

Évaluation développementale de la gestion axée sur les résultats à l'UNFPA



Abrégé

Bureau d'évaluation de l'UNFPA

2019



Le principal objectif de la présente évaluation développementale de la gestion axée sur les résultats (GAR) à l'UNFPA était de fournir des données d'évaluation utiles à la prise de décision, afin de développer la prochaine étape de la GAR. Ces données d'évaluation comprenaient deux volets principaux : d'une part, l'identification et l'analyse des causes profondes des problèmes persistants en matière de GAR, et, d'autre part, l'apport de données factuelles en vue de déterminer des solutions, des scénarios potentiels et des plans d'action dans le domaine de la GAR. L'évaluation a donné lieu à un processus axé sur les données qui a informé le cadre analytique ainsi que le processus de prise de décision associé aux efforts organisationnels afin de permettre à la GAR d'accéder à un nouveau stade de développement. L'évaluation a fourni les données initiales au processus de développement organisationnel requis pour faire avancer l'UNFPA vers cette nouvelle étape.

Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats (GAR) ?

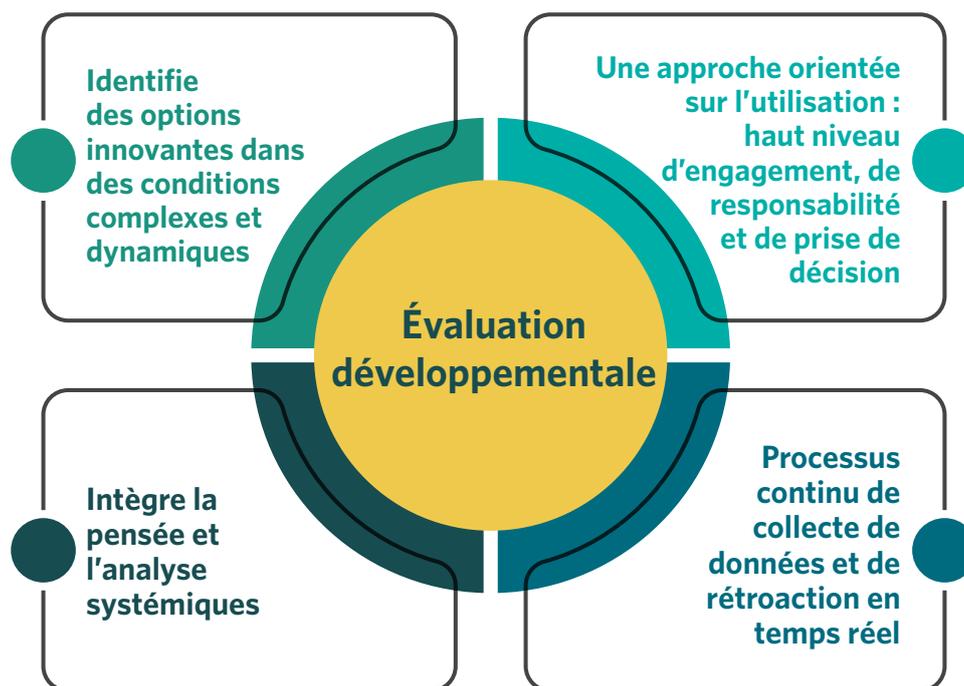
Selon le Manuel de la GAR du Groupe des Nations Unies pour le développement, la GAR est une stratégie de gestion par laquelle tous les acteurs sur le terrain contribuent directement ou indirectement à l'atteinte d'un ensemble de résultats de développement, en veillant à ce que leurs processus, produits et services contribuent à l'obtention des effets attendus (réalisations, résultats et impacts).

Pourquoi une évaluation développementale ?

Une approche d'évaluation développementale convenait parfaitement pour permettre à la GAR de progresser plus rapidement vers le niveau suivant à l'UNFPA. Une telle approche présente l'intérêt d'être prospective et axée sur

l'utilisation, en impliquant des rétroactions en temps réel et un haut niveau d'implication à tous les niveaux de l'organisation. Elle a également permis de fournir des données d'évaluation à des fins d'apprentissage et de prise de décision.

