



APPROCHE COMMUNE DU MOPAN

Unicef 2009

19 février 2010

Résumé

Contexte

L'Unicef en 2009

À Reconnue pour son mandat clair et précis

À Est considérée positivement pour sa focalisation nationale sur les résultats, sa capacité à déléguer les prises de décision et son engagement dans les concertations

À Les procédures et utilisations des systèmes « pays » (par ex., la gestion financière, l'audit, les achats) constituent un sujet de préoccupation pour les donateurs

L'Approche commune du MOPAN évalue l'efficacité organisationnelle des institutions multilatérales en se basant sur les perceptions des membres du MOPAN et des partenaires directs de ces organisations. Cet exercice est élaboré par un groupe de pays donateurs dans le but d'améliorer les performances des organisations multilatérales.¹

Dans un monde idéal, l'efficacité des organisations multinationales est évaluée sur la base de leurs contributions aux résultats obtenus par les pays en voie de développement. Bien que de nombreuses organisations multilatérales aient amélioré leurs cadres de travail fondés sur les résultats et leurs systèmes de collecte des données, ces derniers ne sont pas suffisamment développés pour être utilisés comme base d'une évaluation efficace systématique. Agissant à titre de mandataire, l'Approche commune du MOPAN mesure l'efficacité des organisations multilatérales en se basant sur les perceptions qu'ont les répondants des comportements, des systèmes et des processus qui devraient permettre à ces organisations d'apporter leur contribution aux résultats de développement, au niveau national.²

L'Approche commune du MOPAN a été créée sur les fondements de l'Enquête annuelle du MOPAN, réalisée tous les ans depuis 2003 ; son champ d'action est toutefois plus étendu que les enquêtes précédentes. Elle permet d'intégrer les opinions des partenaires nationaux des organisations multilatérales et des donateurs multilatéraux, c'est-à-dire les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale et du pays.³ L'Approche commune du MOPAN analyse l'efficacité de l'organisation de manière plus systématique, en se basant sur l'approche largement reconnue du tableau de bord équilibré qui consiste à étudier les quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle : la gestion stratégique, la gestion opérationnelle et la

¹ MOPAN est un réseau informel de 15 pays donateurs. En 2009, l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, le Canada, la République de Corée, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni. Pour en savoir plus sur le MOPAN, visitez le site www.mopanonline.org.

² Les résultats obtenus par l'organisation multilatérale en termes de développement dépendent également du choix effectué par cette dernière quant aux problèmes de développement à gérer, avec les instruments adaptés et à une échelle appropriée, étant donné le contexte du pays dans lequel elle évolue.

³ Les termes « donateurs » et « membres du MOPAN » sont utilisés indifféremment dans ce rapport et font exclusivement référence aux personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation.

gestion des connaissances.⁴ Dans le cadre de chacune de ces dimensions, ou « quadrants », l'Approche commune du MOPAN a défini des indicateurs de performance clé (KPI) de l'efficacité organisationnelle, ainsi que des micro-indicateurs (MI) qui spécifient les critères de mesure des KPI.

L'objectif de l'Approche commune du MOPAN est de produire des informations pertinentes et crédibles dans le but d'aider les membres du MOPAN à satisfaire les contraintes en termes de responsabilité et de favoriser le dialogue entre les membres du MOPAN, les organisations multilatérales et leurs partenaires directs, en se focalisant plus spécifiquement sur l'amélioration de l'apprentissage organisationnel et, à terme, l'efficacité. L'Approche commune complète d'autres processus d'évaluation permanente tels que l'enquête semestrielle du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique, (OCDE-CAD), l'enquête semestrielle de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et les rapports annuels sur le Système commun d'évaluation des performances (COMPAS), publiés par les banques multilatérales de développement (BMD).

En 2009, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (Unicef) a été évalué au niveau institutionnel, dans neuf pays : L'Éthiopie, le Guatemala, le Mozambique, le Pakistan, le Pérou, le Sénégal, la Serbie, la Thaïlande et l'Ouganda. Deux de ces pays, le Mozambique et le Pakistan, sont des pays pilotes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies (DAO).

L'évaluation s'est fondée sur les perceptions des trois groupes de répondants : Les membres du MOPAN au niveau « pays », les membres au niveau de l'administration centrale et les partenaires directs (les gouvernements et les ONG) des organisations multilatérales. Ces perceptions ont été collectées par le biais d'une enquête menée auprès des parties prenantes, principalement au moyen d'un questionnaire en ligne et, pour une petite proportion de partenaires directs, par le biais d'un entretien personnel pour des raisons pratiques. Au total, 203 répondants ont participé à l'enquête sur l'Unicef.

