

## Justification pour la réactualisation du document « Management Response » CPE Madagascar

L'année 2012, le 6<sup>ème</sup> programme de coopération du bureau de l'UNFPA Madagascar a fait l'objet d'une évaluation finale réalisée par la Branche Evaluation du New York. Suite à cet exercice, des recommandations ont été émises et pour y répondre le bureau de l'UNFPA Madagascar a élaboré le document de « Management response ».

Ce plan d'action a été élaboré le 31 Janvier 2013 et le bureau a commencé à le mettre en œuvre.

Suite à l'analyse de l'avancement du « management Response », le bureau pays a constaté que 18 % des activités prévues sont totalement réalisées et 35% en cours de mise en œuvre.

Compte tenu du contexte politique et de crise à Madagascar, l'exécution de certaines actions est retardée. En effet, les changements institutionnels, les changements des directives et le problème de leadership au niveau de la partie nationale entraînent parfois des incertitudes et de démotivation au niveau des partenaires surtout gouvernementaux et celles-ci ont des impacts dans la mise en œuvre des activités planifiées. Par ailleurs, la plupart des activités dans le « Management response » sont à réaliser en étroite collaboration avec les Partenaires de mise en œuvre mais pas seulement par le bureau pays.

En conséquence, pour assurer la réalisation effective des actions prévues et pour assurer que ces recommandations soient bien acquises au niveau des Partenaires de mise en œuvre, le bureau pays a pris l'option de reporter les deadlines d'exécution de certaines activités dans le « management response ».

Le bureau pays soumet ainsi le nouveau document avec les deadline réactualisées pour approbation au niveau de la Branche Evaluation de DOS.

<b>Réponse des services (<i>Management response</i>) du FNUAP aux recommandations de l'évaluation</b>	<b>Évaluation du 6<sup>ème</sup> programme de coopération entre le FNUAP et Madagascar (2008-2013)</b>
---	--

Instructions pour compléter le document :

1. Les cases blanches, correspondant aux réponses aux recommandations, doivent être remplies par le(s) service(s) concerné(s) dès réception du document ;
2. Les cases grises devront être remplies par les services un an après leur réponse. Ces cases doivent permettre d'établir l'utilisation effective des recommandations de l'évaluation.

Les recommandations sont classées en trois niveaux de priorité, de 1 (élevée) à 3 (faible).

<b>Recommandation n°1</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>	<b>Niveau de priorité : 1</b>
<b>La mise en œuvre du CPAP à tous les niveaux devrait se concentrer sur les axes prioritaires, avec pour unique perspective l'obtention des résultats attendus.</b>		
Le FNUAP devrait être attentif, particulièrement en situation de crise, à adopter un mode de planification permettant : <ul style="list-style-type: none"><li>• de se concentrer sur un nombre d'activités et un nombre de partenaires d'exécution limité (et mieux sélectionnés) sur la base des priorités établies ;</li></ul>		

- d'introduire un lien explicite entre les activités éligibles pour les plans de travail annuels de l'année et la revue annuelle des performances de chaque partenaire d'exécution au vu des résultats obtenus l'année précédente ;
- de garantir un lien de causalité suffisant entre les activités programmées et les résultats attendus ;
- de prendre en compte la durabilité des actions entreprises, y compris les stratégies de sortie si elles sont pertinentes et réalisables dans le contexte de crise ;
- de prendre en compte la sortie de la crise et d'intensifier la mise en place de mécanismes qui seront utiles pour la période post-crise.

**Réponse des services : Acceptation totale.** Ces recommandations sont pertinentes et le bureau a déjà commencé à réfléchir sur leur mise en œuvre pour le développement des PTAs de l'année 2013. Le bureau prévoit un atelier de planification, avec l'appui d'une personne ressource extérieure la dernière semaine de janvier 2013 et début février 2013 au cours de laquelle les mesures préconisées par l'évaluation seront prises en compte.

Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre Préciser : • non amorcée ; • en cours ; • achevée.	Commentaires
Organiser une réunion interne à l'UNFPA pour une compréhension commune des interventions et des orientations tenant compte des résultats de l'évaluation	Janvier 2013	Représentant		
Organiser des réunions de planification (UNFPA, Partenaires) au cours de laquelle les mesures préconisées par l'évaluation seront prise en compte.	Janvier-Février 2013	Représentant, Représentant adjoint et staff du programme		
Solliciter un appui extérieur (au niveau de ESARO) pour la planification 2013	Janvier – février 2013	Représentant, Représentant adjoint		
Elaborer la stratégie de communication du bureau Madagascar	Septembre 2013	Unité communication		
<b>Recommandation n°2</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>		<b>Niveau de priorité : 1</b>	

**Les stratégies visant à renforcer les capacités nationales devraient être réexaminées à la lueur du contexte national né de la crise.**

Compte tenu de l'affaiblissement des capacités au sein des institutions partenaires dû au contexte politique, le FNUAP devrait programmer les étapes suivantes:

- une actualisation de l'appréciation des compétences et des capacités structurelles existantes ;
- la définition d'une stratégie d'appui adapté à la situation existante et visant à renforcer les capacités afin de garantir une appropriation accrue des interventions par les partenaires ;
- un réexamen et, le cas échéant, une reconfiguration des ressources humaines du bureau de pays afin de fournir l'appui nécessaire.

