...] [de] dresse[r], de façon adaptée à sa situation, un ou plusieurs inventaires du patrimoine culturel immatériel présent sur son territoire » (article 12.1).

1. Dans le cadre de l’article 11, la Convention ne précise pas ce que couvrent les « mesures nécessaires » de soutien à la sauvegarde. Toutes les obligations et certaines, voire toutes les mesures recommandées par la Convention et ses textes sont généralement considérées « nécessaires » par les États, en fonction de leur contexte local. Par exemple, les politiques de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel et le renforcement des capacités ne sont pas toujours nécessaires au niveau national. À l’inverse, des mesures autres que celles mentionnées dans les textes de la Convention peuvent être jugées nécessaires par certains États pour sa mise en œuvre. Bien évidemment, la mise en œuvre de ces mesures n’atteint pas toujours le résultat escompté.
2. La Convention recommande vivement certaines mesures afin de guider l’action des États parties dans leur soutien à la sauvegarde, conformément à l’obligation générale de l’article 11. Les articles 13 à 15 de la Convention encouragent vivement les États parties à entreprendre différents types d’actions, notamment pour l’élaboration de politiques, l’éducation et le renforcement des capacités. Les Directives opérationnelles pour la mise en œuvre de la Convention[[3]](#footnote-3), approuvées par l’Assemblée générale des États parties, ou d’autres principes adoptés par le Comité, comme les principes éthiques pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel[[4]](#footnote-4), peuvent également établir des recommandations et imposer des obligations aux États parties dans le cadre de la Convention, bien qu’étant juridiquement subordonnés au texte de la Convention.
3. Les textes de la Convention insistent davantage sur certains principes, tels que la participation des communautés et le développement durable, que sur d’autres. L’article 15 de la Convention encourage chaque État partie à s’efforcer « d’assurer la plus large participation possible des communautés, des groupes et, le cas échéant, des individus qui créent, entretiennent et transmettent ce patrimoine [culturel immatériel], et de les impliquer activement dans sa gestion ». La participation des communautés est donc jugée essentielle pour garantir que les activités aient les effets souhaités, à savoir la persistance de la pratique et la transmission d’expressions et de manifestations vivantes au sein des communautés et groupes qui les considèrent comme faisant partie de leur patrimoine culturel. Dans le contexte des principaux mécanismes internationaux de la Convention (Liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l’humanité [article 16], Liste du patrimoine culturel immatériel nécessitant une sauvegarde urgente [article 17], Registre des meilleures pratiques de sauvegarde [article 18] et Assistance internationale [articles 19 à 24]), les critères de sélection définis par les Directives opérationnelles *exigent* systématiquement l’implication des communautés dans la préparation des dossiers[[5]](#footnote-5). Les principes éthiques sont encore plus explicites sur la nécessité de participation et de consentement des communautés. Par exemple, le principe éthique 1 stipule que les communautés, groupes et individus concernés « doivent jouer le rôle principal dans la sauvegarde de leur patrimoine culturel immatériel ». Le principe éthique 4 établit que « toutes les interactions avec les communautés, groupes et, le cas échéant, individus qui créent, sauvegardent, maintiennent et transmettent le patrimoine culturel immatériel doivent se caractériser par une collaboration transparente, le dialogue, la négociation et la consultation, et sont subordonnées à leur consentement libre, préalable, durable et éclairé ».
4. Le principe de développement durable est également présent dans le texte de la Convention et a été progressivement intégré à ses Directives opérationnelles. Le préambule de la Convention décrit le patrimoine culturel immatériel comme un « garant du développement durable » et un « facteur de rapprochement, d’échange et de compréhension entre les êtres humains ». L’article 2.1 n’oblige pas les États parties à promouvoir le développement durable, mais exclut la prise en compte du patrimoine culturel immatériel au niveau international s’il n'est pas « conforme à l’exigence […] d’un développement durable ». Le chapitre VI des Directives opérationnelles sur la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel et le développement durable à l’échelle nationale, telles qu’approuvées en juin 2016 par la sixième session de l’Assemblée générale, recommande aux États parties d’entreprendre de vastes actions visant à encourager les liens entre la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel et le développement durable. Il va également plus loin en stipulant que les États parties doivent « axe[r] leurs efforts de sauvegarde uniquement sur le patrimoine culturel immatériel conforme aux instruments internationaux existants relatifs aux droits de l’homme, ainsi qu’à l’exigence du respect mutuel entre communautés, groupes et individus, et d’un développement durable »[[6]](#footnote-6).
5. Des problèmes particuliers émergent de l’élaboration d’un cadre global de résultats pour un instrument normatif international tel que la Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, car elle diffère des organisations et des programmes qui font généralement l’objet d’un travail de suivi et d’évaluation. Il existe actuellement très peu d’exemples d’évaluation de la mise en œuvre d’instruments normatifs tels que les Conventions de l’UNESCO, c’est-à-dire d’instruments juridiques établissant des normes dans le but d’atteindre certains objectifs.
6. À ce jour, l’évaluation susmentionnée du travail normatif de l’UNESCO dans le domaine de la culture constitue sans doute l’exercice s’en rapprochant le plus. Son principal objectif était d’« émettre des conclusions et des recommandations concernant la pertinence et l’efficacité du travail normatif du Secteur de la culture »[[7]](#footnote-7). Il est important de souligner qu’un cadre global de résultats de la Convention ne saurait porter uniquement sur le travail du Secrétariat de l’UNESCO, mais devrait englober les efforts des différentes parties prenantes, notamment les États parties qui ont ratifié la Convention (y compris leurs différents ministères, agences, institutions, universités, etc.), l’Assemblée générale et le Comité intergouvernemental régissant la Convention, ainsi qu’une multitude d’organisations de la société civile, d’organismes publics et privés, le Secrétariat de l'UNESCO et les communautés, groupes et individus qui forment l’objet principal de la Convention. Néanmoins, afin d’avoir une idée du travail visé par un tel instrument normatif, il pourrait être utile de rappeler, à l’instar du rapport de l'IOS, la définition du travail normatif telle qu'adoptée par les chefs des équipes d’évaluation des Nations Unies en 2012. Cette définition peut se diviser en trois catégories :
7. l’élaboration de normes et de standards ;
8. le soutien aux gouvernements et autres entités pour intégrer les normes et les standards à la législation, aux politiques générales et aux plans de développement ; et
9. le soutien aux gouvernements et autres entités pour mettre en œuvre la législation, les politiques générales et les plans de développement sur la base de normes, standards et conventions internationaux.[[8]](#footnote-8)