Principaux résultats

L'Unicef est reconnu par les répondants pour la clarté et la force de son mandat, ses relations positives avec les partenaires du gouvernement et sa capacité opérationnelle dans les contextes humanitaires et de développement ; le Fonds est considéré comme efficace et actif sur le terrain. En parallèle, les répondants mettent en avant la tension perçue au sein de l'Unicef entre ses excellents antécédents en tant qu'organisation chargée de la mise en application et un rôle plus stratégique de porte-parole des normes et des politiques.

Les notations les plus élevées attribuées à l'Unicef dans le cadre de l'Approche commune du MOPAN sont liées aux pratiques et aux comportements organisationnels qui ont des répercussions importantes au niveau du pays : délégation des prises de décision, focalisation sur les résultats de la collaboration des programmes « pays » et participation active aux concertations.

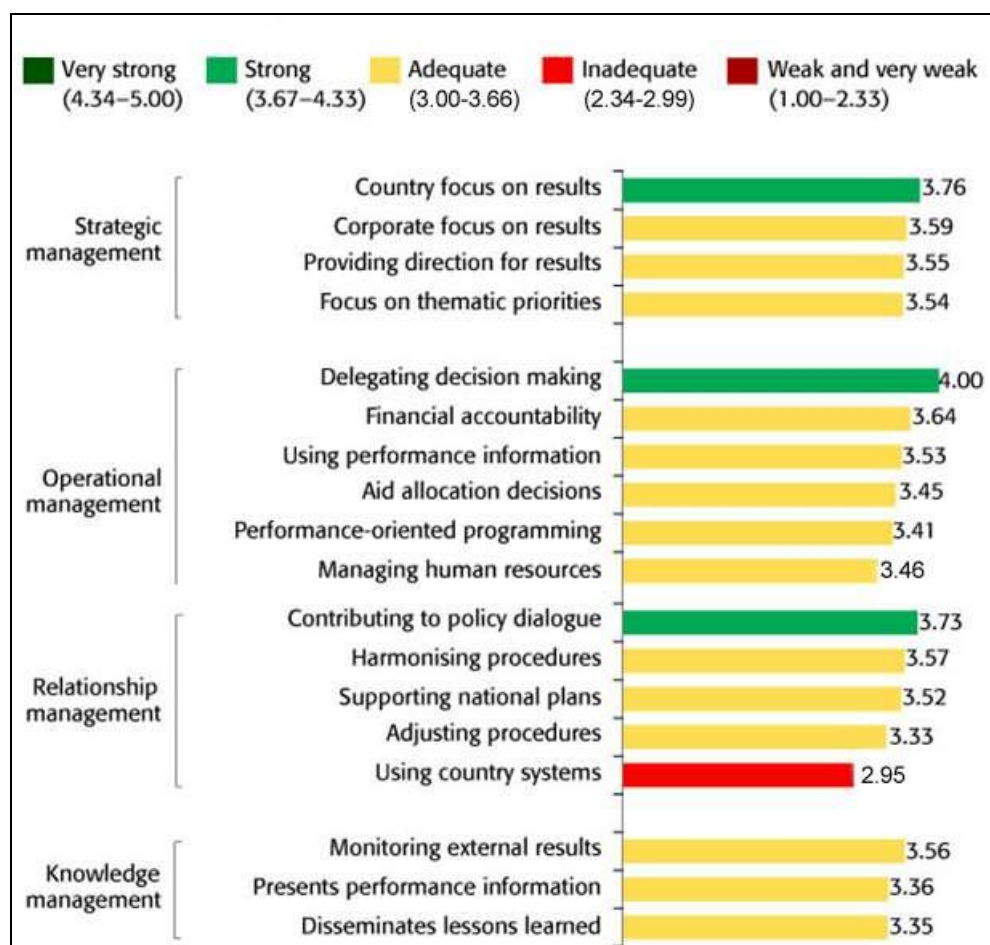
⁴ Le MOPAN définit l'efficacité organisationnelle comme « être organisé de telle sorte à aider les clients et/ou les partenaires à produire et fournir les résultats attendus. »

L'Unicef est perçu par les répondants comme une organisation efficace en termes de mise en œuvre des différents aspects du programme sur l'efficacité de l'aide, incluant l'harmonisation des procédures au niveau « pays ». Une notation globale « insuffisante » a été attribuée à l'Unicef pour l'indicateur évaluant l'utilisation des systèmes « pays », c'est-à-dire le degré avec lequel l'organisation utilise les systèmes du gouvernement pour les approvisionnements, l'audit, la présentation de rapports financiers et les autres procédures. Alors que les partenaires attribuent des notations correctes à élevées, les donateurs « pays » accordent des notations insuffisantes à faibles aux questions liées à cet indicateur de performance clé. Cependant, ces résultats doivent également être soumis à débat dans le cadre des contextes spécifiques au pays dans lequel l'Unicef intervient.⁵

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, sur les 18 indicateurs de performance clé évalués par le MOPAN en 2009 par le biais d'une enquête de perceptions, l'Unicef a obtenu une notation élevée pour trois indicateurs, correcte pour quatorze et insuffisante pour seulement un indicateur, sur la base de notes moyennes totales. Les membres sur le terrain du MOPAN perçoivent les performances de l'Unicef moins favorablement que les donateurs au niveau de l'administration centrale et les partenaires nationaux. Aucune différence notable n'a été observée dans les performances de l'Unicef dans les pays DaO.