Caractéristiques principales de l'évaluation développementale



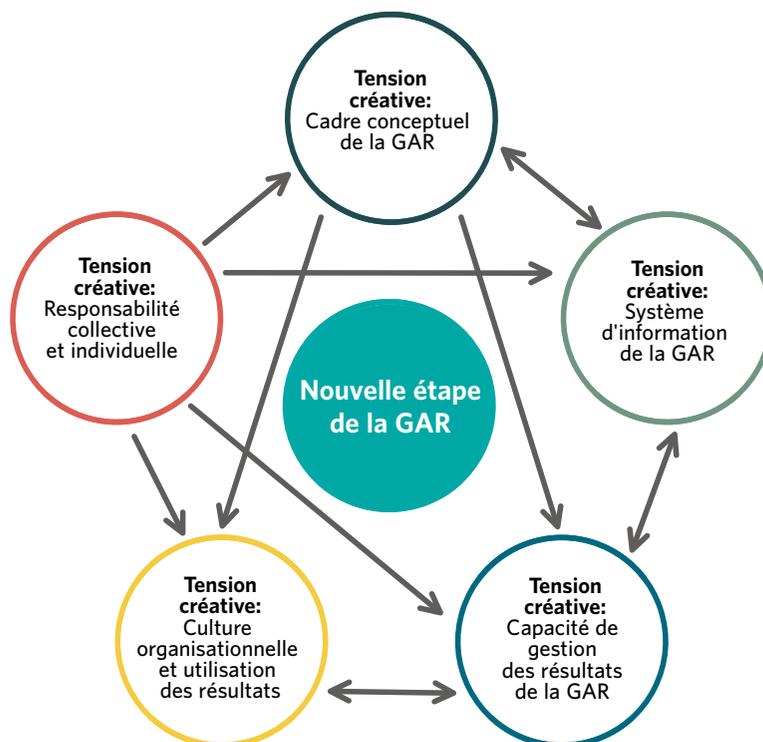
Quel est le contexte de la GAR au sein de l'UNFPA ?

Depuis l'introduction de la GAR au sein de l'UNFPA en 2000, des efforts considérables ont été réalisés au niveau du développement de systèmes formels, de cadres et d'outils permettant de rendre compte des résultats à l'UNFPA. Cependant, des difficultés demeurent en termes d'utilisation des résultats à des fins d'adaptation et d'apprentissage organisationnel.

Quels furent le point de départ et la méthodologie retenus pour l'évaluation ?

Le point de départ de l'évaluation fut une analyse de la situation organisationnelle du système de GAR à l'UNFPA, qui a permis d'examiner les problèmes, les lacunes et les obstacles. L'analyse systémique est expliquée à l'aide d'un système de cinq tensions créatives interconnectées, qui représentent cinq domaines principaux pour lesquels les lacunes et les défis empêchent le système actuel de GAR d'optimiser ses performances.

La carte des cinq tensions créatives de la gestion axée sur les résultats à l'UNFPA



Une tension créative désigne un écart entre un objectif souhaité ou une idée (la façon dont cela devrait être) et un état de réalité actuel (la manière d'être). Une tension créative est toujours axée sur un écart qui tend à être comblé, c'est pourquoi elle est qualifiée de « créative ». Ces cinq tensions créatives sont (1) une compréhension variée du cadre conceptuel de la GAR par les parties prenantes ; (2) une intégration déséquilibrée de la responsabilité collective du système des Nations Unies et la responsabilité de l'UNFPA en qualité d'agence ; (3) une culture limitée de l'utilisation d'informations relatives aux résultats à des fins de prise de décision ; (4) les contraintes liées aux capacités afin de gérer en fonction des résultats ; (5) et les systèmes d'information qui ne répondent pas aux exigences actuelles. Les cinq tensions créatives sont toutes interconnectées. Autrement dit, elles s'influencent et ont une incidence les unes sur les autres, soit directement ou indirectement, ce qui confirme donc leur nature systémique.