Après son adoption par la Conférence générale de l’UNESCO en 2003, la Convention a été ratifiée par plus de 160 pays à ce jour : la première partie de ce travail a donc été accomplie (du moins sur le plan international). Par conséquent, un cadre global de résultats pour la Convention de 2003 devrait davantage se concentrer sur sa mise en œuvre, à la fois sur les plans politique et programmatique.

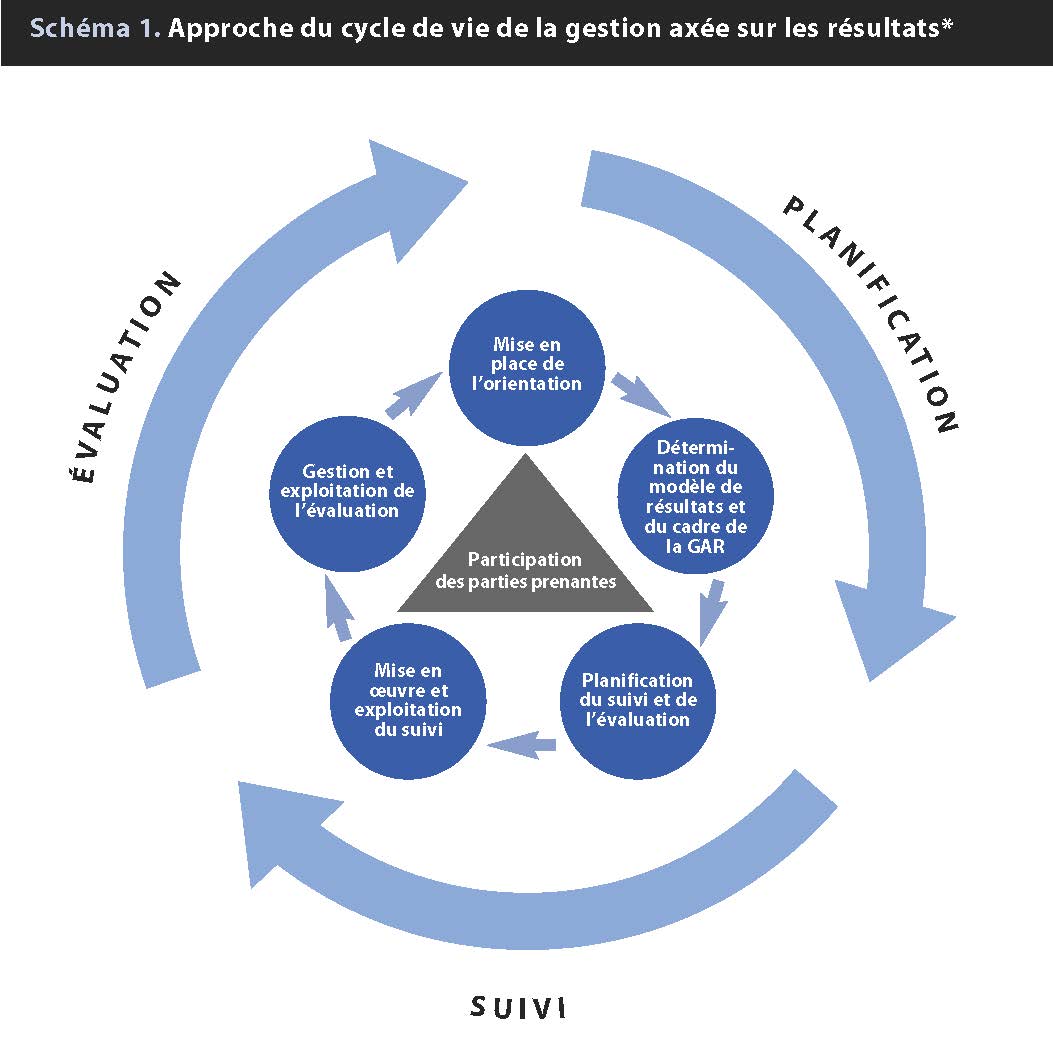
1. L’élaboration d’un cadre de résultats pour un instrument normatif international dont la mise en œuvre repose sur un panel si vaste d’acteurs pose la question de la diversité des points de vue et des aspirations. Dans quelle mesure les actions entreprises par les différentes parties prenantes contribuent-elles aux objectifs de la Convention ? L’article 1 de la Convention énumère quatre objectifs principaux :
   1. la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel ;
   2. le respect du patrimoine culturel immatériel des communautés, des groupes et des individus concernés ;
   3. la sensibilisation aux niveaux local, national et international à l’importance du patrimoine culturel immatériel et de son appréciation mutuelle ; et
   4. la coopération et l’assistance internationales.
2. En partant de ces objectifs, il pourrait être utile de réfléchir à la manière dont les différents acteurs identifient et mesurent la réussite de la mise en œuvre de la Convention, afin de convenir d’un certain nombre de changements souhaités par la Convention dans le monde. On pourrait supposer que le respect des obligations et des actions recommandées par la Convention, selon le contexte, participe à la promotion de ses objectifs, mais cette hypothèse doit être testée ou redéfinie. Différents types de mesures peuvent être pertinents en fonction des contextes. Quelles sont les preuves nécessaires pour répondre à ces questions et comment les collecter (le cas échéant) ? Existe-t-il d’autres moyens pouvant permettre d’atteindre plus efficacement les objectifs de la Convention à l’avenir ?
3. Toute tentative de réponse à ces questions pourrait soulever d’autres problèmes, notamment la définition ouverte du patrimoine culturel immatériel dans le cadre de la Convention (article 2.1) ou l’absence de définition du terme « communauté ». La Convention suggère néanmoins certaines caractéristiques permettant d’encadrer la définition de patrimoine culturel immatériel dans le cadre de la Convention, notamment le fait :