⁵ Dans les cas d'urgence et de fragilité d'un état, les possibilités d'utilisation par l'UNICEF des systèmes « pays » sont relativement différentes par rapport à celles offertes par des pays plus stables et dotés de solides institutions.

Performances par indicateur (notes moyennes, tous les répondants)



Gestion stratégique

Gestion stratégique de l'Unicef

À Notations élevées attribuées à sa stratégie organisationnelle basée sur un mandat clair et une priorité accordée aux résultats au niveau « pays »

À Reconnu également pour sa focalisation stratégique dans les domaines thématiques appropriés

L'intégration par l'Unicef de la notion de priorité aux résultats dans ses documents relatifs au programme « pays » est perçue comme positive.

La priorité accordée aux résultats dans l'élaboration de programmes « pays » est évaluée positivement par ses partenaires nationaux, en se basant sur leurs perceptions de la qualité des cadres conceptuels des résultats. Les membres du MOPAN sont plus réservés dans leur évaluation, accordant à l'Unicef des notes reflétant des performances correctes.

La stratégie de l'Unicef est perçue comme étant basée sur un mandat clair, ce qui est considéré comme une force en termes d'orientation institutionnelle sur les résultats.

Les membres du MOPAN basés au siège de l'administration centrale évaluent les performances de l'Unicef comme étant élevées, sa stratégie au niveau de l'organisation étant basée sur un mandat clair. À la question ouverte sur les principales forces de l'Unicef, les répondants ont souvent fait référence au mandat en insistant sur sa clarté, sa force et sa focalisation sur les enfants. Les commentaires mentionnent également le défi à relever par l'Unicef pour mettre en œuvre ce mandat en se focalisant davantage sur le travail en amont (niveau stratégique) plutôt que sur la mise en œuvre active. Quant aux autres aspects de l'orientation des résultats organisationnels, par exemple la qualité des cadres conceptuels des résultats au niveau de l'agence et la garantie de l'application de la gestion des résultats dans l'organisation, les donateurs n'attribuent à l'Unicef qu'une note correcte.

« La mission claire et précise du mandat pour l'amélioration du bien-être des enfants est la force la plus importante de l'Unicef étant donné qu'elle permet à l'organisation de concentrer ses capacités organisationnelles sur des objectifs et des cibles spécifiques, dans le cadre des différents problèmes de développement. » (Donateur au niveau « pays »)

L'Unicef est reconnu pour son orientation stratégique forte ou acceptable dans les domaines thématiques identifiés dans son Plan stratégique à moyen terme (MTSP).

Pour les membres « pays » du MOPAN et les partenaires nationaux, la plus importante force de l'Unicef dans le domaine des priorités thématiques est sa focalisation sur une approche de l'élaboration de programmes basé sur les droits de l'homme.⁶ Pour les donateurs basés au siège de l'administration centrale, sa concentration sur l'intervention en cas d'urgence et l'action humanitaire est considérée comme sa principale force (sur les 36 micro-indicateurs évalués par ce groupe).

L'intégration par l'Unicef de la prévention et du traitement du VIH/SIDA est évaluée comme très positive par tous les groupes. L'Unicef obtient une note correcte pour sa focalisation sur la bonne gouvernance.

⁶ Meilleure note obtenue sur les 46 micro-indicateurs évalués par les donateurs « pays » et meilleure note obtenue sur les 44 micro-indicateurs évalués par les partenaires

En ce qui concerne la priorité accordée à l'égalité des genres, les partenaires et les donateurs de l'Unicef au niveau « pays » lui attribuent une notation élevée. En revanche, pour les donateurs basés dans les administrations centrales, ses performances sont considérées comme correctes uniquement dans ce domaine.

La capacité de l'Unicef à fournir des directives en matière de résultats est évaluée comme étant correcte. L'organisation obtient une notation élevée pour sa culture orientée sur les partenaires et pour la publication des documents clé. La priorité accordée aux résultats de sa culture institutionnelle et à la prédominance de la gestion des résultats par ses cadres dirigeants est considérée comme correcte.

