

***L'UNFPA: La voie à suivre***

**Plan d'action pour 2012-2013**

## Table des matières

liste des Acronymes 2

ReSuMe ANALYTIQUE 1

RESUME DES MESURES A PRENDRE 6

1. POURQUOI L’UNFPA DOIT CHANGER : CONSTATATIONS DE L’EXAMEN A mi-parcours et rapports externes [Annexe B: les raisons de changer] 9

2. PERfectionnement de la Perspective strategique de L’UNFPA ET PARTENARIATS INTERinstitutions [AnnexE C: PERSPECTIVE STRATÉGIQUE] 12

3. amÉliorations dans les processus de programmation et appui a la restructuration 15

4. Communications [doit être mise au point par Edelman] 18

5. COLLABORATEURS – AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET GESTION DE LA PERFORMANCE [AnnexE D: enquete aupres DU PERSONNEL] 19

5. OpÉrations 21

7. restructuration et encadrement par les hauts fonctionnaires [Annexe D: EXAMEN DU PORTEFEULLE, enquête aupres du personnel] 22

7. plan de mise en oeuvre 24

8. Conclusion 25

# liste des Acronymes

**ACD***Annual Country Dashboard - Tableau de bord annuel de pays*

**AWP/PTA***AnnualWorkplans - Plans de travail annuels*

**CPAP***Country Programme Action Plan - Plan d'action de programme de pays*

**CPD***Country Programme Document - Descriptif de programme de pays*

**DED***Deputy Executive Director - Directeur/-trice exécutif/-iveadjoint(e)*

**DFID** *UK Department for International Development*

**DHR** *Division of HumanResources - Division des ressources humaines*

**DMS** *Division of Management Services - Division des services de gestion*

**DOS** *Division for Oversight Services - Division des services de contrôle interne*

**DRF** *DevelopmentResults Framework - Cadre de résultats en matière de développement*

**EC***ExecutiveCommittee - Comité exécutif*

**ED** *ExecutiveDirector - Directeur exécutif*

**GRP***Global and Regional Programmes* - *Programmes mondiaux et régionaux*

**HQ***Headquarters - Siège*

**ICPD/CIPD** *International Conference on Population and Development* - *Conférenceinternationale sur la population et le développement*

**ICT/TCI** *Information and Communications Technology - Technologie de l'information et des communications*

**IERD** *Information &External Relations Division - Division de l'information et des relations extérieures*

**ISU***Implementation Support Unit - Unité de soutien à la mise en oeuvre*

**OMD/OMD** *MillenniumDevelopment Goals - Objectifs du Millénaire pour le développement*

**MIS** *Management Information System - Système d'information de gestion*

**MRF** *Management Results Framework - Cadre de gestion axée sur les résultats*

**MTR***Mid-TermReview - Examen à mi-parcours*

**PAD***Performance Appraisal&Development - Evaluation et amélioration des résultats*

**PD** *Programme Division - Division des programmes***TD** *Technical Division - Division technique*

**PGH***Pledge Guarantee for Health - Engagement sanitaire*

**PSB** *Procurement Service Branch - Service des achats*

**PRC** *Programme Strategy&ReviewCommittee - Comité de stratégie et d'examen du Programme*

**RO***Regional Office - Bureau régional*

# ReSuMe ANALYTIQUE

Le monde s'éloigne progressivement de répondre aux aspirations formulées à la CIPD et dans l'OMD 5 d'accroître l'accès à la santé sexuelle et reproductive, de promouvoir les droits en matière de procréation et de réduire la mortalité maternelle. En fait, un pourcentage plus élevé de pays sont sensiblement plus en retard pour l'OMD 5 que pour la plupart des autres OMD. L'UNFPA est déterminé à relever le défi à travers l'agenda de *La voie à suivre,*  introduit par son nouveau Directeur exécutif, Dr. Babatunde Osotimehin.

*La voie à suivre* a déjà opéré un perfectionnement de la stratégie centrée de l'UNFPA, précisant que toutes les activités de l'organisation tendront à atteindre les objectifs essentiels de l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive (y compris la planification familiale), de la promotion des droits en matière de procréation et de la réduction de la mortalité maternelle. L'UNFPA se souciera en particulier de veiller à ce que les jeunes disposent de l'information et des ressources qui leur sont nécessaires pour concrétiser leurs droits en matière de sexualité et de procréation. *La voie à suivre* pénétrera aussi l'UNFPA d'un esprit novateur concernant les communications, les activités de plaidoyer et les interventions au titre des programmes, comme en a donné l'exemple le partenariat multisectoriel forgé à l'appui de la campagne des 7 milliards.

Pour donner suite à sa vision, l'UNFPA doit être plus centré et cohérent, améliorer ses compétences et se montrer plus rigoureux et responsable. L'UNFPA a fait de notables contributions – s'agissant de former des sages-femmes, d'assurer la disponibilité de produits essentiels de santé reproductive et de réduire la violence sexiste, entre autres choses – et il élève souvent une voix décisive en faveur du droit à la santé sexuelle et reproductive dans un pays qui n'en compte pas beaucoup d'autres.

Néanmoins, l'Examen à mi-parcours du Plan stratégique 2008-13 de l'UNFPA met en lumière plusieurs graves problèmes: fragmentation des efforts et des ressources à travers les pays et à l'intérieur de chaque pays, absence de progrès dans le travail en amont, surtout dans les pays à revenu intermédiaire, mesure insuffisante des résultats des programmes ou de la conception de programmes basés sur les données, problèmes dans l'intendance des ressources qui ont conduit à un audit par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU durant le dernier exercice biennal, et faible gestion de la performance au niveau des membres du personnel. Pour remédier à ces problèmes, le MTR a proposé de centrer la stratégie avec plus d'acuité, de réviser les cadres de gestion axés sur les résultats, et de rationaliser la série des résultats et produits.

Les examens externes ont appelé l'attention sur des points similaires: par exemple, le Department for International Development du Royaume-Uni (DFID) a jugé l'efficience de l'UNFPA inférieure à celle du PNUD, de l'UNICEF et des banques de développement, et classé l'UNFPA à peine au-dessus des organisations qu'il avait décidé de ne plus subventionner.

Le Plan d'action pour 2012-2013, deuxième partie de l'agenda de *La voie à suivre*, énonce les mesures clefs que l'UNFPA devra appliquer pour mettre en œuvre la nouvelle vision et pour donner suite aux conclusions et recommandations de l'Examen à mi-parcours du Plan stratégique.

Les programmes sont la raison d’être de l'UNFPA, et les mesures du Plan d'action visent tout d'abord l'objectif d'offrir constamment des programmes de pays de très haut niveau et de fort impact, qui procèdent de la vision de l'UNFPA et des besoins des femmes et des jeunes. Ces programmes doivent être améliorés continuellement et chercher des occasions d'innover et de dépasser les approches traditionnelles. Comme l'ont reconnu les examens externes cités ci-dessus, les programmes de l'UNFPA *n'*atteignent *pas* régulièrement cet objectif aujourd'hui. En outre, le Siège et même les instances régionales ne sont souvent pas en contact assez étroit avec les programmes de pays pour fournir un apport de valeur ou en assurer la qualité. L'organisation est divisée en groupuscules, le personnel est mécontent et n'a pas confiance dans les autres départements et lieux d'affectation, et les compétences d'une équipe donnée sont restées stationnaires ou ne répondent pas aux exigences que posent les défis de l'heure.