* que « les communautés, les groupes et, le cas échéant, les individus reconnaissent [le patrimoine culturel immatériel] comme faisant partie de leur patrimoine culturel » ;
* qu’il est « transmis de génération en génération » ;
* qu’il est « recréé en permanence par les communautés et groupes en fonction de leur milieu, de leur interaction avec la nature et de leur histoire » ; et
* qu’il « leur procure un sentiment d’identité et de continuité ».

Ces caractéristiques suggèrent que le patrimoine culturel immatériel est sauvegardé au bénéfice des communautés, groupes et individus concernés.

1. Ce type d’évaluation dépendrait donc davantage d’un consensus au sein des communautés que de mesures « scientifiques »de réussite. Certains membres de la communauté peuvent avoir des points de vue différents quant à la viabilité d’éléments particuliers du patrimoine culturel immatériel ou contester la représentation d’un élément. Même lorsqu’il existe un consensus interne relatif quant à la sauvegarde d’un élément donné, l’évaluation de la question plus large de la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel reste problématique. Les communautés, les groupes et les individus concernés, et les expressions et pratiques qu’ils reconnaissent comme leur patrimoine culturel ont-ils été correctement identifiés ? Des communautés et groupes différents peuvent prétendre à un même élément du patrimoine culturel immatériel et entrer en conflit. Dans un tel contexte, des indicateurs tels que le nombre d’éléments d’un inventaire ou les sommes dépensées dans les activités de sauvegarde peuvent se révéler de piètres preuves de réussite, du moins s’ils ne s’accompagnent pas d’autres mesures.

Qu’est-ce qu’un cadre de résultats ?

1. Selon l’équipe spéciale de gestion axée sur les résultats (GAR) du Groupe des Nations Unies pour le développement[[9]](#footnote-9), un cadre de résultats « explique de quelle manière les résultats doivent être atteints, y compris par les relations causales, les hypothèses et les risques sous-jacents ». En favorisant une réflexion stratégique au sein d’une organisation ou d’un programme, un cadre de résultats bien construit peut donc être profitable de plusieurs manières au suivi, à la gestion et à l’évaluation. Le guide pratique de la Banque mondiale répertorie les avantages des cadres de résultats, qui permettent de : i) se concentrer sur des effets particuliers ; ii) mettre en avant les liens clés au sein de la théorie du changement sous-jacente aux interventions ; iii) établir une approche basée sur les preuves pour le suivi et l’évaluation ; iv) mesurer les progrès vis-à-vis des objectifs stratégiques ; et v) atteindre les objectifs stratégiques[[10]](#footnote-10).
2. La Stratégie à moyen terme de l’UNESCO ([37C/4](http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002278/227860f.pdf)) juge l’approche de gestion axée sur les résultats essentielle à une culture de la responsabilité s’exprimant en termes de résultats et d’impacts escomptés. Au sein des Nations Unies, la gestion axée sur les résultats est comprise comme une « stratégie de gestion cyclique par le biais de laquelle tous les acteurs, qui contribuent directement ou indirectement à atteindre un ensemble de résultats, garantissent que leurs processus, produits et services contribuent à atteindre des résultats escomptés (produits, effets, objectifs ou impacts plus ambitieux). À leur tour, les acteurs utilisent les informations et les preuves des résultats réels pour concevoir, chercher des ressources et mettre en œuvre de manière éclairée des programmes et des activités, ainsi que pour remplir leurs obligations redditionnelles et de soumission de rapports »[[11]](#footnote-11). Les cadres de résultats sont par conséquent les articulations explicites (sous forme de représentations graphiques ou de tableaux) de ces stratégies, qui illustrent les relations entre les objectifs, les actions et la mesure des indicateurs de progrès vers les effets escomptés.

\*Source: PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l’évaluation axés sur les résultats, 2009.