Gestion opérationnelle

Gestion opérationnelle de l'Unicef

À Notation élevée obtenue pour sa délégation des prises de décision au niveau du pays

À Notation intermédiaire obtenue pour sa responsabilité comptable et ses décisions d'affectation des aides

La délégation de son autorité de prise de décision aux bureaux « pays » est considérée comme la principale force globale de l'Unicef.

Cet indicateur est évalué comme étant la principale force de tous les domaines de performance clé pris en compte dans cette évaluation, obtenant des notations élevées à la fois des partenaires nationaux et des membres du MOPAN. Les performances des bureaux de pays de l'Unicef en matière de gestion locale et de proposition de financement pour de nouveaux domaines de coopération dans le cadre d'un plafond budgétaire, sont considérées comme étant élevées.

Les performances de l'Unicef en termes de pratiques d'audit sont perçues comme étant élevées ; les autres domaines de responsabilité comptable sont toutefois évalués moins positivement par les membres du MOPAN au niveau « pays ». Les exigences et les pratiques en matière d'audit de l'Unicef sont évaluées positivement aux niveaux de l'organisation et du projet. Les donateurs au niveau de l'administration centrale attribuent une notation élevée à ce domaine de performance clé. Les donateurs au niveau de l'administration centrale attribuent également une notation élevée ou correcte à la mise en œuvre par l'Unicef d'une politique de lutte contre la corruption institutionnelle et de stratégies de gestion des risques. Les membres du MOPAN au niveau « pays » se montrent plus critiques sur ces deux critères. Les opinions exprimées sont partagées quant à la garantie par l'Unicef de mettre en place des actions en temps opportun, en cas d'identification d'irrégularités. Toutefois, la prise de conscience par les donateurs interrogés des pratiques de l'Unicef dans ce domaine est limitée.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les pratiques de l'Unicef en matière de déploiement du personnel international au niveau « pays » sont évaluées de manière positive. Les donateurs basés au siège de l'administration centrale attribuent une notation correcte aux pratiques de l'Unicef quant au recrutement et à l'avancement du personnel basé sur le mérite.

Au niveau « pays », l'Unicef est jugée efficace dans l'application de ses pratiques de élaboration de programme orienté sur les performances. Les membres du MOPAN situés au siège de l'administration centrale

reconnaissent percevoir des limites dans ce domaine. En ce qui concerne les efforts entrepris par l'Unicef dans l'élaboration de programmes orientés vers les performances, au niveau « pays », l'établissement des objectifs permettant le suivi de la mise en œuvre des projets obtient une notation élevée. En revanche, les donateurs au niveau de l'administration centrale considèrent le défaut d'analyse d'incidence préalablement à la validation de nouvelles initiatives (qu'ils ont évalué comme étant insuffisantes), comme une faille dans le processus d'élaboration des programmes de l'Unicef.

L'Unicef est perçu comme utilisant correctement les informations sur les performances. Les partenaires attribuent une notation élevée et les donateurs évaluent comme correcte l'utilisation des informations permettant de planifier de nouveaux domaines de coopération, au niveau « pays ». Les donateurs au niveau du pays indiquent que l'Unicef enregistre des performances insuffisantes dans le domaine de la gestion des activités moins efficaces, par rapport au cycle précédent d'élaboration des programmes. En revanche, les partenaires évaluent ce point comme étant correct. Au niveau de l'organisation, les donateurs de l'administration centrale attribuent une notation correcte sur l'utilisation par l'Unicef des informations sur les performances afin de réviser les politiques de l'organisation. L'Unicef est également perçu par les groupes de répondants comme suivant de manière appropriée la mise en œuvre des recommandations d'évaluation signalées au Conseil.

Alors que l'affectation par l'Unicef des ressources provenant du budget de base, conformément à ses critères, est perçue comme positive, les répondants soulignent toutefois la nécessité de publier plus largement ces critères d'allocation. À la question portant sur la publication par l'Unicef de ses critères d'affectation des ressources provenant du budget de base, les donateurs de l'administration centrale et les partenaires attribuent à l'organisation une notation correcte tandis que les donateurs « pays » lui décernent une notation faible (à noter toutefois qu'une grande partie des donateurs « pays » ont répondu « ne sait pas » à cette question). Les répondants estiment que l'organisation publie ses critères croient cependant que les ressources sont attribuées conformément aux critères. Cela peut signifier que des actions supplémentaires peuvent être entreprises par le MOPAN au niveau de l'administration centrale et par l'Unicef pour accroître la visibilité de ses critères.

Gestion des relations

Gestion des relations de l'Unicef

À Notation élevée obtenue pour sa participation aux concertations

À Notation faible obtenue pour son utilisation des systèmes « pays » pour les procédures telles que les approvisionnements, l'audit, la présentation de rapports comptables.