L'évaluation a démarré à partir de ce diagnostic systémique afin de découvrir les causes profondes à l'origine des cinq tensions créatives qui empêchaient le système de GAR d'atteindre des performances optimales. Ensuite, les données factuelles et les constats émanant de l'évaluation ont été partagées avec les unités opérationnelles de l'UNFPA par le biais de boucles de rétroaction et de présentations, pour ainsi déboucher sur l'identification et la création conjointes de la voie à suivre, illustrée par plusieurs points de levier qui seront des solutions éventuelles.

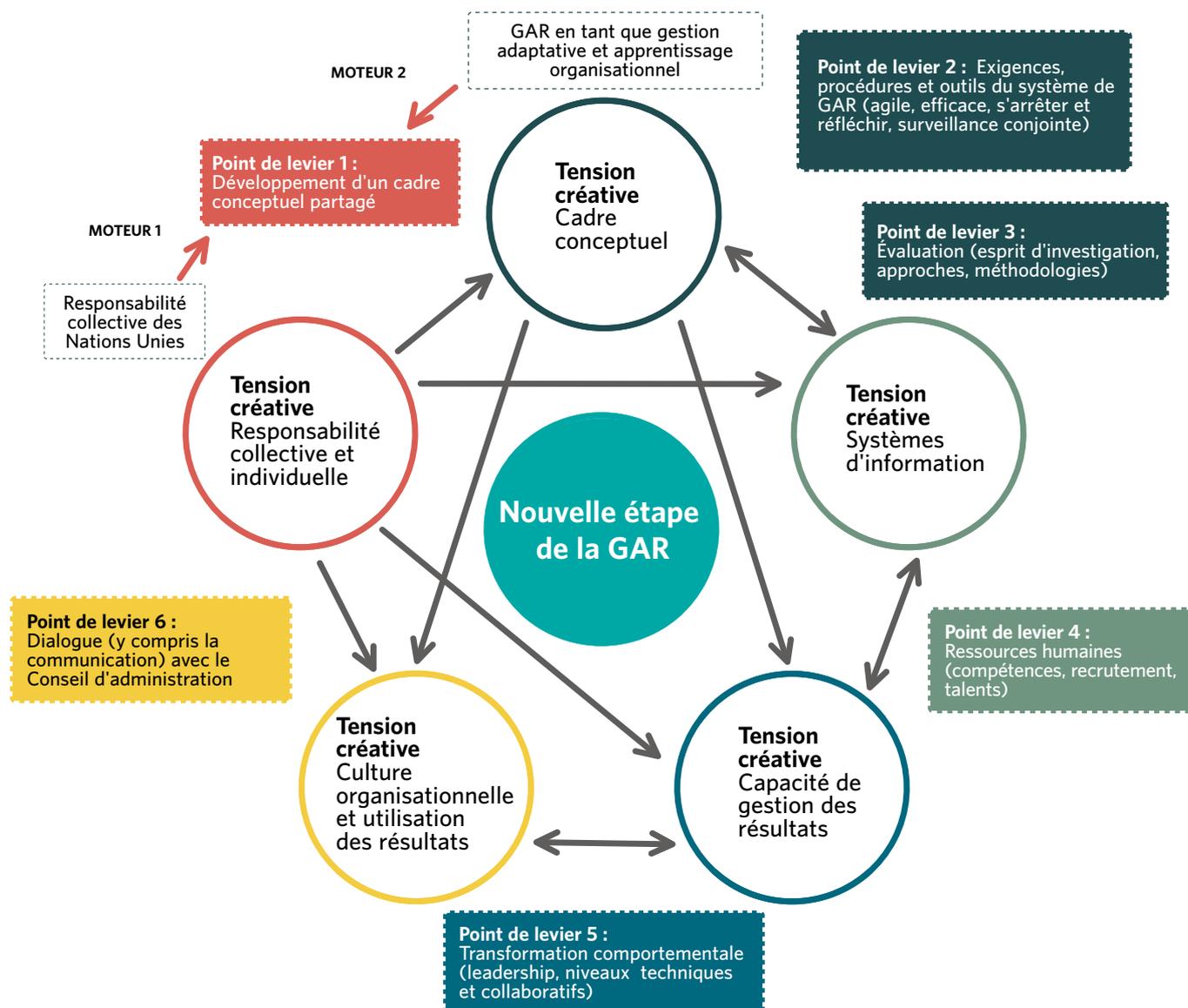
La voie à suivre

Les points de levier sont des composants d'un système pour lesquels des modifications aussi infimes soient-elles peuvent donner lieu à des améliorations considérables. Six points de levier liés aux cinq tensions créatives et à leurs

interrelations ont été identifiés lors du processus d'évaluation du développement actuel : (1) le développement d'un cadre conceptuel partagé afin d'obtenir une compréhension claire et partagée de ce que sont les principaux objectifs de la GAR et de la manière de les articuler dans la pratique dans une nouvelle étape de la GAR, caractérisée en adaptant la programmation et la responsabilité collective ; (2) révision des exigences, des procédures et des outils actuels du système de GAR en se basant sur leur objectif et leur valeur pour l'utilisateur et en se concentrant sur le renforcement de l'efficacité des rapports afin de libérer du temps pour s'arrêter et réfléchir ; (3) fonction d'évaluation à l'échelle de l'UNFPA et évaluation en tant que technique d'enquête intégrée à des programmes afin d'augmenter le recours aux évaluations et de susciter la curiosité à tous les échelons de l'organisation ; (4) ressources humaines axées sur les compétences du personnel, les stratégies de recrutement et l'acquisition de talent, qui s'avèrent essentielles à la transition vers un nouveau stade de la GAR ; (5) transformation comportementale en termes