1. Le cadre de résultats employé le plus souvent au sein de l’UNESCO prend la forme d’un cadre logique (ou log-frame, aussi appelé « matrices de cadre logique »). À l’UNESCO, et plus généralement au sein des Nations Unies, un cadre logique est un élément obligatoire de tout plan de travail et de toute proposition de projet extrabudgétaire. L’outil interne de programmation et de budgétisation de l’UNESCO, SISTER[[12]](#footnote-12), permet une gestion et une budgétisation basées sur les résultats par le biais d’une structure de cadres logiques constituant une chaîne de résultats : les activités plus réduites contribuent à l’accomplissement d’activités ou de groupes plus ambitieux, puis aux résultats escomptés au niveau du programme, et finalement aux lignes d’action principales.
2. Les cadres logiques peuvent prendre différentes formes, mais décrivent généralement de manière concise les apports, les activités, les produits, les effets, les résultats et les impacts (voir le glossaire de la gestion axée sur les résultats de l’UNESCO ci-après), ainsi qu’une durée précise. Ils peuvent comprendre une colonne explicitant certaines des hypothèses ou éventualités retenues. Ils peuvent aussi comprendre une colonne identifiant le ou les acteurs en charge de chaque intervention. Ils diffèrent souvent significativement par leur niveau de détails et la complexité du programme décrit. Les produits, effets, résultats et/ou impacts sont généralement liés à des indicateurs précis pour en mesurer l’efficacité. L’expression de ces objectifs s’inscrit souvent dans une évolution (augmentation ou diminution) par rapport à un point de référence. Les indicateurs de résultat doivent généralement être « SMART » (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d’un délai) et sont exprimés le plus souvent en termes quantitatifs (des indicateurs qualitatifs sont possibles, et même préférables, dans le cadre de l’approche de la GAR de l’UNESCO). Par conséquent, « X ateliers supplémentaires organisés » serait un indicateur de produit, tandis que « les participants ont réussi à influencer le processus politique dans X provinces supplémentaires » serait un indicateur de résultat. Lors du choix des indicateurs à tous les niveaux, il est crucial de prendre en compte la facilité de collecte de données vérifiables et le besoin en ressources.
3. Un cadre logique est approprié pour les théories de causalité relativement linéaires. Par exemple, dans le cadre de son approche programmatique, l’UNESCO définit la « logique d’intervention (ou le processus de transformation) » comme suit :

Apports ☞ Interventions (actions) ☞ Produits ☞ Résultats (effets et impacts).

Un cadre de relations causales lie les apports aux produits, aux résultats et finalement aux impacts. Le résultat escompté est la dernière étape de la logique d’intervention, dans laquelle les apports (ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et d’information) sont utilisés pour effectuer des interventions (actions entreprises ou travail accompli) débouchant sur des produits qui contribuent à un changement d’état ou de condition souhaité – le résultat escompté.[[13]](#footnote-13)

1. Par conséquent, en reprenant comme exemple la chaîne ci-dessus, si la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel aux niveaux national et local est l’impact escompté, l’un des effets souhaités sous-jacents sera de meilleures capacités institutionnelles nationales et locales pour le soutien à la sauvegarde par les communautés, groupes et individus concernés, ainsi que le développement de meilleures capacités en leur sein afin d’identifier, de documenter et de sauvegarder leur patrimoine culturel immatériel.
2. L’UNESCO utilise déjà un certain nombre d’indicateurs quantitatifs très basiques pour suivre les avancées et évaluer l’efficacité de ses interventions. Ils servent par exemple à déterminer si les résultats escomptés ont été atteints, comme le nombre d’ateliers de renforcement des capacités organisés, l’existence de politiques relatives au patrimoine culturel immatériel, ou les inventaires réalisés. Néanmoins, il n’existe pas toujours de lien direct entre la fréquence, la présence ou l’absence de ce type d’interventions et l’objectif plus large de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, car cela dépend grandement de la *façon* dont ces interventions sont conçues et menées, du contexte dans lequel elles sont entreprises, ainsi que, bien évidemment, de la poursuite de ces interventions par les participants et les institutions par la suite. Il pourrait ainsi être important de mesurer le nombre de participants qui représentent les communautés, ou qui peuvent travailler avec les communautés, groupes et individus concernés en vue de soutenir la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (et cela peut être difficile à déterminer). Enfin, alors que certains indicateurs peuvent être relativement faciles à mesurer, il peut être plus compliqué de déterminer s’ils constituent des preuves tangibles des effets et impacts escomptés. D’autres indicateurs (peut-être de nature qualitative) peuvent donc être nécessaires pour évaluer si un atelier de formation a réellement contribué à renforcer les capacités au-delà du niveau individuel.
3. Compte tenu des nombreux problèmes énumérés ci-dessus, les cadres logiques semblent inappropriés pour englober le vaste éventail des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la Convention et pour refléter leurs aspirations et leurs points de vue. Par ailleurs, s’il fallait intégrer le potentiel de changement de la Convention dans un simple cadre logique, la complexité et le manque de linéarité des liens causaux entre les actions entreprises dans le cadre de la Convention constitueraient aussi un autre obstacle majeur. En effet, dans l’élaboration d’un cadre de résultats pour la Convention, il pourrait être pertinent de déterminer quelles actions *contribuent* aux objectifs (ou les desservent) et si la réalisation des objectifs peut clairement être *attribuée* à ces actions.
4. Les aspects particuliers du projet de théorie du changement de l’IOS pour la Convention, qui avaient suscité des inquiétudes fondées de la part du Comité, ne se référaient pas à l’approche en tant que telle. Par conséquent, après avoir pris en compte les avantages et les limites d’une telle approche pour le développement d’un cadre global de résultats pour la Convention et avoir consulté plus de dix experts du suivi et de l’évaluation, le Secrétariat de la Convention propose d’utiliser l’approche de la théorie du changement, en gardant à l’esprit que « comme tout outil, la théorie du changement peut être bonne ou mauvaise, utile ou inutile, mais doit être utilisée de manière critique »[[14]](#footnote-14).
5. Comme l’explique le guide pratique de la Banque mondiale, « un cadre de résultats simple et clair incite ses composantes à réfléchir de manière plus approfondie à la théorie du changement sous-jacente à l’intervention. [...] Cette discussion participative est essentielle pour construire un consensus et une appropriation autour d’objectifs partagés et pour clarifier les différentes interprétations des éléments de l’hypothèse »[[15]](#footnote-15). Au cours de la réunion, un projet révisé de théorie du changement basé sur le rapport de l’IOS et des indicateurs connexes axés sur les objectifs de la Convention définis à l’article 1, seront proposés par les facilitateurs aux experts comme des outils permettant une réflexion critique sur les relations action-résultat. Ce projet devrait permettre de faciliter le développement d’indicateurs pour un cadre de résultats et un débat sur l’utilisation et la mise en application de ce cadre.