La participation de l'Unicef aux concertations visant à renforcer les droits de l'enfant est évaluée de manière très positive. La défense des politiques se situe au cœur de la mission de l'Unicef qui est reconnu pour son engagement dans ce domaine en obtenant une notation globale élevée. Son partenariat avec les gouvernements nationaux (souvent indiqué comme une force dans les réponses aux questions ouvertes portant sur les principales forces de l'Unicef), contribue à l'obtention d'une notation positive dans ce domaine.

«...ses bonnes relations avec ses homologues nationaux et l'influence qu'elle exerce sur eux en faveur des droits de l'enfant. Elle maintient également de bonnes relations avec le Congrès de la République, ce qui lui permet d'exercer une influence et de fournir une assistance technique dans le cadre de la collaboration d'une législation renforçant les droits de l'enfant et de l'adolescent dans le pays. » (Partenaire Unicef)

L'utilisation par l'Unicef des systèmes « pays » est jugée globalement insuffisante ; les partenaires « pays » attribuent une notation correcte tandis que les donateurs « pays » lui décernent une notation insuffisante.⁷ L'Unicef obtient une notation faible dans cinq critères sur les six évalués dans ce domaine. L'utilisation par l'Unicef des procédures et des systèmes nationaux, incluant les procédures de présentation des rapports financiers, les procédures d'audit, les systèmes d'achat et les procédures d'exécution du budget, dans le cadre de ses projets et programmes, est évaluée comme globalement insuffisante. La seule exception est le rôle joué par l'Unicef pour encourager l'évaluation de responsabilité mutuelle des engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'ACCRA (AAA), ses performances dans ce domaine ont été évaluées comme élevées par les partenaires et insuffisantes par les donateurs. Il est à noter un faible niveau de sensibilisation sur ce problème, un large pourcentage de donateurs et partenaires « pays » ayant répondu « ne sait pas » à ces questions.

Il est également important de noter que, dans certains contextes dans lequel l'Unicef intervient, l'utilisation des systèmes nationaux peut ne pas être possible ou appropriée.

La capacité de l'Unicef à prendre en compte dans ses procédures les conditions et les capacités locales est évaluée comme étant correcte, bien que des donateurs aient fait part de leurs inquiétudes dans ce domaine. Bien que les partenaires attribuent une notation élevée ou correcte sur les critères évalués, les donateurs au niveau « pays » jugent les performances de l'Unicef insuffisantes en matière d'adaptation de la mise en œuvre des projets, en fonction des expériences acquises, ou de modification du portefeuille global « pays », selon l'évolution des circonstances. Selon les donateurs, l'Unicef enregistre de mauvaises performances en termes d'efficacité de ses procédures : les donateurs « pays » estiment que la durée d'application des procédures a des effets négatifs sur la mise en œuvre du projet. Les partenaires attribuent une notation élevée sur l'utilisation par l'Unicef des procédures pouvant être facilement comprises et suivies par les partenaires directs alors que les donateurs considèrent cet indicateur comme correct.

L'Unicef obtient également une notation correcte sur l'harmonisation des procédures, bien que l'organisation ne semble pas répondre aux attentes des donateurs sur tous les aspects. Les donateurs « pays » décernent une note correcte pour la plupart des critères ; en revanche, ils attribuent une notation insuffisante pour la coordination de l'Unicef dans la fourniture de l'assistance technique aux partenaires nationaux. Globalement, l'Unicef obtient une notation élevée pour son adoption

⁷ « Utilisation des systèmes « pays » » fait référence à l'utilisation par l'UNICEF des systèmes d'approvisionnement et des systèmes financiers mis en place par le gouvernement (incluant les procédures d'exécution du budget, les procédures de présentation de comptes-rendus financiers, les procédures d'audit et les procédures d'inscription des décaissements prévus dans les budgets nationaux).

d'approches basées sur le programme et correcte pour sa participation aux missions communes. Les partenaires se montrent plus positifs que les donateurs sur les efforts entrepris par l'Unicef pour harmoniser les procédures. Les commentaires fournis par 18 % des répondants sur la question ouverte relative aux domaines d'amélioration clé soulignent que l'Unicef doit renforcer sa coordination avec les autres agences des Nations Unies.

« L'Unicef doit développer ses actions communes avec les autres organisations des Nations Unies et doit fonctionner Unis dans l'action ».
(Donateur au niveau « pays »)

Le soutien de l'Unicef aux priorités et aux plans nationaux est jugé comme étant correct. Les répondants au niveau « pays » évaluent comme correcte l'action de l'Unicef en matière de soutien des propositions de financement conçues et développées par le gouvernement national ou les partenaires directs. Ils attribuent également une notation correcte à l'application par l'Unicef du caractère conditionnel de l'aide, correspondant aux objectifs et aux points de référence du gouvernement national.

