

Traduite à partir de la lettre originale en anglais

19 décembre 2014

Excellence Monsieur l'Ambassadeur,

Le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) exprime son appréciation eu égard au rapport d'évaluation de l'approche commune 2014 du MOPAN - UNFPA. Nous saluons sincèrement les efforts déployés par les 19 gouvernements donateurs en vue de s'unir autour d'un instrument d'évaluation commun et sommes très heureux de constater que les conclusions du rapport sont globalement positives, évaluant notre performance dans le cadre de la plupart des dimensions comme « adéquate » ou « forte ».

L'UNFPA se félicite de la collaboration étroite entre le Secrétariat du MOPAN, Institutional Lead et Universalia Management Group, tout au long de ce processus. 2014 est la première année de mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNFPA 2014-2017, et en tant qu'organisation, nous nous trouvons dans une phase de transition avec de nombreux changements en cours, et nous saluons par conséquent la validation et la vérification de l'évaluation du MOPAN.

L'UNFPA se réjouit de l'opportunité d'examiner et de faire des observations sur le projet de rapport avant la soumission du rapport final et apprécie grandement le débat franc et fructueux sur le rapport que nous avons eu le 5 décembre.

Veillez, agréer Excellence, les assurances de ma très haute considération.

**Version originale signée par le
Secrétaire General Adjoint**

Son Excellence
Mr. Ib Petersen
Ambassadeur
Mission Permanente du Danemark auprès des Nations Unies
New York, New York

Réponse de la Direction de l'UNFPA au Rapport d'évaluation de l'Approche commune 2014 du MOPAN

1. Observations générales

L'UNFPA a le plaisir de constater que les conclusions du rapport sont globalement positives, évaluant la performance de l'organisation dans le cadre de la plupart des dimensions, comme « adéquate » ou « forte ».

L'UNFPA se félicite particulièrement des notes positives du rapport eu égard à la performance de l'UNFPA dans les six pays évalués : Bangladesh, Cambodge, République démocratique du Congo, Equateur, Kenya et Tanzanie, et qui attestent de la force de l'engagement de l'UNFPA auprès de ses partenaires d'exécution.

L'UNFPA se réjouit de voir que l'organisation continue d'être reconnue pour la pertinence et la clarté de sa mission et le Plan stratégique 2014-2017 est considéré comme approprié pour une meilleure conformité de la stratégie avec notre mandat. Le rapport reconnaît que l'UNFPA a renforcé les systèmes et processus pour rendre compte des résultats et la mise en œuvre des mesures y relatives est en cours.

En outre, il est reconnu que l'UNFPA intègre efficacement les priorités transversales qui relèvent de son mandat, notamment l'égalité des sexes, les approches fondées sur les droits humains et le VIH/SIDA. L'intégration des programmes humanitaires est évaluée comme un travail en cours, mais il est reconnu que les politiques requises pour orienter notre action humanitaire existent, bien que l'UNFPA dispose de ressources humaines et financières limitées pour s'engager pleinement dans la prise en charge des situations humanitaires d'urgence. Le rapport reconnaît également que l'UNFPA a apporté des améliorations notables dans les systèmes de reddition des comptes, a continué de mettre à jour les méthodes d'affectation de ressources et a amélioré la budgétisation axée sur les résultats.

2. Evaluation

L'UNFPA note avec satisfaction la reconnaissance, par le MOPAN, du fait que l'UNFPA a réalisé des progrès significatifs dans le renforcement de sa fonction d'évaluation, notamment en ce qui concerne la conformité de la fonction d'évaluation avec l'orientation stratégique de l'UNFPA et la réflexion sur les meilleures pratiques au sein des Nations Unies.

L'évaluation du MOPAN a été entreprise au début de la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée et du Plan de travail sur l'évaluation biennale transitoire et du Budget 2014-2015, et l'UNFPA note qu'il est encore trop tôt pour savoir si ces changements et les mesures connexes auront l'impact souhaité sur tous les aspects de la fonction d'évaluation. L'UNFPA s'est engagé à procéder à une évaluation par les pairs du GNUE (Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation) en 2016, pour garantir un examen minutieux objectif et indépendant de la fonction d'évaluation. L'Evaluation par les pairs est programmée pour veiller à ce que les enseignements tirés soient reflétés dans l'examen du Plan stratégique 2014-2017, et informe sur la mise en œuvre du Plan de travail d'évaluation biennale et du Budget 2016-2017.