Qu’est-ce qu’une théorie du changement et comment l’utiliser ?

1. L’approche de la théorie du changement est relativement nouvelle au sein de l'UNESCO, bien qu’elle soit de plus en plus souvent utilisée par les Nations Unies et ses agences spécialisées. Elle est également largement employée dans les approches de suivi et d’évaluation par les donateurs, les fondations, ainsi que d’autres organisations internationales, nationales ou locales. L’approche de la théorie du changement peut servir de différentes manières : comme outil de planification, généralement comme une « extension de la section "hypothèses" au sein d’un cadre logique » ; comme un outil de communication interne et externe au sein d’une organisation ; ou comme un outil de réflexion moins formel visant à encourager la créativité dans les discussions et l’obtention d’un consensus lors du développement d’un cadre logique[[16]](#footnote-16). La présente réunion souhaite principalement utiliser cette approche dans sa troisième acception.
2. « Les théories du changement sont les idées et les hypothèses des individus et des organisations quant aux mécanismes du changement. Ces "théories" peuvent être conscientes ou inconscientes et s’appuient sur des croyances personnelles, des hypothèses et une perception de la réalité nécessairement restreinte et personnelle. »[[17]](#footnote-17) Les étapes qui mènent aux différentes phases du changement peuvent s’exprimer comme une série de « si-alors » qui explicite certaines hypothèses, testables et vérifiables si besoin. En explicitant les hypothèses sur lesquelles se basent les interventions et en définissant clairement les impacts escomptés, l’approche de la théorie du changement peut fournir un cadre de référence permettant de comparer la mise en œuvre des interventions et aider à développer des indicateurs appropriés pour le suivi et l’évaluation.
3. Cependant, le développement d’une ou plusieurs théories du changement est un exercice difficile, surtout si plusieurs acteurs contribuent à un ensemble complexe d’impacts, avec des points de vue, des objectifs et des intérêts différents. Les théories du changement peuvent être présentées sous la forme de textes ou de graphiques. Dans ce dernier cas, le rôle des différents acteurs, leurs responsabilités et actions respectives, la contribution de ces actions à d’autres actions, effets et impacts consécutifs ou parallèles sont mis en avant. Dans le même temps, les théories du changement doivent trouver un équilibre entre complexité et simplicité : « les théories du changement "politiquement rentables ou simplistes" peuvent "séduire les donateurs" ou "construire un consensus au sein des équipes sur des objectifs variables", mais n’encouragent pas "une réflexion critique sérieuse des hypothèses sous-jacentes à une intervention" alors qu’il s’agit de leur but premier »[[18]](#footnote-18).
4. Le processus de développement d’une théorie du changement doit impliquer différents acteurs et représenter leur avis. Comme l’explique Craig Valters, « si une théorie du changement favorise une compréhension descendante du changement, cela peut avoir un effet négatif lors de la communication aux donateurs et autres parties prenantes ». « Les théories du changement doivent rendre compte honnêtement du changement lorsqu’elles sont largement diffusées, mais elles doivent aussi tenir compte de la perception du changement des autres acteurs, notamment dans les contextes politiques difficiles. En ce sens, plusieurs couches de théories du changement peuvent être nécessaires selon les publics, et il est généralement difficile de développer des théories du changement répondant à ces différents acteurs et à leurs besoins. »[[19]](#footnote-19)
5. Par conséquent, après sa création, une théorie du changement doit être régulièrement révisée. Elle peut être testée et modifiée à mesure que des preuves sont collectées, ou de nouvelles perspectives peuvent être envisagées. Une boucle d’apprentissage doit être créée afin que les retours d’expérience alimentent en permanence, par des itérations successives, la théorie du changement. Comme l’explique Craig Valters, « les théories du changement peuvent agir comme une sorte d’itération et de journal d’apprentissage, qui sont mis à jour en cas de changements de contexte majeurs et/ou de la résolution d’hypothèses clés »[[20]](#footnote-20). L’important n’est pas de formuler une nouvelle théorie du changement, mais de la réviser continuellement. Une telle pratique constitue cependant un véritable défi pour un instrument normatif intergouvernemental tel que la Convention de 2003. Le problème ne tient alors pas à l’examen des avancées réalisées pour atteindre les résultats et impacts escomptés, puisque ce processus serait alors intégré au suivi et à l’évaluation continus du programme, mais à l’évaluation de l’adéquation de la théorie en elle-même.

Quels sont les mécanismes d’élaboration de rapports et de collecte de données existants à ce jour ?