Gestion des connaissances

Gestion des connaissances de l'Unicef

À Notation élevée obtenue pour son bureau d'évaluation indépendant, dans le cadre du suivi par l'Unicef des résultats externes

Le suivi par l'Unicef des résultats externes est renforcé par l'avantage de disposer d'un bureau d'évaluation indépendant. Les donateurs interrogés au niveau de l'administration centrale soulignent les actions positives entreprises par l'Unicef pour garantir qu'une partie suffisante des projets ou programmes menés à bien est soumise à une évaluation indépendante. Au niveau « pays », les partenaires attribuent une notation élevée à l'Unicef pour l'implication des bénéficiaires dans les fonctions de suivi et d'évaluation. Les membres du MOPAN, d'un autre côté, évaluent les performances de l'Unicef comme étant insuffisantes sur ce critère.

Les donateurs basés au siège de l'administration centrale attribuent à l'Unicef une notation correcte pour sa présentation des informations sur les performances liées à l'efficacité. Un peu plus de la moitié des membres du MOPAN basés dans l'administration centrale conviennent que l'Unicef utilise des informations sur les performances pour établir des rapports sur son efficacité, y compris les résultats obtenus. Les donateurs considèrent également que l'Unicef transmet des comptes rendus de manière appropriée au Conseil d'administration, portant sur les performances liées à son engagement aux principes de la Déclaration de Paris.

Les performances de l'Unicef en matière de diffusion des expériences acquises sont jugées comme étant correctes. L'Unicef obtient une notation correcte pour sa capacité à offrir des opportunités à tous les niveaux de l'organisation visant à partager les enseignements tirés des expériences pratiques. Ses performances sont également jugées correctes en matière d'identification et de diffusion des enseignements tirés des informations sur les performances.

Points forts et domaines d'amélioration

Les forces et les domaines d'amélioration, basés sur les résultats de l'Approche commune du MOPAN, offrent une base de discussion entre les membres du MOPAN, l'Unicef et ses partenaires. Dans de nombreux cas, les opinions exprimées sur les performances de l'Unicef sont divergentes. Consultez la section Conclusion de ce rapport pour obtenir une liste complète des problèmes pouvant faire l'objet de discussions.

Principales forces

Les principales forces de l'Unicef sont basées sur les indicateurs qui sont évalués comme « Élevé » par plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Élevé » a été attribuée. Cela comprend :

- **Délégation des prises de décision** : le fonctionnement décentralisé de l'Unicef est considéré comme une principale force par les membres du MOPAN au niveau « pays » et les partenaires.
- **Gestion des ressources humaines** : les membres du MOPAN au niveau « pays » soulignent que l'Unicef maintient le déploiement d'un personnel international dans les bureaux « pays » suffisamment longtemps pour garantir un partenariat efficace au niveau « pays ». Les partenaires nationaux tendent à convenir et à évaluer les performances de l'Unicef comme étant élevées dans ce domaine.
- **Responsabilité comptable** : les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale sont particulièrement confiants sur les mécanismes d'audit internes, le degré de conformité des audits de l'organisation aux normes internationales et la politique de l'Unicef de lutte contre la corruption au sein de son organisation (leurs collègues au niveau « pays » s'avèrent plus critiques sur ce dernier point). Pour les partenaires nationaux, la force de l'Unicef repose sur les pratiques en matière d'audit externe qu'il applique pour les projets et les programmes ainsi que sur sa manière de gérer les irrégularités au niveau « pays ».
- **Participation aux concertations** : les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale et les partenaires nationaux reconnaissent que l'Unicef respecte les opinions de ses partenaires et participe de manière active aux concertations.
- **Priorité accordée aux résultats dans les documents du programme du pays** : les partenaires évaluent positivement l'adoption par l'Unicef d'une approche basée sur les résultats pour l'élaboration des programmes et considèrent ce domaine comme l'une des principales forces de l'Unicef.
- **Focalisation sur les priorités thématiques** : les membres du MOPAN et les partenaires évaluent positivement l'Unicef pour la priorité qu'il accorde à l'approche basée sur les droits de l'homme dans le cadre de l'élaboration de ses programmes, sa focalisation sur l'intervention en cas d'urgence et l'action humanitaire et la prévention et le traitement du VIH/SIDA. Sa focalisation sur la bonne gouvernance est considérée comme correcte. En ce qui concerne la focalisation de l'Unicef sur l'égalité des genres, les performances de l'organisation sont jugées élevées par les partenaires et les donateurs « pays » et correctes par les donateurs au niveau de l'administration centrale. Ces priorités thématiques sont des secteurs

d'intervention privilégiés ou des stratégies de portée générale articulées dans le Plan stratégique à moyen terme (MTSP).