En raison de la place centrale qu'occupent les programmes de pays, l'UNFPA mettra en particulier l'accent sur la fourniture aux bureaux de pays des outils et ressources propres à renforcer leurs programmes, mais aussi que ces programmes, et l'équipe dirigeante (en particulier les Représentants et les Représentants adjoints), feront l'objet d'attentes plus hautes et qu'il leur sera davantage demandé compte de la qualité des prestations de l'UNFPA. Les Directeurs régionaux seront de leur côté habilités à jouer un rôle plus important dans l'examen des programmes de pays et tenus pour responsables de suivre de près les plans dans leur région.

Pour atteindre cet objectif, le Plan d'action énonce un ensemble de sept thèmes clefs et de mesures prioritaires:

1. ***Centrer les activités de programmation sur une orientation stratégique perfectionnée et sur les nouveaux résultats et produits du DRF afin d'obtenir des résultats et d'en donner la preuve.***

* Nous centrerons les programmes de pays sur les résultats du DRF qui constituent des priorités absolues pour le pays en question, et nous choisirons un nombre limité de résultats, produits, activités et partenaires d'exécution chargés d'en donner la preuve.
* Des partenariats interinstitutions renforceront ces objectifs et seront basés sur leur avantage comparatif.
* Nous poursuivrons une stratégie ciblée pour atteindre les jeunes et catalyser l'innovation à l'UNFPA [à finaliser -- stratégie 'jeunes' en cours d'établissement]

1. ***Mettre les programmes de pays au centre de ce que nous faisons, et diriger les efforts de l'UNFPA dans sa totalité en vue de garantir que nous fournissons des programmes de pays de très haut niveau et conçus en fonction des besoins locaux.***

* Le Siège et les bureaux régionaux consacreront la plus grande part de leur temps et de leurs ressources à soutenir les programmes de pays.
* Un *Comité d'examen des programmes (PRC)* examinera et suivra les programmes de pays. Présidé par le Directeur exécutif, le PRC centrera l'attention des hauts fonctionnaires du Siège sur la tâche essentielle de l'UNFPA, à savoir ses programmes.

1. ***Utiliser les communications, avec toutes les ressources de la technologie, pour renforcer notre dialogue interne et amplifier notre voix à l'extérieur [à compléter par Edelman.]***

* Nous définirons un message clair et cohérent, à l'intérieur comme en dehors de l'UNFPA, inspiré par notre stratégie centrée.
* L'utilisation des médias sociaux et d'autres technologies nous permettront d'atteindre de nouveaux publics dans les pays bénéficiaires de programmes et dans le monde entier [*à compléter parEdelman*]

1. ***Il faut former et évaluer plus rigoureusement notre personnel pour l'autonomiser, améliorer ses compétences et le rendre plus responsable. Il faut recruter de jeunes talents exceptionnels qui apportent de nouvelles idées.***

* Nous mettrons en œuvre de nouveaux programmes de formation sur la conception des programmes et les aptitudes à la gestion.
* Nous renforcerons la formation, les procédures de sélection et l'évaluation des Représentants et Représentants adjoints. Nous instituerons des processus d'examen plus stricts du PAD pour en faire un mode d'évaluation plus réaliste et plus utile de la performance et des besoins en matière de développement professionnel.

1. ***Il faut rationaliser et renforcer notre gestion et nos opérations.***

* Nous réduirons le fardeau que représente la planification des programmes en limitant les exigences qui font double emploi au niveau de la planification, de la budgétisation et de l'établissement de rapports.
* Nous réduirons le nombre de rapports financiers et opérationnels en éliminant les chevauchements.

1. ***Il faut favoriser au sein de l'UNFPA une culture qui désagrège les groupuscules, récompense les innovations et les résultats et remédie de manière appropriée aux performances médiocres.***

* Nous mettrons l'accent sur le recours à des équipes composées de membres ayant des compétences diverses dans la poursuite des objectifs du Plan d'action et des autres priorités de l'UNFPA.
* Nous reconnaîtrons les personnes et les programmes dont la performance est exceptionnelle, particulièrement quand elle fait appel à l'expertise et aux ressources de multiples parties de l'UNFPA; nous remédierons de la manière voulue aux performances médiocres.

1. ***L'équipe de hauts fonctionnaires se tiendra elle-même, ainsi que d'autres, pour responsable d'appliquer ces mesures et de donner la preuve des résultats.***

* Nous créerons une Unité de soutien à la mise en œuvre (ISU) qui sera chargée de suivre les progrès réalisés vers les objectifs du Plan d'action, de faire rapport à l'équipe de hauts fonctionnaires, et nous attribuerons à cette équipe une responsabilité accrue au regard des mesures à prendre.
* L'équipe de hauts fonctionnaires fera la preuve de son attachement aux objectifs communs de l'UNFPA et travaillera activement à poursuivre leur réalisation.

Beaucoup de ces mesures renforcent les conclusions et recommandations de l'Examen à mi-parcours du Plan stratégique. Plus précisément, il s'agit entre autres choses de mettre des systèmes plus robustes en état de faciliter la collecte des données, de fournir une documentation relative à une planification et un processus budgétaire plus stratégiques, et de donner forme au processus d'élaboration du prochain plan stratégique.

Les incidences financières du plan sont modestes, car bien des recommandations portent sur une utilisation plus efficiente des ressources existantes et sur l'amélioration des processus plutôt que sur des changements structurels à grande échelle. Le coût de mise en œuvre des mesures planifiées est évalué à 1,75 million de dollars E-U par an, et environ un million de dollars E-U au départ, essentiellement pour la formation et un nouveau Système de gestion des projets [*plus des coûts à déterminer ultérieurement pour la programmation 'jeunes' et de nouveaux investissements dans les communications*]. Il est prévu que les fonds nécessaires proviendront en grande partie d'une réaffectation des ressources existantes. Ces mesures visent toutes à faire apparaitre des résultats avant la fin de la période biennale sur laquelle porte le Plan d'action, des mesures prioritaires obtenant cet effet dans les six premiers mois de sa mise en œuvre.

Pour que les changements proposés dans la Plan d'action soient réalisés dans la pratique, une direction énergique sera essentielle. Malheureusement, on a constaté dans le passé des échecs répétés à mettre pleinement en œuvre les plans d'action et à adopter de nouvelles politiques et procédures. En outre, le personnel est généralement convaincu que les succès ne sont que faiblement reconnus, ou qu'il est rarement demandé compte d'une performance médiocre. C'est pourquoi, si l'on veut que le Plan d'action réussisse et que cette conviction et ce comportement ordinaires changent, il faudra que les dirigeants de l'UNFPA communiquent avec clarté et vigueur, et à maintes reprises, les « raisons de changer » et ce qui est attendu de chaque membre du personnel de l'UNFPA. Plus important encore, les dirigeants de l'UNFPA devront donner la preuve de leur détermination d'introduire le changement par leurs propres actions, par exemple en rejetant les projets et programmes qui n'entrent pas dans les cadres fixés, en adressant des lettres qui traduisent leur satisfaction ou leur inquiétude aux représentants dans les pays ou aux chefs de division au Siège en fonction de la performance annuelle, et ainsi de suite. Afin de maintenir l'élan créé par la somme de travail investie dans le Plan d'action et d'assurer aussitôt que possible la mise en œuvre des mesures, une Unité de soutien à la mise en œuvre (ISU) composée de 4 à 6 membres du personnel soigneusement choisis doit être créée afin de guider et coordonner la mise en œuvre du Plan d'action durant les 6 à 12 prochains mois.