1. Pour l’élaboration d’un cadre global de résultats, l’un des défis majeurs tient à l’identification de mécanismes pouvant permettre de suivre facilement la mise en œuvre de la Convention et d’évaluer ses impacts. Ce processus devra nécessairement s’appuyer, dans la plus large mesure possible, sur des mécanismes existants et éviter autant que possible à différents acteurs de faire le même travail. En plus du suivi continu et de l’élaboration de rapports réguliers, une phase d’évaluation périodique doit aussi être prévue.
2. L’UNESCO dispose de deux corpus de documents de planification institutionnelle : la Stratégie à moyen terme (document C/4) et le Programme et Budget (document C/5), qui forment ensemble le cadre programmatique et conceptuel de toute l’action de l’UNESCO. Le C/5 se traduit en plans de travail opérationnels quadriennaux (Programme régulier et extrabudgétaire), tandis que la Stratégie à moyen terme est le document de planification global de l’Organisation. Ce document, qui couvre une période de huit ans, dresse la stratégie globale de l’UNESCO. La Stratégie à moyen terme 37 C/4 s’articule autour de l’énoncé de mission suivant pour l’UNESCO : « En tant qu’institution spécialisée du système des Nations Unies, l’UNESCO, conformément à son Acte constitutif, contribue à l’édification de la paix, à l’élimination de la pauvreté, au développement durable et au dialogue interculturel par l’éducation, les sciences, la culture, la communication et l’information. »[[21]](#footnote-21) Les orientations stratégiques établies par la Stratégie à moyen terme sont traduites dans deux documents consécutifs Programme et Budget (C/5) qui couvrent chacun un cycle de quatre ans. Le Secrétariat de la Convention, faisant partie du Secrétariat de l’UNESCO, soumet tous les six mois des rapports statutaires sur les progrès réalisés aux organes directeurs de l’UNESCO. Le Secrétariat de la Convention soumet également chaque année un rapport au Comité et au Bureau, et tous les deux ans, à l’Assemblée générale.
3. De leur côté, les États parties disposent d’un certain nombre de mécanismes de soumission de rapports dans le cadre de la Convention (comme décrit dans l’article 29 de la Convention et dans le chapitre V des Directives opérationnelles, ainsi que dans l’article 12.2 de la Convention). Les Directives opérationnelles imposent aux États parties une périodicité de six ans pour la soumission du rapport sur la mise en œuvre de la Convention, et de quatre ans pour la soumission du rapport sur le statut des éléments inscrits sur la Liste de sauvegarde urgente. Les États parties bénéficiaires de l’assistance internationale sont soumis à une exigence de rapport supplémentaire définie dans l’article 24.3 de la Convention. Les projets durent généralement trois ans maximum.
4. Les bénéficiaires d’activités de renforcement des capacités peuvent aussi être soumis à des obligations de soumission de rapport supplémentaires. En fait, l’IOS a jugé nécessaire qu’un cadre global de résultats soit créé pour la Convention dans son ensemble, mais a aussi appelé à des rapports de résultats plus solides sur le programme mondial de renforcement des capacités créé en 2009. En 2013, le Comité a donc demandé au Secrétariat d’« établir, avec la pleine participation des bureaux hors Siège de l’UNESCO et en coopération avec les Commissions nationales de l’UNESCO, un mécanisme de suivi pour les activités de renforcement des capacités afin de rassembler des données sur leur efficacité (Recommandation 6) » ([décision 8.COM 5.c.1](http://www.unesco.org/culture/ich/fr/Decisions/8.COM/5.c.1), paragraphe 11). Mi-2015, une réunion d’experts a été convoquée à Paris autour du thème « Développement d’un mécanisme de suivi et d’évaluation pour les activités de renforcement des capacités »[[22]](#footnote-22). Ce travail s’inscrit désormais dans l’initiative actuelle d’élaboration d’un cadre de résultats pour la Convention.
5. Les États parties sont encouragés à impliquer les communautés, groupes ou individus dans l’élaboration des rapports périodiques sur certains éléments spécifiques, ainsi qu’à « organiser, dans le cadre de la préparation de leurs rapports, des consultations multipartites et à poursuivre les efforts entrepris afin d’inclure dans leurs rapports périodiques des informations fournies par les organisations non gouvernementales pertinentes, les instituts de recherche et les centres d’expertise » ([décision 10.COM 6.a](http://www.unesco.org/culture/ich/fr/Decisions/10.COM/6.a) ; cf. [décision 9.COM 5.a](http://www.unesco.org/culture/ich/fr/Decisions/9.COM/5.a)). Cela pourrait par conséquent offrir un nouveau moyen de promouvoir des perspectives multiples dans le suivi et l’élaboration de rapports sur les résultats escomptés.
6. On compte actuellement 164 organisations non gouvernementales accréditées dans le cadre de la Convention pour assurer des fonctions consultatives auprès du Comité (article 9 de la Convention)[[23]](#footnote-23). Dans leur demande d’accréditation, les organisations non gouvernementales doivent fournir des informations sur leurs « activités en matière de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel » et leurs « expériences [de] coopération avec les communautés, les groupes et les praticiens du patrimoine culturel immatériel »[[24]](#footnote-24). Par ailleurs, tous les quatre ans à partir de l’accréditation d’une ONG, le Comité évalue la contribution et l’implication de l’organisation consultative et ses relation avec lui, en tenant compte du point de vue de l’ONG concernée[[25]](#footnote-25).
7. L’élaboration d’un cadre global de résultats pour la Convention devrait permettre d’aligner ces exercices de planification et de soumission de rapports multiples effectués par différents acteurs. La présente réunion doit tenir compte du rôle que peuvent avoir les mécanismes de rapport actuels pour fournir des informations à un cadre de résultats et envisager le développement de nouveaux mécanismes de collecte de données. Il est aussi nécessaire de réfléchir à la mise en application de ce cadre de résultats et à son intégration dans le développement futur de la Convention.