En ce qui concerne l'utilisation et le suivi de l'évaluation, l'UNFPA se félicite de la manière dont le MOPAN s'est basé sur les éléments factuels tirés des évaluations organisationnelles et de programmes pour documenter l'étude. L'évaluation organisationnelle de l'appui de l'UNFPA à la planification familiale, les données sur les adolescents et les jeunes, le recensement du logement et de la population, complèteront la couverture de l'évaluation du Plan stratégique 2008-2013. L'évaluation biennale du plan de travail et du budget pour 2016-2017 seront alignés sur le Plan stratégique 2014-2017, et soumis à l'approbation du Conseil d'administration en Septembre 2015. La mise en place du système de suivi des mesures annoncées par la Direction est prometteuse, et l'UNFPA reconnaît que davantage de travail est requis pour s'assurer de sa bonne utilisation et d'un suivi opportun et efficace des évaluations, conformément aux attentes du Conseil d'administration, pour instaurer une culture d'évaluation plus forte à tous les niveaux de l'organisation.

L'UNFPA a convenu avec le MOPAN de prendre des mesures pour améliorer la couverture et la qualité des évaluations de programmes.

- L'UNFPA reconnaît pleinement le rôle des évaluations de programmes pour répondre aux exigences de redevabilité et de prise en compte des expériences, en particulier au niveau des pays. Il convient toutefois de reconnaître l'importance croissante des évaluations du DaO/UNDAF (delivery as One UN) dans un certain nombre de situations, ce qui a des implications dans l'utilisation et la couverture des évaluations de programme de l'UNFPA, en particulier les évaluations de programme de pays. L'UNFPA gardera cette question à l'étude. L'UNFPA convient de l'absence de clarté quant aux autres formes d'évaluation de programme et cherchera à clarifier les attentes eu égard au Plan de travail d'évaluation biennale et au budget pour 2016-2017.
- Le MOPAN note que l'UNFPA a adopté un certain nombre de mesures visant à renforcer la qualité des évaluations de programmes de pays. En outre, depuis le début de l'année 2014, l'UNFPA a introduit une évaluation de la qualité du niveau d'entrée ; a augmenté les ressources financières ; et a amélioré la coordination entre le Bureau d'Evaluation, les Bureaux régionaux et les Bureaux de pays, par rapport à la planification et à la gestion de l'évaluation. Il est prévu que ces mesures conduiront à une amélioration générale de la qualité des évaluations de programme au fil du temps, en particulier les évaluations de programmes de pays. L'UNFPA souligne qu'il existe également un certain nombre de défis systémiques auxquels la plupart des commissaires bilatéraux et multilatéraux chargés des évaluations décentralisées sont confrontés. Ces défis sont essentiellement liés à la capacité et à la disponibilité de spécialistes et d'évaluateurs qualifiés, au vu du mandat très spécifique de l'UNFPA. D'où la nécessité, pour l'UNFPA, de déployer davantage d'efforts dans le renforcement des capacités d'évaluation relatives à son domaine d'intervention, aussi bien au sein des Nations Unies qu'avec les autres partenaires aux niveaux mondial, régional et national. L'UNFPA se fondera sur les initiatives existantes axées sur le renforcement des capacités à évaluer l'égalité des sexes et les droits humains, et visera à accroître le niveau d'engagement dans de nouveaux partenariats et au sein des communautés de pratique mondiales, en fonction des ressources humaines et financières disponibles.

3. Gestion des ressources humaines

L'UNFPA est heureux de constater que le MOPAN trouve adéquats les politiques et systèmes de gestion des performances du personnel et se félicite de la reconnaissance du processus en cours pour s'assurer que les systèmes existants sont utilisés efficacement. Nous prenons note des conclusions du MOPAN concernant l'Indicateur clé de performance (KPI) 10 « Gestion des ressources humaines pour améliorer les performances ». Ce KPI porte sur la question de savoir si les résultats axés sur les systèmes d'évaluation de performance sont utilisés pour prendre des décisions sur les ressources humaines et s'il existe un système transparent de gestion de la performance du personnel. Concernant ces deux questions, les enquêtés, tous des donateurs au siège, ont trouvé les systèmes en place inadéquats, alors que la revue du document les a trouvés adéquats.

Cette divergence entre la revue du document et les résultats de l'enquête révèle une question de perception plutôt qu'un problème réel avec les systèmes de gestion des performances de l'UNFPA, ce qui est soutenu par le fait que 47% des enquêtés ont indiqué ne pas connaître ces systèmes. Ce grand pourcentage indique que même certains de ceux qui prétendent avoir une certaine connaissance dans ce domaine peuvent ne pas avoir une image complète de l'infrastructure des ressources humaines de l'UNFPA. Cette question de perception est également mise en exergue dans d'autres domaines tels que la question concernant les connaissances techniques et l'expertise de l'UNFPA où 16% des partenaires directs ont reconnu nos connaissances techniques et notre expertise (deuxième force la plus fréquemment notée dans l'enquête), tandis que 20% des donateurs au siège, en général pas tellement directement impliqués dans la mise en œuvre, ont fait état de l'absence de capacités/expertise technique dans des domaines que l'UNFPA a besoin d'améliorer (parmi les 5 domaines souvent mentionnés comme ayant besoin d'être améliorés).