Avec cet agenda mieux centré et une organisation plus forte, l'UNFPA peut avoir encore plus d'impact sur la vie des sept milliards d'humains qui peuplent maintenant notre planète.

# RESUME DES MESURES A PRENDRE

|  |  |
| --- | --- |
| **Mesure** | **Plans spécifiques** |
| **Première mesure: Centrer les activités de programmation sur une orientation stratégique perfectionnée et sur les nouveaux résultats et produits du DRF afin d'obtenir des résultats et d'en donner la preuve** | 1-1 Fournir des directives pour centrer le programme de pays sur les résultats, produits et activités   * 1. Mettre en place des équipes de gestion multifonctionnelles pour agir à titre prioritaire dans le domaine des partenariats interinstitutions   2. Poursuivre une stratégie ciblée afin d'atteindre les jeunes et de catalyser l'innovation dans les programmes de pays [à finaliser -- stratégie 'jeunes' en cours d'établissement] |
| **Deuxième mesure: Mettre les programmes de pays au centre de ce que nous faisons et diriger les activités de l'UNFPA dans sa totalité en vue de garantir que nous fournissons des programmes de pays de très haut niveau et conçus en fonction des besoins locaux** | 2-1 Simplifier les processus de programmation, notamment en unifiant les demandes budgétaires en une proposition unique par programme de pays  2-2 Instituer un Comité d'examen des programmes  2-3 Améliorer la mesure et la gestion de la performance des programmes de pays  2-4 Créer un Fichier des connaissances et meilleures pratiques relatives aux programmes  2-5 Faire des Bureaux régionaux un centre – quoique non la source exclusive – de l'appui consultatif technique et aux programmes  2-6 Consacrer la plus grande partie du temps et des ressources de la Division des programmes et de la Division technique à soutenir le développement de programmes de pays à fort impact |
| **Troisième mesure: Utiliser les communications, avec toutes les ressources de la technologie, pour renforcer notre dialogue interne et amplifier notre voix à l'extérieur** | 3-1 Adresser, à l'intérieur et en dehors de l'UNFPA, des messages clairs et cohérents inspirés par la stratégie centrée  3-2 Tirer le parti maximal des médias sociaux et de la technologie  ***[A compléter par Edelman]*** |
| **Quatrième mesure: Il faut former et évaluer plus rigoureusement notre personnel pour l'autonomiser, améliorer ses compétences et le rendre plus responsable. Il faut recruter de jeunes talents exceptionnels qui apportent de nouvelles idées** | 4-1 Mettre en place de solides formation, criblage et évaluation des Représentants de pays/Représentants adjoints de pays  4-2 Renforcer le processus d'examen des PAD  4-3 Redonner vigueur au recrutement et à la formation de jeunes administrateurs |
| **Cinquième mesure: Il faut rationaliser et renforcer notre gestion et nos opérations** | 5-1 Centrer la fonction 'achats' sur des interventions dans les marchés mondiaux et autonomiser la gestion des achats faits sous le contrôle des pays et la gestion de la chaîne logistique  5-2 Améliorer les systèmes d'établissement de rapports de manière  à saisir et transmettre une information groupée sur les ressources humaines, les finances et les programmes en créant des rapports ATLAS qui soutiennent mieux la prise de décisions  5-3 Rationaliser les rapports opérationnels pour les programmes de pays  5-4 Renforcer et suivre les services d'ordre administratif rendus par le PNUD  5-5 Diversifier la base de ressources, notamment grâce à l'engagement du secteur privé ciblé et de nouveaux donateurs  5-6 Améliorer l'utilisation de la TCI en créant un Système de gestion des programmes qui autonomisera une gestion plus rigoureuse des programmes et en mettant en œuvre la stratégie de la TCI |
| **Sixième mesure: Il faut favoriser au sein de l'UNFPA une culture qui désagrège les groupuscules, récompense les innovations et les résultats et remédie de manière appropriée aux performances médiocres** | 6-1 Utiliser des équipes multifonctionnelles pour appliquer les priorités du Plan d'action et en encourager l'utilisation ailleurs  6-2 Mobiliser les champions du changement  6-3 Reconnaître les fortes performances et remédier aux performances médiocres |
| **Septième mesure: L'équipe de hauts fonctionnaires se tiendra elle-même, ainsi que d'autres, pour responsable d'appliquer ces mesures et de donner la preuve des résultats** | 7-1 Conduire des examens trimestriels du portefeuille d'activités de l'UNFPA portant sur l'ensemble des fonctions de gestion et des programmes  7-2 Mettre en place une Unité de soutien à la mise en œuvre du Plan d'action et un tableau de bord indiquant les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan d'action  7-3 Améliorer la performance du Comité exécutif et accroître sa responsabilité à l'égard des résultats |

# 1. POURQUOI L’UNFPA DOIT CHANGER : CONSTATATIONS DE L’EXAMEN A mi-parcours et rapports externes [Annexe B: les raisons de changer]

L’examen à mi-parcours du plan stratégique 2008-13 de l’UNFPA a mis en évidence des résultats mitigésau cours des trois premières années de ce plan. Neuf des 26 cibles du DRF et neuf des 19 objectifs du MRF seront vraisemblablement atteints d’ici à la fin de 2011, date de la fin du programme stratégique envisagée à l’origine.

Le MTR a également relevé plusieurs succès notables de l’UNFPA, dont la formation de sages-femmes, la sécurisation de produits essentiels de santé reproductive, la gestion de la Campagne pour mettre fin à la fistule, le renforcement des mécanismes nationaux institués pour suivre et diminuer la violence à l’encontre des femmes et la mise en œuvre (en collaboration avec l’UNICEF) du plus vaste programme mondial en faveur de l’accélération de l’abandon de la mutilation génitale féminine/ excision. De manière interne, l’UNFPA a réalisé des progrès concernant la tenue d’évaluations de programmes de pays dans tous les pays, a mis sur pied un programme fructueux de PAD et est reconnu pour la qualité de ses partenariats et de ses contributions à la cohérence de l’ONU au niveau du pays.

L’Examen à mi-parcours (MTR) met en lumière quatre problèmes importants auxquels l’UNFPA devra remédier pour atteindre ses objectifs de développement :

* Absence d’orientation stratégique claire qui aboutit à une approche fragmentée dans les trois domaines d’intervention privilégiés (santé sexuelle et reproductive, dynamique des populations et égalité des sexes), une cohésion interne réduite et une marque d’organisation affaiblie pour le monde externe.
* Fragmentation des ressources de l’UNFPA découlant de son intervention dans de trop nombreux pays, de son action dans ses trois domaines d’intervention dans la plupart des pays quelles que soient les priorités des pays et enfin , l’exécution de programmes avec de trop nombreux partenaires d’exécution (plus de 1400, par le biais de plus de 2 300 plans de travail annuels ou de plus d’un PTA par membre de son personnel).
* Vision floue du rôle de l’organisation et de la manière dont l’UNFPA prévoit de passer d’une manière significative d’une organisation qui fournit des choses à une organisation qui fournit de la réflexion au niveau du pays.
* Besoin d’améliorer les mesures que fournissent les indicateurs du DRF et d’assortir ces indicateurs d’autres mesures en vue de permettre une évaluation des contributions directes de l’UNFPA aux résultats.