Informations complémentaires concernant la planification, le suivi et l’évaluation

1. Les participants à cette réunion ont été invités en raison de leur expérience de la mise en œuvre de la Convention. Ils ne connaissent pas nécessairement les approches de suivi et d’évaluation. Cependant, s’ils souhaitent s’informer sur ce thème en amont de la réunion, les documents suivants leur seront utiles :

Simister, Nigel. Developing an M&E approach and Developing a Plan (INTRAC, 2015) (en anglais) <http://www.intrac.org/data/files/resources/853/4.-Developing-an-ME-Approach.pdf> et <http://www.intrac.org/data/files/resources/848/Developing-a-Plan.pdf>

Isabel Vogel, *Review of the use of ‘Theory of Change’ in international development.* United Kingdom Department for International Development, 2012 (en anglais) <http://www.dfid.gov.uk/r4d/pdf/outputs/mis_spc/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf>

Manuel de l’UNEG pour la conduite de l’évaluation du travail normatif dans le système des Nations Unies, 2013. <http://www.uneval.org/document/detail/1484> (en anglais, espagnol et français)

Site Internet Better Evaluation (en anglais) : <http://betterevaluation.org/>

Glossaire de la Gestion axée sur les résultats de l’UNESCO[[26]](#footnote-26)

|  |  |
| --- | --- |
| **Apport** | Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et d’information utilisées pour des interventions de développement. |
| **Base de départ :** | Point de départ ou niveau de l’indicateur de performance au début d’un programme ou d’un projet et servant de point de référence en regard duquel les progrès ou les réalisations des résultats escomptés ou produits peuvent être appréciés. |
| **Budgétisation axée sur les résultats (BAR)** | La BAR correspond au volet budgétisation du cadre de la GAR en place à l’UNESCO. Elle renvoie à un processus budgétaire qui établit un lien direct entre l’allocation des ressources et des résultats spécifiques et mesurables. Elle fournit le cadre pour le calcul des coûts (apports) et sert de base pour la priorisation des budgets des résultats escomptés lors de la phase de planification du programme, ainsi que pour la gestion des ressources financières lors de la phase de mise en œuvre, afin d’assurer une utilisation efficace des ressources. |
| **Cadre de résultat** | Le cadre de résultat est conçu pour guider la planification/programmation, le suivi, l’établissement de rapports et l’évaluation à tous les niveaux de l’Organisation. Le Cadre de résultat est défini pour tous les résultats escomptés du C/5 ainsi que pour tous les programmes, activités ou projets. Il fournit la logique interne, garantit sa cohérence propre favorisant ainsi la qualité du programme, de l’activité ou du projet en reliant les produits aux résultats qui doivent être obtenus par la mise en œuvre. Pour les produits ainsi que les résultats, il fournit des indicateurs de performance et informations associées c.-à-d. la base de départ et les cibles quantitatives et/ou qualitatives qui permettent de mesurer à la fois les réalisations envers les résultats escomptés : ou l’impact et de mesurer les produits générés : ou la performance. |
| Effet | Les effets représentent les changements dans les capacités ou les conditions de développement institutionnelles et comportementales. Au stade de la planification, ils sont exprimés sous forme de résultats escomptés. |
| **Évaluation** | « Appréciation, de manière aussi systématique et impartiale que possible, d’une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle, etc. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d’appréhender les réalisations ou l’absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l’impact, l’efficacité, l’efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d’éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d’intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres. » (Les Normes d’évaluation applicables dans le système des Nations Unies ont été approuvées par le GNUE en 2005). |
| **Gestion axée sur les résultats (GAR)** | La gestion axée sur les résultats reflète la manière dont une organisation applique les processus et affecte les ressources pour mettre en œuvre des interventions visant à obtenir les résultats souhaités.  Il s’agit d’une approche de gestion participative fondée sur le travail d’équipe lors de la planification des programmes qui met l’accent sur la performance et l’obtention de résultats et d’impacts. Elle est conçue pour améliorer la mise en œuvre et pour renforcer l’efficacité, l’efficience et l’obligation redditionnelle de la gestion. |
| Impact | L’impact implique des changements dans la vie des individus. Ces changements peuvent concerner les connaissances, les compétences, les comportements, la santé, les revenus ou les conditions de vie. Il s’agit des effets positifs ou négatifs à long terme générés directement ou indirectement, intentionnellement ou non, d’une intervention de développement. Ces effets peuvent être d’ordre économique, socioculturel, institutionnel, environnemental, technologique ou autre. L’impact doit avoir un lien avec les objectifs de développement convenus au niveau international, les objectifs de développement nationaux et les engagements pris par les pays au titre des conventions et traités internationaux. |
| **Indicateur de performance** | Un indicateur de performance est une unité de mesure située sur une échelle ou dans une dimension donnée. Les indicateurs de performance sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un produit ou un résultat/effet dans l’intention de juger la performance d’un programme ou d’un investissement.  Les indicateurs de performance des résultats escomptés renvoient à ce que les bénéficiaires directs devraient faire différemment une fois l’intervention achevée. Les indicateurs de performance vous permettront de vous assurer que le résultat escompté est mesurable. Ils permettent de déterminer dans quelles proportions les groupes bénéficiaires/cibles directs ont été atteints et donc donnent une idée sur le changement (ou niveau d’obtention) permettant d’apprécier le degré/niveau de la réalisation. |
| **Produits** | Les produits correspondent aux produits, biens et services découlant d’une intervention de développement. Ils sont du ressort de l’Organisation et lui sont attribuables. Les produits peuvent inclure les changements résultant d’une intervention qui sont utiles à l’obtention des résultats escomptés. Ils peuvent être tangibles ou intangibles. |
| **Résultats** | Les résultats sont des changements d’état ou de condition découlant d’un rapport de cause à effet. Ils peuvent être intentionnels ou non, positifs et/ou négatifs.  Un résultat escompté exprime le changement « souhaité » que l’on attend de la mise en œuvre des programmes, activités, ou projets menés dans le cadre du Programme et budget (document C/5).  Il doit exprimer comment une situation donnée est censée différer de la situation actuelle. C’est pourquoi il doit mettre l’accent sur ce qui va changer et non sur ce qui doit être fait. Souvent, le résultat escompté a trait à l’utilisation des produits par les bénéficiaires directs ciblés.  La performance dans l’obtention des résultats sera mesurée par des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. |