de méthodes de travail organisationnelles, y compris le comportement de l'équipe, le leadership, les compétences pratiques en matière de GAR et l'intelligence collective ; et (6) un dialogue avec le Conseil d'administration à propos de la responsabilité en matière d'établissement de rapports, d'adaptation et d'apprentissage ; ainsi que la proposition de valeur et le modèle opérationnel de l'UNFPA vis-à-vis de la manière de capturer et de mesurer cette valeur de l'UNFPA ; et enfin une discussion approfondie sur les défis actuels en termes de disponibilité des données finales.

Par ailleurs, plusieurs mesures éventuelles pouvant être prises pour commencer à travailler sur les points de levier, et pour les activer, ont également été identifiées.

Courant d'influence : identification de la voie vers le changement



Prochaines étapes

L'élan généré par l'évaluation du développement est à la fois une opportunité et un risque. La gestion des attentes (à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNFPA) et l'exploitation de l'engagement généré à l'aide d'une réponse rapide et d'actions claires, sont essentielles pour développer correctement la prochaine étape de la GAR.

Bureau d'évaluation de l'UNFPA

Marco Segone (Directeur), Valeria Carou-Jones (Responsable d'évaluation)

Équipe d'évaluation - consultants

Jordi del Bas (Expert principal en évaluation), Josep M. Coll (Expert principal en développement organisationnel), Emanuel Agu (Analyses statistiques)

Conseiller externe principal

Michael Quinn Patton (Fondateur et directeur de l'évaluation axée sur l'utilisation)

Copyright © UNFPA 2019, tous droits réservés.

L'analyse de la présente évaluation ne reflète pas nécessairement l'avis du Fonds des Nations Unies pour la population. Ceci est une publication réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation de l'UNFPA.

Consultez le rapport sur www.unfpa.org/evaluation.

✉ evaluation.office@unfpa.org

🐦 [@unfpa_eval](https://twitter.com/unfpa_eval)

📺 UNFPA Evaluation Office