Le MTR souligne en outre les quatre défis de gestion suivants :

* Nécessité d’une plus grande efficacité de la programmation par une plus grande utilisation des faits dans la conception du programme, D’une plus grande attention à l’exécution et en particulier à la gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre et de davantage de suivi et d’évaluation.
* Préoccupations concernant la bonne gestion des ressources, découlant notamment des opinions avec réserves émises par les Commissaires aux comptes de l’Organisation des Nations Uniesconcernant le dernier exercice biennal.
* La capacité en matière de ressources humaines, qui est limitée par le taux élevé de postes vacants (17 % en 2010), la vague de départs en retraite attendue dans les cinq prochaines années et l’absence de mesures pour remédier à la performance insuffisante du personnel (dont seulement 30% se considèrent convenablement gérés aujourd’hui).
* Les récentes diminutions dans le pourcentage de ressources reçues comme financement de base et le recours à un petit nombre de donateurs (96% des ressources provenant des 15 donateurs les plus importants).

Les examens et rapports externes ont appelé l’attention sur des points similaires. Le Centre pour le développement mondial (*Focus UNFPA, Avril 2011*) a proposé quatre larges recommandations pour l’UNFPA: faire de la santé sexuelle et des droits reproductifs un seul et unique objectif, définir les objectifs avec précision et suivre les progrès de manière transparente, examiner la capacité en ressources humaines et changer l’image de marque de l’UNFPA pour en faire l’organisme chef de file sur la santé et les droits sexuels et reproductifs. Dans un Examen de l’aide multilatérale (2010) destiné à évaluer les organismes multilatéraux qu’il finance, le DFID a jugé l’efficience de l’UNFPA en tant qu’organisation, inférieure à celle du PNUD, de l’UNICEF et des banques de développement et classé l’UNFPA à peine au-dessus de certaines organismes qu’il avait décidé de ne plus subventionner. Particulièrement préoccupants pour le DFID sont les domaines suivants :absence de preuves concernant l’impact des programmes de l’UNFPA sur le développement, prestations variables au niveau des pays, absence d’action de la direction pour remédier aux problèmes du portefeuille de programmes, qualité variable des responsables de pays et faible tradition de l’évaluation.

En résumé, le MTR et les rapports externes soulignent le besoin pour l’UNFPA de devenir :

* Centrée et efficiente en mettant son personnel et les ressources au service d’une vision mieux définie et de cibler les domaines de plus grand besoin où l’UNFPA peut avoir le plus fort impact ;
* Compétente et préparée – en donnant aux personnes la formation, l’autorité et les outils nécessaires pour bien s’acquitter de leur tâche ; et
* Rigoureuse et responsable en définissant des objectifs clairs pour l’UNFPA dans son ensemble, les bureaux de pays, les autres entités et les membres du personnel, en comparant les résultats à ces objectifs et en prenant les décisions d’avenir fondées sur la performance.

Le plan d’action tire parti des constatations et conclusions du MTRainsi que des rapports extérieurs pour définir des mesures spécifiques à prendre dans l’immédiat. *La Voie de l’avenir* est l’agenda du nouveau directeur exécutif de l’UNFPA (le Dr. Osotimehin) pour précisément faire évoluer l’UNFPA dans ces directions importantes et par là, rendre plus efficace l’aide de l’UNFPA à la réalisation de l’OMD 5 et des objectifs de la CIPD. *La voie vers l’avenir* associe une vision plus étroite pour l’UNFPA à un plan visant à changer la programmation, l’organisation, les personnes, les partenariats et les opérations de manière à permettre à l’UNFPA de mettre la nouvelle vision en œuvre et d’améliorer son efficience, sa cohérence en tant qu’organisation et son impact.

# 2. PERfectionnement de la Perspective strategique de L’UNFPA ET PARTENARIATS INTERinstitutions [AnnexE C: PERSPECTIVE STRATÉGIQUE]

L’UNFPA a adopté une perspective stratégique redéfinie conçue pour axer précisément son travail sur la santé sexuelle et reproductive et les droits reproductifs, sur l’appui à un plus grand progrès vers la réalisation de l’OMD 5 et de l’agenda de la CIPD. La vision servie par la perspective stratégique est représentée sous forme graphique, à la pièce 1 ci-dessous :

*L’objectif de l’UNFPA est :*

*de parvenir à l’accès universel à la SSR (y compris la planification familiale),*

*de promouvoir les droits reproductifs, diminuer la mortalité maternelle,*

*et accélérer la progression concernant l’agenda de la CIPD et l’OMD 5 (A et B),*

*de manière à émanciper*

*les populations mal desservies, notamment les femmes et les jeunes (y compris les adolescents)et à améliorer leur vie,*

*rendu possible par une compréhension de*

*la dynamique des populations,*

*des droits humains*

*et de l’égalité des sexes,*

*et dicté par les besoins des pays et adaptés au contexte des pays.*

*Pièce 1. Représentation graphique de l’objectif stratégique de l’UNFPA.*



À l’appui de cette direction, l’examen à mi-parcours du plan stratégique de l’UNFPA a redéfini les résultats, produits et indicateurs du DRF. Les nouveaux résultats présentés dans la pièce 2 sont désormais tous centrés sur l’objectif central de santé sexuelle et reproductive et les droits reproductifs conformément à la nouvelle vision.

*Pièce 2. Résultats du DRF pour 2012-13 approuvés par le conseil d’administration de l’UNFPA*

1. La dynamique de la population et son interdépendance avec les besoins des jeunes, la santé reproductive, l’égalité des sexes et le développement durable et la diminution de la pauvreté figurent dans les plans de développement nationaux et les stratégies de réduction de la pauvreté.

2. Amélioration de l’accès à des services de santé maternelle et néonatale de qualité et de leur utilisation.

3. Amélioration de l’accès à des services de planification familiale de qualité pour les individus et les couples et de leur utilisation selon les intentions de reproduction

4. Amélioration de l’accès à des services de prévention du VIH et des IST de qualité et de leur utilisation, notamment pour les jeunes et d’autres populations clés à risque.

5. Progression de l’égalité des sexes et des droits reproductifsnotamment à travers les lois et la mise en œuvre des politiques

6. Amélioration de l’accès des jeunes aux services de santé sexuelle et reproductive et à l’éducation sexuelle

7. Les améliorations au niveau de la disponibilité des données et de leur analyse aboutissent à une amélioration des prises de décision et de la formulation des politiques articulées autour de la dynamique des populations, la santé sexuelle et reproductive et l’égalité des sexes

**Stratégie concernant les jeunes [à mettre au point en se fondant sur la stratégie concernant les jeunes en cours d’élaboration]**

*Cettepartiedevrainclure:*

* Stratégie visant à mettre les jeunes et une programmation novatrice concernant les jeunes au centre de l’UNFPA
* Création d’une unité de l’innovation et innovation subventionnée pour catalyser et favoriser l’innovation dans les programmes de pays.

**Partenariats interinstitutions**

L’UNFPA s’appuie sur une large gamme de partenaires pour mener à bien ses programmes de pays ainsi que pour renforcer ses efforts au niveau des pays par des politiques et programmes mondiaux et régionaux rigoureux qui font progresser l’agenda de la CIPD et l’OMD 5. Les partenaires essentiels de l’UNFPA sont les partenaires au niveau du pays : gouvernements nationaux, société civile et partenaires du secteur privé. L’approfondissement et le ciblage de ces partenariats feront partie intégrante de la réalisation des objectifs fixés par ce plan d’action et ils seront une partie essentielle des processus visant à renforcer la programmation.