- **Suivi des résultats externes** : les donateurs basés à l'administration centrale considèrent l'indépendance du bureau d'évaluation de l'Unicef comme une principale force. Les partenaires attribuent à l'Unicef une notation élevée pour l'implication des clients clé et des bénéficiaires dans les fonctions de suivi et d'évaluation.

Principaux domaines d'amélioration

Les principaux domaines d'amélioration de l'Unicef ont été identifiés sur la base des indicateurs notés comme étant « Insuffisant » plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Insuffisant » a été attribuée :

- **Utilisation des systèmes nationaux** : les membres du MOPAN au niveau « pays » expriment leur inquiétude eu égard à l'utilisation par l'Unicef des procédures et des systèmes nationaux, incluant les procédures de présentation des rapports financiers, les procédures d'audit, les systèmes d'approvisionnement et les procédures d'exécution du budget, dans le cadre de ses projets et programmes. Les partenaires nationaux, en revanche attribuent une notation correcte ou élevée à toutes les questions relatives à cet indicateur de performance clé. Les différences de perception sur cet indicateur peuvent révéler la nécessité pour l'Unicef de mieux informer les donateurs au niveau « pays ». La capacité de l'Unicef à renforcer son utilisation des systèmes « pays » peut dépendre du contexte d'un pays spécifique dans lequel l'organisation intervient.

Conclusion

L'Unicef est reconnu par les répondants pour le caractère bien défini et incontestable de son mandat, ses relations positives avec les partenaires du gouvernement et sa capacité opérationnelle ; les répondants indiquent que l'Unicef est efficace et actif sur le terrain. Dans l'Approche commune du MOPAN, les performances de l'Unicef sont perçues comme élevées sur les indicateurs relatifs aux pratiques et aux comportements organisationnels ayant d'importantes répercussions au niveau « pays » : la délégation des prises de décision, la focalisation sur les résultats de l'élaboration des programmes « pays » et la participation active aux concertations. En parallèle, les répondants effectuent des commentaires sur des tensions perçues au sein de l'Unicef entre ses excellents antécédents en tant qu'organisation chargée de la mise en application et son évolution vers un rôle plus stratégique ou plus « en amont » de porte-parole des normes et des politiques.

L'Unicef est perçu par les répondants comme une organisation efficace en termes de mise en œuvre des différents aspects du programme sur l'efficacité de l'aide, incluant l'harmonisation des procédures, la transparence de ses décisions en matière d'allocation des aides et l'harmonisation des procédures. Les performances de l'organisation sont perçues comme insuffisantes en matière d'utilisation des systèmes « pays » (tels que les procédures nationales d'exécution du budget, les systèmes nationaux d'approvisionnement, les procédures nationales de présentation de comptes rendus financiers et les procédures nationales d'audit). Toutefois, les résultats sur l'utilisation des systèmes nationaux doivent faire l'objet de discussion eu égard aux réalités du terrain auxquelles l'Unicef est confronté, allant des pays dotés d'institutions matures et de structures de bonne gouvernance aux pays impliqués à différents degrés dans des conflits et dotés de systèmes nationaux affaiblis.

Les points forts et les domaines d'amélioration suivants offrent une base de discussion entre les membres du MOPAN, l'Unicef et ses partenaires nationaux.

Forces :

Les principales forces de l'Unicef sont basées sur les indicateurs qui sont évalués comme « Élevé » par plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Élevé » a été attribuée. Cela comprend :

- **Délégation des prises de décision** : le fonctionnement décentralisé de l'Unicef est considéré comme une principale force par les membres du MOPAN au niveau « pays » et par les partenaires.
- **Gestion des ressources humaines** : les membres du MOPAN au niveau « pays » soulignent que l'Unicef maintient le déploiement d'un personnel international dans les bureaux « pays » suffisamment longtemps pour garantir un partenariat efficace au niveau « pays ». Les partenaires nationaux tendent à convenir et à évaluer les performances de l'Unicef comme étant élevées dans ce domaine.
- **Responsabilité comptable** : les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale sont particulièrement confiants sur les mécanismes d'audit internes, le degré de conformité des audits de l'organisation aux normes internationales et la politique de l'Unicef de lutte contre la corruption au sein de son organisation. (Leurs collègues au niveau « pays » s'avèrent plus critiques sur ce dernier point). Pour les partenaires nationaux, la force de l'Unicef repose sur les pratiques en matière d'audit externe qu'il applique pour les projets et les programmes ainsi que sur sa manière de gérer les irrégularités au niveau « pays ».
- **Participation aux concertations** : les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale et les partenaires nationaux reconnaissent que l'Unicef

respecte les opinions de ses partenaires et participe de manière active aux concertations.