1. . « Évaluation du travail normatif de l’UNESCO dans le domaine de la culture : Première partie – Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel » disponible en [anglais](http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002230/223095e.pdf)|[français](http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002230/223095f.pdf)|[espagnol](http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002230/223095s.pdf)|[arabe](http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002230/223095a.pdf). [↑](#footnote-ref-1)
2. . « Évaluation du travail normatif de l’UNESCO dans le domaine de la culture : Première partie – Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel », paragraphe 31. [↑](#footnote-ref-2)
3. . Version actuelle, telle que modifiée par la sixième session de l’Assemblée générale (juin 2016), disponible en [anglais](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/ICH-Operational_Directives-6.GA-PDF-EN.pdf)|[français](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/ICH-Operational_Directives-6.GA-PDF-FR.pdf)|[espagnol](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/ICH-Operational_Directives-6.GA-ES.doc)|[russe](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/ICH-Operational_Directives-6.GA-RU.doc)|[arabe](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/ICH-Operational_Directives-6.GA-AR.docx)|[chinois](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/ICH-Operational_Directives-6.GA-ZH.docx). [↑](#footnote-ref-3)
4. . Lors de sa dixième session à Windhoek (Namibie), du 30 novembre au 4 décembre 2015, les douze principes éthiques pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel ont été adoptés par le Comité intergouvernemental ([décision 10.COM 15.a](http://www.unesco.org/culture/ich/fr/Decisions/10.COM/15.a)) : [anglais](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/2003_Convention-Ethical_principles-EN.docx)|[français](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/2003_Convention-Ethical_principles-FR.docx)|[espagnol](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/2003_Convention-Ethical_principles-ES.pdf)|[russe](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/2003_Convention-Ethical_principles-RU.pdf)|[arabe](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/2003_Convention-Ethical_principles-AR.pdf)|[chinois](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/2003_Convention-Ethical_principles-ZH.pdf). [↑](#footnote-ref-4)
5. . Directives opérationnelles, paragraphes 1, 2, 7, 12 et 24. [↑](#footnote-ref-5)
6. . Directives opérationnelles, paragraphe 170. [↑](#footnote-ref-6)
7. . « Évaluation du travail normatif de l’UNESCO dans le domaine de la culture : Première partie – Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel », Résumé. [↑](#footnote-ref-7)
8. . Manuel de l’UNEG pour la conduite de l’évaluation du travail normatif dans le système des Nations Unies, 2013. <http://www.uneval.org/document/detail/1484> (disponible en anglais, français et espagnol). [↑](#footnote-ref-8)
9. . United Nations Development Group Results-based Management (RBM) Handbook, 2011 (en anglais) <https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf> [↑](#footnote-ref-9)
10. . La Banque mondiale, « Designing a results-framework for achieving results : a how-to guide », 2012 (en anglais)

    <http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/designing_results_framework.pdf>. [↑](#footnote-ref-10)
11. . United Nations Development Group Results-based Management (RBM) Handbook, 2011 (en anglais)

    <https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf> [↑](#footnote-ref-11)
12. . SISTER (Système d’Information sur les Stratégies, les Tâches et l’Évaluation des Résultats) est l’outil de gestion informatique pour la prise de décision et des connaissances de l’UNESCO. [↑](#footnote-ref-12)
13. . Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axée sur les résultats (GAR/RBM) : Principes directeurs ([BSP/RBM/2008/1.REV.6](http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001775/177568f.pdf)), septembre 2015. [↑](#footnote-ref-13)
14. . Zaira Drammis citée dans Valters, Craig, 2014. Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability? The Asia Foundation, Justice and Security Research Programme. JSRP Paper 17 (en anglais)

    <http://www.lse.ac.uk/internationalDevelopment/research/JSRP/downloads/JSRP17.Valters.pdf>. [↑](#footnote-ref-14)
15. . La Banque mondiale, « Designing a results-framework for achieving results: a how-to guide », 2012 (en anglais)

    <http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/designing_results_framework.pdf>. [↑](#footnote-ref-15)
16. . Valters, Craig. 2014. Theories of Change in International Development. [↑](#footnote-ref-16)
17. . Policy Brief: Hivos and Theory of Change 2014 (en anglais)

    <http://www.theoryofchange.nl/resource/hivos-policy-brief-theory-change>. [↑](#footnote-ref-17)
18. . Valters, Craig. 2014. Theories of Change in International Development, p.19. [↑](#footnote-ref-18)
19. . Valters, Craig. 2014. Theories of Change in International Development, p.8. [↑](#footnote-ref-19)
20. . Valters, Craig. 2013. Can Theories of Change Help Us ‘Do Development Differently’? (en anglais) <http://asiafoundation.org/in-asia/2014/12/10/can-theories-of-change-help-us-do-development-differently/>. [↑](#footnote-ref-20)
21. . UNESCO 2014, [37 C/4 Stratégie à moyen terme 2014-2021](http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002278/227860f.pdf), page 13. [↑](#footnote-ref-21)
22. . Pour consulter les documents de cette réunion, reportez-vous au site Internet de la Convention : <http://www.unesco.org/culture/ich/fr/evenements?meeting_id=00475> [↑](#footnote-ref-22)
23. . Pour obtenir une liste de ces organisations, reportez-vous au site Internet de la Convention : <http://www.unesco.org/culture/ich/fr/ong-accreditees-00331> [↑](#footnote-ref-23)
24. . Directives opérationnelles, paragraphe 97. [↑](#footnote-ref-24)
25. . Directives opérationnelles, paragraphe 94. [↑](#footnote-ref-25)
26. . Ce document réunit une sélection des termes définis dans le document « Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axée sur les résultats (GAR/RBM) telle qu’elle est appliquée à l’UNESCO : Principes directeurs » ([BSP/RBM/2008/1.REV.6](http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001775/177568f.pdf)), septembre 2015. [↑](#footnote-ref-26)