Les partenariats interinstitutionsmondiaux jouent un rôle d’appui vital pour notre travail au niveau du pays en fournissant des cadres d’action et de plaidoyer mondiaux.Cependant, ces relations sont aujourd’hui gérées d’une manière fragmentée et ne sont pas alignées stratégiquement avec les objectifs de l’organisation. Nous suggérons un mécanisme de relations simples à deux niveaux pour mieux organiser l’équipe mondiale autour de ses objectifs stratégiques perfectionnés : les 5-7 principaux partenaires mondiaux doivent être gérés par des équipes interfonctionnelles et les 5 à 10 autres relations régionales et mondiales doivent être dotées de coordinateurs clairs et des mécanismes de partage de l’information. Le but est d’améliorer la manière dont l’UNFPA travaille et communique avec ses partenaires;en conséquence, cette approche de gestion n’est pas censée aboutir à ce qu’une relation appartienne uniquement à une partie de l’UNFPA; la contribution de multiple parties de l’organisation est vitale et les équipes fonctionnelles et les coordinateurs seront dans l’obligation de collaborer avec toutes les parties pertinentes de l’UNFPA pour fixer des buts communs et s’assurer que les buts en question soient atteints.

**Première mesure : Centrer les activités de programmation sur une orientation stratégique perfectionnée et sur les nouveaux résultats et produits du DRF afin d’obtenir des résultats et d’en donner la preuve.**

**1–1 Fournir des directives pour centrer le programme de payssur les résultats, produits et activités du.** *[Remarque : Voir la partie programme et l’annexe].*

* Diffuser des directives concernant le nombre approprié de résultats, de produits et de PE pour inciter les pays à approfondir et restreindre l’objectif de leurs programmes. Cet objectif doit être fondé sur un nombre limité de résultats du DRFcompatibles avec les besoins les plus importants du pays.
* *Différence avec ce que nous faisons actuellement :* Les pays disséminent habituellement des ressources sur la plupart des domaines de résultats, voire sur tous, lesquelles n’ont de ce fait aucun impact profond sur aucun domaine. Il est extrêmement difficile pour l’organisme d’en mesurer et d’en prouver l’impact.

**1–2 Mettre en place des équipes de gestion multifonctionnelles pour agir à titre prioritaire dans le domaine des partenariats interinstitutions.**

* Ces équipes ont des objectifs et des responsabilités clairs dictés par les priorités stratégiques de l’UNFPA et ses avantages comparatifs. Les équipes coordonneront les activités pour les 5 à 7 relations les plus importantes. Créer des coordinateurs clairs pour les autres partenaires mondiaux et régionaux (interinstitutions et autres).
* *Différence avec ce que nous faisons actuellement :* Gestion non coordonnée de partenariats interinstitutions à travers de multiples équipes. Absence d’objectifs à l’échelle de l’organisation. Risque de chevauchements et absence de synergies.

**1-3 Poursuivre une stratégie ciblée afin d’atteindre les jeunes et de catalyser l’innovation dans les programmes de pays [ à mettre au point – stratégie pour les jeunes en cours d’élaboration]**

# 3. amÉliorations dans les processus de programmation et appui a la restructuration

L’élément central de ce plan d’action est un ensemble de réformes de la manière dont l’UNFPA élabore, suit et examine les programmes. Ces réformes sont essentielles à la fois pour améliorer la qualité et l’impact des programmes et pour que la nouvelle vision recentrée se traduise par des changements pratiques dans ce que fait l’UNFPA sur le terrain. Les principaux éléments de l’ensemble de réformes sont les suivants :

* Intégration de toutes les activités se déroulant dans le pays dans les descriptifs de programme du pays, quelle qu’en soit la source de financement.
* Limitation du nombre de produits, activités et partenaires d’exécution par pays en veillant à ce qu’ils soient concentrés sur les priorités les plus importantes pour promouvoir la vision de l’UNFPA dans ce pays.
* Amélioration des liens entre les documents quinquennaux (dans les CDP et lesCPAP) et les activités quotidiennes par des indicateurs de progrès annuels du programme de pays suivis annuellement sur le tableau de bord d’un programme de pays.
* Fourniture d’outils permettant aux pays d’effectuer de meilleurs choix de programmation, dont l’élaboration d’une catégorisation de types de programmes et de bases de données faciles à utiliser de meilleures pratiques et d’enseignements tirés de programmes de différents types.
* Élaboration de processus d’établissement de programmes et d’assurance de la qualité plus rigoureux.
* Institution d’examens régulier du portefeuille d’ensemble de programmesafin d’aider les pays, les régions et l’UNFPA dans son ensemble à prendre de meilleures décisions concernant l’orientation stratégique à l’avenir, dont l’attribution des ressources et les priorités stratégiques des programmes.

Les réformes, fondées sur les meilleures pratiques, sont mises en œuvre dès à présent par quelques bureaux de pays et bureaux régionaux. En fait, un grand nombre des organismes publics et privés les plus efficaces ont adopté des processus similaires. En diffusant ces meilleures pratiques à toute l’organisation, le plan d’action aidera d’autres bureaux de pays et de bureaux régionaux à mieux s’acquitter de leur tâche, à mettre en place des mécanismes d’assurance de la qualité et de responsabilité pour les pays et régions qui n’en disposent pas aujourd’hui et à impliquer les hauts fonctionnaires du siège dans les programmes de l’UNFPA.

Pour appuyer les nouveaux processus de programmation, l’UNFPA devra aussi modifier son organisation. Les bureaux régionaux, la TD et la PD devront donner aux bureaux de pays de plus grandes capacités pour leur permettre d’accéder aux meilleures pratiques et à un appui technique de très haut niveau et des mesures devraient être prises pour concrétiser la promesse de la régionalisation de fournir un appui technique par le biais des institutions régionales et locales. Les recommandations concernant l’organisation cherchent à clarifier les rôles distincts et complémentaires des bureaux régionaux, des divisions techniques et des programmes.

Enfin, dans plusieurs cas, les recommandations cherchent à renforcerl’attention de la direction et les capacités sur des points particulièrement stratégiques. Par exemple l’ouverture d’un deuxième bureau régional en Afrique est proposée vu la taille et la complexité de la région, l’échelle des ressources de l’UNFPA et le besoin d’intervenir dans le domaine de l’OMD 5 en Afrique et de faire progresser les principes de la CIPD dans la région.

**Deuxième mesure : Mettre les programmes de pays au centre de ce que nous faisons et diriger les activités de l’UNFPA dans sa totalité en vue de garantir que nous fournissons des programmes de pays de très haut niveau et conçus en fonction des besoins locaux.**

**2-1 Simplifier le processus de programmation, notamment en unifiant les demandes budgétaires en une proposition unique par programme de pays.**

* Permettre aux bureaux de pays de présenter une seule demande de budget intégrée à leurs documents de planification pour la totalité de leur programme de pays. Diminuer sensiblement les chevauchements en matière de planification et de rapports.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Les activités dans un pays sont financées par une multitude de budgets différents comportant des responsabilités et obligations de rapports distinctes.Les sources distinctes de financement subsisteront mais la planification, les agréments et les rapports seront plus intégrés.

**2-2 Simplifier le processus de programmation notamment en actualisant les directives et les documents afin de favoriser une meilleure collaboration au niveau des BP, BR et du siège et faciliter le suivi de l’exécution des programmes.**

* Permettre aux BP d’élaborer des descriptifs de programme de pays plus simples avec appui technique et appui à la programmation dédié. Renforcer la capacité de la direction (pays, régions et siège) de suivre l’exécution des programmes et d’effectuer les corrections nécessaires.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Les descriptifs de planification de pays cherchent à satisfaire de nombreux besoins différents et perdent parfois leur capacité de décrire succinctement les activités du programme qui peuvent permettre à la direction de mesurer et de suivre la réalisation. La collaboration avec les ressources régionales et celles du siège est irrégulière selon les régions du monde.