- **Priorité accordée aux résultats dans les documents du programme du pays :** les partenaires reconnaissent que l'Unicef a adopté une approche basée sur les résultats pour l'élaboration des programmes et considèrent ce domaine comme l'une des principales forces de l'Unicef.
- **Focalisation sur les priorités thématiques :** les membres du MOPAN et les partenaires évaluent positivement l'Unicef pour la priorité qu'il accorde à l'approche basée sur les droits de l'homme dans le cadre de l'élaboration de ses programmes, sa focalisation sur l'intervention en cas d'urgence et l'action humanitaire et la prévention et le traitement du VIH/SIDA. Les répondants au niveau « pays » attribuent à l'Unicef une notation élevée à la priorité accordée à l'égalité des genres, les donateurs au niveau de l'administration centrale ne lui concèdent qu'une notation correcte. Ces priorités thématiques sont des secteurs d'intervention privilégiés ou des stratégies de portée générale articulées dans le Plan stratégique à moyen terme (MTSP).
- **Suivi des résultats externes :** les donateurs basés au siège de l'administration centrale considèrent l'indépendance du bureau d'évaluation de l'Unicef comme une force. Les partenaires attribuent à l'Unicef une notation élevée pour l'implication des clients et des bénéficiaires dans les fonctions de suivi et d'évaluation.

Le tableau reflète ces indicateurs de performances clés ou ces micro-indicateurs qui ont enregistré les appréciations les plus élevées (Élevé ou Très élevé), décernées par chacun des groupes de répondants.⁸

Figure 0.1 Principaux points forts de l'Unicef par groupe de répondants*

Membres du MOPAN au niveau du pays	Membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale	Partenaires de l'Unicef
• Gestion des ressources humaines • Délégation des prises de décision • Orientation stratégique significative sur les approches axées sur les droits de l'homme en matière de développement. (Focalisation sur les priorités thématiques) • Orientation stratégique significative sur l'intervention d'urgence/l'action humanitaire. (Focalisation sur les priorités thématiques) • Orientation stratégique significative sur la prévention et le	• Responsabilité comptable • Participation aux concertations • Orientation stratégique significative sur l'intervention d'urgence/l'action humanitaire. (Focalisation sur les priorités thématiques) • Stratégie(s) au niveau de l'organisation basée(s) sur une mission claire. (Focalisation de l'organisation sur les résultats) • Orientation stratégique significative sur les approches axées sur les droits de l'homme en matière de	• Établit des objectifs permettant le suivi de la mise en œuvre du programme. (Élaboration de programmes axés sur les performances) • Focalisation du pays sur les résultats • Suivi des résultats externes • Délégation des prises de décision • Harmonisation des procédures

⁸ Consultez l'Annexe III pour voir tous les éléments qui ont pu être classés comme « Élevé » par l'un des groupes de répondants.

traitement du VIH/SIDA.
(Focalisation sur les
priorités thématiques)

développement.
(Focalisation sur les
priorités thématiques)

*Seuls les cinq KPI ou micro-indicateurs auxquels les meilleures notations ont été attribuées sont mentionnés.

Domaines d'amélioration

Le principal domaine d'amélioration de l'Unicef a été identifié sur la base des indicateurs notés comme étant « Insuffisant » par plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Insuffisant » a été attribuée :

- **Son utilisation des systèmes « pays » le cas échéant :** les membres du MOPAN au niveau « pays » expriment leur inquiétude eu égard à l'utilisation par l'Unicef des procédures et des systèmes nationaux, incluant les procédures de présentation des rapports financiers, les procédures d'audit, les systèmes d'approvisionnement et les procédures d'exécution du budget, dans le cadre de ses projets et programmes. Les partenaires nationaux, en revanche attribuent une notation correcte ou élevée à toutes les questions relatives à cet indicateur de performance clé. Les différences de perception sur cet indicateur peuvent révéler la nécessité pour l'Unicef de mieux informer les donateurs au niveau « pays ». Il est important de noter que la capacité de l'Unicef à renforcer son utilisation des systèmes « pays » peut dépendre du contexte d'un pays spécifique dans lequel l'organisation intervient.

Figure 0.2 Principaux domaines d'amélioration de l'Unicef par groupe de répondants *

Membres du MOPAN au niveau du pays	Membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale	Partenaires de l'Unicef
---------------------------------------	---	-------------------------

• Décisions d'attribution des aides • Utilisation des systèmes du pays • Suivi des résultats externes • Adaptation des procédures	• Soumet de nouvelles initiatives aux analyses d'incidence.	• Aucun
--	---	---

*Seuls les KPI auxquels les pires notations ont été attribuées ou les micro-indicateurs qui sont notés « insuffisants » sont mentionnés.