L'UNFPA est heureux de constater que le système actuel d'évaluation des performances est la référence au sein du système des Nations Unies et d'autres organisations ont déjà adopté le système ou sont sur le point de le faire. Par ailleurs, des mesures sont prises pour assurer le suivi des résultats de l'évaluation et prendre efficacement en charge les mauvaises performances, comme en témoigne le fait que 33% des membres du personnel identifiés comme peu performants au cours des deux dernières années ont, entre temps, été remerciés, leur contrat n'ayant pas été renouvelé en raison de leur mauvaise performance, ou alors ont quitté l'organisation, y compris les membres du personnel occupant des postes permanents. Dans le même temps, les cas restants sont suivis, et quelques autres organisations du système des Nations Unies, s'il en existe, se sont séparées de plus de personnel en raison de leur mauvaise performance que l'UNFPA.

L'UNFPA continuera à améliorer la gestion des ressources humaines de l'organisation et nous convenons de la nécessité de disposer d'un nouveau système de reconnaissance et de récompenses qui mettrait l'accent sur la performance de l'équipe. Le DRH s'est engagé à définir notre approche de la reconnaissance et des récompenses, incluant une revue et une mise à jour de la politique, de la pratique, de la communication et du système, en plus des mesures visant à encourager le travail d'équipe, le comportement courageux et l'innovation dans le cadre du Plan d'action 2015 du DRH. A cette fin, en 2014, les membres du personnel de l'UNFPA ont été interviewés et, suite à cette

enquête, des recommandations à court et long terme financièrement viables et efficaces dans ce domaine ont été formulées. Par ailleurs, l'UNFPA examinera les mesures qui pourraient être prises pour mieux communiquer les résultats obtenus dans les domaines de la gestion de la performance, non seulement au sein de l'Organisation, mais également au niveau de nos Etats membres.

4. Preuve des progrès réalisés dans la recherche de résultats au niveau des pays

L'UNFPA se réjouit de constater que les efforts continus visant à renforcer les systèmes et processus d'établissement de rapports sur les résultats sont reconnus par le MOPAN. S'agissant de la question relative au nombre limité de preuves documentées des contributions de l'UNFPA aux produits et résultats, elle est abordée dans le nouveau Plan stratégique 2014-2017, à travers essentiellement deux volets :

1. Le Plan stratégique 2014-17 dispose d'un cadre de résultats plus solide basé sur les cibles et références de base des indicateurs de résultats spécifiés au niveau des pays;
2. L'UNFPA a développé *myResults*, un système de planification, de suivi et de rapport des résultats en ligne, qui sera utilisé par les programmes pays pour documenter systématiquement et avec cohérence, les réalisations des produits du programme, mais également enregistrer tous les trimestres les progrès réalisés (étapes) en vue de l'atteinte des cibles des produits. Ce système permettra d'assurer la disponibilité de données et de rapports descriptifs sur l'atteinte des résultats du programme, y compris les défis à relever et les enseignements tirés.

La stratégie actuelle de l'UNFPA est d'assurer un suivi biennal des tendances des résultats escomptés. La preuve d'une contribution à ces résultats proviendra essentiellement des évaluations. Les évaluations s'amélioreront également avec la mise à disposition régulière des preuves de l'atteinte des produits au niveau de *myResults*. En outre, l'UNFPA utilisera, au besoin, la modélisation pour évaluer la contribution de ses interventions de programme aux résultats escomptés. La modélisation comme les évaluations améliorées permettront de renforcer la disponibilité de la preuve de la contribution du Fonds aux résultats escomptés.

Dans l'ensemble, l'UNFPA se réjouit des notes positives de l'évaluation du MOPAN que nous considérons être justes et précises. Nous nous félicitons de la validation et de la vérification de l'évaluation du MOPAN qui arrive à point nommé : 2014 est la première année de mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNFPA 2014-2017, et, en tant qu'organisation, nous nous trouvons dans une phase de transition avec de nombreux changements en cours. L'UNFPA tient à remercier, une fois de plus, l'équipe du MOPAN, pour avoir eu le privilège de faire partie de l'exercice 2014, mais aussi pour la collaboration constante visant à améliorer davantage les performances.