**2-3 Instituer un comité d’examen des programmes.**

* Instituer un comité de hauts fonctionnaires des pays, régions et siège présidé par le Directeur exécutif pour examiner les programmes de pays d’après les normes d’assurance de la qualité établies. Les examens régionaux doivent être plus rigoureux et cohérents avant l’examen par le PRC, lequel examinera aussi la réalisation du portefeuille de programmes de l’organisation pour en évaluer et gérer les progrès par rapport aux résultats inscrits au DRF et détecter les tendances thématiques et géographiques applicables. Il faudrait aussi définir un processus d’examen comparable pour les budgets de programmes mondiaux et régionaux1.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Les processus d’examen de programmes de pays sont très différents selon les régions. L’organisation n’investit pas assez de temps et de ressources pour garantir la qualité et le bien-fondé sur le plan stratégique de ce qu’il fait de plus important : la prestation de programmes de pays. En outre, le système actuel de suivi des résultats des programmes au niveau de l’organisation est incomplet, la plus grande partie des informations portant sur l’argent dépensé plutôt que les résultats des programmes.

**2-4 Créer un Fichier des connaissances et des meilleures pratiques relatives aux programmes.**

* Classer les programmes par catégories et établir un Fichier des connaissances et des meilleures pratiques relatives auxprogrammes que l’on peut rechercher en se fondant sur le DRF et les besoins spécifiques du pays et le contexte. Ces connaissances doivent être tirées de l’expérience du pays et de la région ainsi que de la division technique et de la division des programmes.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* L’UNFPA ne dispose d’aucune ressource en matière de connaissances permettant aux pays de découvrir facilement les programmes convenant le mieux à leurs objectifs et à leur milieu en dépit de la large expérience de l’organisation. Une confiance excessive dans l’expérience de quelques experts par rapport à la connaissance collective de l’organisation.

**2-5 Accroître la capacité des bureaux régionaux et en faire des centres de l’appui consultatif technique et aux programmes.**

* Les BR deviendront le centre de l’appui technique et aux programmes pour les BP, dirigeant ces derniers vers les ressources disponibles des entités externes, du siège et des sources de connaissances en ligne et fournissant un appui direct en fonction des possibilités et des besoins. Le temps et les ressources du bureau régional seront essentiellement consacrés à l’appui des programmes des bureaux de pays.
* Cela se fera par les mesures suivantes :
  + Établissement par tous les BR. avec l’appui du siège, d’une liste en ligne d’institutions externes et d’experts ainsi que de ressources humaines en rapport avec les besoins de programmation de leurs bureaux de pays
  + Formation plus poussée du BR et augmentation des effectifsse consacrant à la conception et la gestion de programmes axés sur les résultats.
  + Appui accru de la Division programmes et de la division technique au renforcement des capacités du BR.
  + Création de deux Bureaux régionaux en Afrique pour mieux servir l’Afrique vu sa taille et sa diversité.
  + Projets d’actualisations ultérieures de la capacité du bureau régional, y compris en déplaçant le personnel du siège et en absorbant les BSR dans les SR lors de l’examen de régionalisation.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Priorité variable des bureaux régionaux concernant l’appui au développement des programmes de pays et manque de clarté sur les attentes. La liste de ressources et d’experts n’est pas achevée à cette date. Le BR Afrique sert deux fois plus de pays que les autres BR.

**2-6 Consacrer la plus grande partie du temps et des ressources de la Divisions des programmes et de la Division technique à soutenir le développement de programmes de pays à fort impact.**

* La Division des programmes et la Division technique sont censées consacrer au moins 2/3 de leur temps et ressources à appuyer les programmes de pays. Il faudra pour y parvenir partager les rôles, certains se consacrant exclusivement au service des besoins internes des régions et des bureaux de pays et d’autres se consacrant exclusivement à contribuer à l’agenda mondial et au plaidoyer.
* Pour la division technique, cela impliquera trois secteurs d’intervention privilégiés :
  + direction stratégique thématique et génération de savoir
  + assistance technique, élaboration de réseau et examen de programme
  + partenariat mondial, plaidoyer et leadership
* Pour la division programmes, cela impliquera quatre secteurs d’intervention privilégiés :
  + suivi et examen du portefeuille de programmes
  + facilitation de la planification, gestion du guide des politiques et procédures et coordination interinstitutions sur les questions de programmation
  + contribution au recueil et à la diffusion de connaissances à travers l’organisation (de préférence à la création indépendante)
  + gestion de la réponse de l’organisation aux crises humanitaires

La Division technique adoptera une approche de responsabilité sectorielle fondée sur la perspective stratégique de l’UNFPA qui se fondera sur tous les services thématiques et d’autres parties de l’organisation.

* *Différence avec ce que nous faisons actuellement :* ll s’est produit une perte de contact considérable entre les fonctions des régions/des pays et du siège. Les rôles et responsabilités de la Division des programme et de la division technique ne sont pas suffisamment liés au reste de l’organisation ou aux responsables pour assurer une exécution satisfaisante du programme au niveau de l’organisation.

# 4. Communications [A finaliser par Edelman]

L’organisation a le plus grand besoin d’une bonne communication à la fois pour mettre à l’unisson les messages concernant l’objectif stratégique perfectionné ainsi que pour faciliter les changements de comportement et l’approche suggérée dans le plan d’action. Le Plan d’Action impose des changements importants à la manière dont l’UNFPA fonctionne au jour-le-jour. Si le plan ne comporte pas de changements au niveau de l’organisation à l’échelle, par exemple de ceux exigés par l’effort de régionalisation, les changements envisagés sont en quelque sorte plus difficiles à mettre en œuvre car ils nécessitent un ajustement des habitudes et de la manière de travailler de tout le personnel de l’UNFPA. En conséquence des communications internes efficaces et stimulantes seront essentielles ainsi qu’une harmonisation parfaite avec le message externe.

**Troisième mesure : Utiliser des communications, avec toutes les ressources de la technologie, pour renforcer notre dialogue interne et amplifier notre voix à l’extérieur.[à compléter par Edelman]**

**3-1 Adresser à l’intérieur et en dehors de l’UNFPA des messages clairs et cohérents inspirés par la stratégie centrée.**

* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Les activités de communication sont fragmentées et dans les pires cas, les messages adressés par les régions et les divisions sont incohérents.

**3-2 Tirer le parti maximal des médias sociaux et de la technologie.**

* Pour renforcer notre communication interne et avec l’extérieur et permettre à notre plaidoyer et programmation de parvenir à un nouveau public, particulièrement les jeunes.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Nous commençons seulement à utiliser les médias mobiles ou sociaux pour atteindre le public ciblé. – et nous avons besoin d’une orientation stratégique concernant leur utilisation.

# 5. COLLABORATEURS – AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET GESTION DE LA PERFORMANCE [AnnexE D: enquete aupres DU PERSONNEL]

Le succès de l’UNFPA, dans toutes ses dimensions, dépend de la qualité de son équipe. Vu la place primordiale de nos programmes de pays, les compétences et la performance du Représentant de pays et du Représentant de pays adjoint sont cruciales. De plus, comme l’indique l’Examen à mi-parcours, le grand nombre de départs en retraite et la faible proportion de personnel âgé de moins de 35 ans signifie qu’il nous faut cultivar les membres du personnel les plus jeunes et préparer les prochains cadres de notre organisation.

Les compétences du personnel seront renforcées par de nouveaux programmes de formation et évaluations. Au cours des deux prochaines années, ces efforts porteront sur les Représentants de pays et Représentants adjoints et les candidats éventuels à ces postes. Le Plan d’action comporte des dispositions concernant un large programme de formation centré sur les compétences en programmation, la gestion axée sur les résultats, l’administration d’un bureau et l’encadrement des personnes. Un criblage et une évaluation plus rigoureux des Représentants et des représentants adjoints seront aussi essentiels.

Aussi utile que soit le système PAD de l’UNFPA pour gérer la performance du personnel, les évaluations du système PAD ne sont pas le reflet de la réalité car environ 97% du personnel était coté totalement compétent ou excellent et seulement 3% était coté partiellement ou non compétent en 2010. Le Plan d’action recommande des mesures visant à introduire plus de réalisme dans les rapports PAD. En outre, le PAD de tous les Représentants de pays et chefs de service seraient examinés lors d’une réunion spéciale du CE chaque année et présentés en même temps que les éléments principaux concernant leur pays ou leur service comme les taux de décaissement, les taux de réalisation de jalons, le nombre d’audits avec réserves, etc.

**Quatrième mesure : Former et évaluer plus rigoureusement notre personnel pour l’autonomiser, améliorer ses compétences et le rendre plus responsable. Recruter de jeunes talents exceptionnels qui apportent de nouvelles idées.**

**4-1 Formation et évaluation des représentants/Représentants adjoints de pays.**

* Formation des Représentants /représentants adjoint de pays, criblage et évaluation doivent être renforcées.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* La formation du Représentant de pays doit être actualisée pour mieux refléter l’éventail complet de compétences nécessaires en matière d’administration et de programmation. Le système de sélection n’est pas suffisamment rigoureux pour garantir qu’il ne retiendra que le personnel le plus qualifié pour exercer les fonctions de direction d’un pays.

**4-2 Un sous-comité du comité exécutif mènera l’examen des PAD de tous les Représentants de pays.**

* Les PAD de tous les représentants de pays seront examinés par un sous-comité spécialisé présenté en même temps que les éléments principaux concernant leur pays ou leur service comme les taux de décaissement, les taux de réalisation de jalons, la réalisation à temps des PAD, le nombre d’audits avec réserves, etc. Renforcer aussi l’examen des PAD à tous les niveaux.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement:* Tout le personnel est bien noté dans le système PAD actuel. Il n’est pas fait un usage stratégique des PAD pour informer le développement professionnel du personnel ou identifier les problèmes.

**4-3 Redonner vigueur au recrutement et à la formation de jeunes administrateurs.**

* Instaurer des formations pour tout le personnel de programme travaillant à l’élaboration de programmes, leur exécution et la gestion axée sur les résultats. Le recrutement de jeunes administrateurs devrait s’inspirer du programme LAMP et l’améliorer.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Avec le grand nombre de départs à la retraite prévu pour les 5 prochaines années et le petit nombre d’employés de moins de 35 ans, l’UNFPA connaîtra une réelle pénurie de personnel s’il n’établit pas un réservoir de nouveaux talents. La formation du personnel correspond mal aux besoins.

# 6. OpÉrations

L’UNFPA doit impérativement adopter tout un éventail de mesures pour améliorer sa capacité d’administrer efficacement par de meilleurs systèmes de budgétisation, d’achats stratégiques, de gestion financière et rapports, de ressources humaines et de gestion de l’information. L’une des mesures les plus importantes parmi celles-ci sera la conception du nouveau système de gestion des programmes en vue de faciliter le recueil d’informations en provenance des pays destinées au processus annuel d’examen des programmes. Une rationalisation des rapports fonctionnels allègera le fardeau que représentent les rapports pour les pays et diminuera les erreurs et omissions dans les rapports.

**Cinquième mesure : Rationaliser et renforcer notre gestion et nos opérations**

**5-1 Centrer la fonction achats sur des interventions dans les marchés mondiaux et autonomiser la gestion des achats faits sous le contrôle des pays et la gestion de la chaîne logistique.**

* L’UNFPA achète l’équivalent de 280 millions de dollars de produits chaque année. En modifiant les processus internes, il peut regrouper les ressources et ainsi avoir un fort impact sur le marché : prix, entrée de nouveaux produits et vitesse de livraison. L’UNFPA peut aussi beaucoup mieux servir les besoins des pays en augmentant ses revenus provenant des tiers et en augmentant l’autofinancement de la division. Il faudra, pour y parvenir, une plus grande collaboration, un renforcement des capacités à travers les unités et inclure le Service des achats (PSB) dans le processus de planification initiale, particulièrement par le Service de sécurisation des produits. De puissants systèmes TI et des outils en ligne seront d’une importance critique.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Les achats sont en grande partie une fonction adaptée aux besoins et l’UNFPA ne retire que peu d’avantages de sa position dominante sur le marché et se concentre au contraire sur des activités à faible valeur ajoutée. Sa part de revenus de vendeur indépendant est faible puisqu’elle ne dépasse pas 8 % des revenus.

**5-2 Améliorer le système d’établissement de rapports de manière à saisir et transmettre une information groupée sur les ressources humaines, les finances et les programmes.**

* Modifier le mode d’établissement de rapports pour produire les rapports essentiels nécessaires pour donner aux administrateurs une compréhension de l’ensemble de l’UNFPA à travers toutes les sources de financement. Collecter des données sur la totalité du personnel de complément de l’UNFPA, y compris le personnel contractuel.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Les systèmes existants ont la capacité de recueillir et de communiquer des données critiques concernant l’organisation mais ne le font pas aujourd’hui. Les effectifs indiqués ne comprennent que ceux qui occupent des postes.

**5-3 Rationnaliser les rapports opérationnels pour les programmes de pays.**

* Mettre en œuvre la recommandation essentielle du rapport de juillet 2010 *« Rationalisation et simplification de la planification, du suivi et de l’examen et des impératifs de rapports du bureau de pays : un cadre révisé »* y compris combiner et éliminer les rapports faisant double emploi.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Le rapport a signalé de multiples occasions de diminuer le nombre de rapports faisant double emploi mais la mise en œuvre a été lente et la progression n’a pas été suivie.

**5-4 Renforcer et suivre les services d’ordre administratif rendus par le PNUD.**

* Définir des indicateurs de niveau de service sélectionnés concernant la qualité et la rapidité des services à attendre du PNUD et suivre ces indicateurs. Envisager d’ajouter des primes ou des pénalités au paiement des contrats conclus avec le PNUD fondées sur une prestation dépassant les attentes ou n’y répondant pas.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :*Un accord a été conclu avec le PNUD au niveau du service mais le personnel des opérations au siège et au niveau du pays estime souvent que le PNUD ne fournit pas un service rapide et n’accorde pas aux travaux de l’UNFPA la même priorité qu’à ses propres travaux administratifs

**5-5 Utiliser davantage et mieux les TIC**

* Instituer un système de gestion de programmes permettant de suivre plus facilement les résultats des programmes et de regrouper les informations à travers le portefeuille de programmes en élargissant les plans concernant un tel système déjà encours de mise en œuvre. Élaborer un nouvel ensemble de rapports fournis par Atlas pour faciliter les prises de décision en matière de gestion. Mettre en œuvre la stratégie de TIC de l’organisation.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* Les plans existants de système de gestion de programme, principalement axés sur la création d’un système e-AWP, peuvent être élargis pour soutenir les tableaux de bord annuels planifiés.

# 7. restructuration et encadrement par les hauts fonctionnaires [Annexe D: EXAMEN DU PORTEFEULLE, enquête aupres du personnel]

Le succès du Plan d’action et en fait, de l’organisation entière tiendra au changement de la manière dont collaborent les équipes de l’UNFPA, à l’efficacité des administrateurs et à la manière dont le personnel est reconnu. L’enquête auprès du personnel révèle chez celui-ci un manque de confiance généralisé et une insatisfaction concernant l’inefficacité de l’organisation et de ses administrateurs.

**Sixième mesure : Il faut favoriser au sein de l'UNFPA une culture qui désagrège les groupuscules, récompense les innovations et les résultats et remédie de manière appropriée aux performances médiocres.**

**6-1 Utiliser des équipes multifonctionnelles pour appliquer les priorités du Plan d'action et en encourager l'utilisation ailleurs.**

* Pour pouvoir offrir des programmes plus efficaces et atteindre ses objectifs, il est essentiel que l’UNFPA utilise toutes ses divisions et apporte des savoir-faire divers à un problème. Cet impératif de travailler avec l’ensemble des divisions nécessitera un important changement culturel et les priorités du plan d’action viseront à utiliser une équipe multifonctionnelle composée de membres issus de différents lieux géographiques pour piloter autant que possible la mise en œuvre.
* L’unité de soutien à la mise en œuvre, équipe multifonctionnelle qui rassemble le savoir-faire et l’expérience des bureaux et du siège, des programmes et des opérations peut donner l’exemple dans ce domaine.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement:* L’UNFPA est divisé en groupuscules et de nombreuses parties de l’organisation communiquent et collaborent rarement.

**6-2 Mobiliser les champions du changement.**

* Trouver des personnes pour promouvoir le plan d’action dans diverses parties de l’organisation et travailler avec elles pour diffuser les messages, obtenir des appuis pour les changements et écouter les remarques du personnel. [à compléter, recommandations d’Edelman]

**6-3 Communiquer clairement les attentes, reconnaître les fortes performances et remédier aux performances médiocres.**

* Définir des comportements déterminants qui doivent changer, dont vraisemblablement terminer le travail promis, s’en tenir aux priorités de l’UNFPA et s’attacher aux résultats plutôt qu’aux processus. Utiliser les champions du changement et créer un plan de communication interne articulé sur ces messages. Renforcer par des imitations de rôle, par ex., refuser des propositions qui ne sont pas conformes aux priorités de l’UNFPA même si l’auteur de la proposition a déjà trouvé l’appui de donateurs, reconnaître l’innovation et demander des comptes à des personnes qui ne fournissent pas le travail promis.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement:* les administrateurs et le personnel ont le sentiment qu’il n’y a pas de sanctions pour ne pas fournir le travail demandé et qu’ils peuvent s’occuper de n’importe quel projet pour lequel ils ont pu obtenir des fonds.

**Septième mesure : L'équipe de hauts fonctionnaires se tiendra elle-même, ainsi que d'autres, pour responsable d'appliquer ces mesures et de donner la preuve des résultats**

**7-1 Conduire des examens trimestriels du portefeuille d'activités de l'UNFPA portant sur l'ensemble des fonctions de gestion et des programmes.**

* Un système d’établissement de rapports beaucoup plus rigoureux au niveau de l’organisation qui lie les données provenant de diverses divisions et permet d’avoir tous les trimestres, une perspective stratégique et de gestion du risque sur la performance de l’organisation.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* L’UNFPA n’est pas axé sur les données et un grand nombre d’informations importantes dans les domaines financier, opérationnel et programmatique ne sont pas regroupées de manière utile pour en faciliter l’examen par l’administration ou la prise de décisions. Cela ne crée non seulement des risques considérables mais empêche l’organisation de prendre des décisions dans une optique stratégique.

**7-2 Mettre en place une Unité de soutien à la mise en œuvre du Plan d'action et un tableau de bord indiquant les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan d'action.**

* Les fonctions clés de l’ISU seraient les suivantes : garantir que chaque mesure du plan de mise en œuvre ait un « responsable » chargé de suivre le progrès des mesures et la réalisation des jalons prévus et d’intervenir au besoin pour surmonter les obstacles entravant la mise en œuvre. L’effectif serait de trois à cinq membres choisis parmi les employés les plus performants de l’organisation, disposant d’une expérience au niveau du pays et capables du travail analytique requis. L’ISU visera aussi à éliminer les chevauchements occasionnés par la mise en œuvre de multiples recommandations (audit, recommandations des donateurs) et à établir un lien avec le processus de mise en œuvre du plan d’action.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement :* L’ISU garantira le suivi et la responsabilité de la mise en œuvre qui font trop souvent défaut aujourd’hui. Il favorisera aussi une collaboration inter-équipe bien nécessaires.

**7.3 Améliorer la performance du Comité exécutif et accroître sa responsabilité à l'égard des résultats.**

* Définir pendant l’année un agenda des réunions de gestion en conformité avec la nouvelle orientation stratégique. Examiner et rationaliser les comités de gestion. Utiliser la technologie qui convient pour faciliter les réunions de comité exécutif et la communication. Mener des sessions de formations à l’encadrement et s’employer explicitement à établir la confiance et à fixer des objectifs partagés plutôt que des groupuscules. Suivre les décisions et garantir la responsabilité du suivi.
* *Différences avec ce que nous faisons actuellement:* Le suivi et la responsabilité à l’égard des résultats de l’EC ont été irréguliers. Trop souvent, l’EC a poursuivi des priorités non coordonnées ou pire, concurrentes, pour l’organisation. L’efficacité des réunions et des prises de décision peut être améliorée.

# 7. plan de mise en oeuvre

L’UNFPA devra maintenant rapidement mettre en œuvre ces plans avec une motivation partagée. Des étapes et des jalons seront élaborés pour chaque mesure. Les délais et jalons seront plus précisément définis par une concertation entre l’ISU et les responsables des mesures.

Les incidences financières du plan sont modestes, les coûts les plus importants étant ceux des nouveaux programmes de formation. D’autres changements structurels peuvent être réalisés au sein du budget actuel ou leur coût n’affectera pas le budget dans le budget biennal (par ex., un deuxième RO Afrique).

# 8. Conclusion

L’UNFPA a un rôle crucial à jouer dans les domaines du développement mondial et des droits humains. Aucun autre organisme international ne partage son unique responsabilité de promouvoir la santé reproductive et les droits de procréation en faveur desquels peu de voix s’élèvent dans de nombreux pays. L’OMD5 et l’agenda de la CIPD n’ont pas été atteints et l’UNFPA doit se montrer à la hauteur de la situation pour les réaliser. Ce plan d’action vise à créer un UNFPA plus efficient et efficace qui gère des programmes aux résultats plus éclatants et mesurables, qui donne à son personnel les compétences dont il a besoin pour réussir et qui tient les personnes et lui-même plus responsable. Ces mesures seront mises en œuvre en conjonction avec l’appui du MTR et le restant du plan stratégique 2008-2013. Un UNFPA plus centré un UNFPA plus axé sur les résultats, un UNFPA plus compétent et plus responsable obtiendra plus de résultats et aidera le monde à réaliser la vision définie à la CIPD et dans les OMD.