**Réponse des services : Acceptation totale.** *Nous sommes conscients que les capacités des institutions nationales se dégradent depuis le début de la crise. Mais la crise n'étant pas encore terminée et jusqu'à ce jour personne ne peut estimer quand est que cette crise prendra fin, nous estimons qu'il n'est pas encore opportun de faire l'analyse institutionnelle et organisationnelle de des partenaires en ce moment. . La situation continue de se dégrader. En revanche, nous avons entamé une réflexion sur la réorganisation du bureau pour améliorer la mise en œuvre du programme dans ce contexte assez particulier. Un business case est en cours de développement pour examiner la faiblesse de la configuration actuelle du bureau et proposer une autre configuration plus adaptée au contexte actuel.....*

Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre <i>Préciser :</i>	Commentaires
Réaliser une évaluation de capacités techniques des Partenaires de mise en œuvre (IP)	Juillet 2013	Chargés de Programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non amorcée ;</li> <li>• en cours ;</li> <li>• achevée.</li> </ul>	
Elaborer et mettre en œuvre les stratégies d'appui et de renforcement de capacité adaptés aux partenaires de mise en œuvre (incluant le NEX, ...) tenant compte de l'évaluation de capacité technique des partenaires	Avril 2013 et continu jusqu'au fin Décembre 2013	Conseillers, Chargés de Programme, Operations		
Finaliser la reconfiguration du bureau en prenant en compte des résultats de travail du comité mis en place et en consultation avec le DHR et ESARO	Décembre 2013	Représentant, Représentant adjoint Comité		
Renforcer les capacités du personnel de l'UNFPA en matière de gestion de programme, gestion de partenariat	Septembre 2013	Représentant/ Représentant adjoint		
<b>Recommandation n°3</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>		<b>Niveau de priorité : 1</b>	

**Le FNUAP devrait réviser sa stratégie de planification familiale dans le cadre d'une approche intégrée de santé de la reproduction.**

La contribution du FNUAP à la sécurisation des produits contraceptifs est indispensable mais insuffisante pour renforcer des services de planification familiale de qualité. Une attention accrue est nécessaire pour les axes suivants:

- le réexamen des facteurs liés aux taux de mortalité maternelle et constituant un frein à l'utilisation des services et des méthodes de planification familiale;
- la redéfinition des axes prioritaires en matière de santé de la reproduction (y compris la planification familiale) sur la base des besoins identifiés ;
- l'amélioration de la qualité de prestation de services de planification familiale dans les structures de santé ;
- l'amélioration des compétences des prestataires de services en *counselling* pour des services de planification familiale de qualité, permettant aux femmes de choisir la méthode qui leur est le plus adaptée ;
- le renforcement de la coordination entre les stratégies avancées et les formations sanitaires ;

- l'amélioration du système de gestion logistique au niveau décentralisé ;
- renforcer la demande pour les services de planification familiale

**Réponse des services : *Acceptation totale***

Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre <i>Préciser :</i>	Commentaires
Effectuer une recherche opérationnelle pour identifier les facteurs liés aux taux de mortalité maternelle et les principaux freins à l'utilisation des services et des méthodes de planification familiale (au niveau national et au niveau des régions cibles);	Septembre 2013	Staff programme SR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non amorcée ;</li> <li>• en cours ;</li> <li>• achevée.</li> </ul>	
Effectuer la remise à niveau des prestataires de services en <i>counselling</i> intégré de planification familiale de qualité	Juillet 2013	Staff programme SR		
Renforcer les IEC/CCC en se référant aux stratégies réactualisées (cf Actions clés dans la recommandation N°4)	Continu, Décembre 2013	Staff programme SR		
Renforcer la coordination entre les stratégies avancées et les formations sanitaires à tous les niveaux (central, régional, district sanitaire)	Continu, Décembre 2013	Staff programme SR		
Réactualiser le mécanisme pour pouvoir renforcer le système de distribution des produits de SR (y compris PF) surtout au niveau décentralisé et entre les districts et les Centres de santé.	Septembre 2013	Staff programme SR		

Recommandation n°4	Destinataire (s) : bureau de pays	Niveau de priorité : 1		
<b>Garantir la création d'un environnement communautaire favorable au recours aux services de santé de la reproduction.</b>				
La création d'un tel environnement requiert, notamment :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identification de tous facteurs liés aux forts taux de mortalité maternelle, tels que les facteurs socio-économiques, culturels et de genre ;</li> <li>• La révision des approches de sensibilisation et le développement de stratégies claires de communication basées sur des messages ciblant les problématiques identifiées et prioritaires telles que : la prévention des grossesses précoces, la promotion de l'accouchement dans les structures de santé, le ciblage des hommes pour une sensibilisation accrue sur la planification familiale ;</li> <li>• La mise en œuvre d'interventions favorisant une implication active des communautés dans la santé de la reproduction : la reconnaissance de signes de dangers et l'organisation de transport pour référer les cas d'urgence ;</li> <li>• L'utilisation des résultats des interventions en vue d'en tenir compte dans l'élaboration de politiques nationales.</li> </ul>				
<b>Réponse des services : Acceptation totale</b>				
Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre <i>Préciser :</i>	Commentaires
Réactualiser la stratégie nationale en « Communication pour le Changement de Comportement » en ciblant les problématiques mentionnées dans l'évaluation et élaborer le plan opérationnel	Juillet 2013	Staff SR et Genre, Communication		
Contribuer à la mise en œuvre des plans opérationnels élaborés	Continu, Décembre 2013	Staff SR et Genre, Communication		
Développer le plan de mise en œuvre de la politique de santé communautaire avec l'intégration de l'approche « école des maris » et la prise en compte de l'aspect « Genre »	Décembre 2013	Staff SR et Genre, Communication		
Renforcer la création de la demande en s'appuyant d'avantage sur les compétences des ONGs	Continu décembre 2013	Cluster SR		
Elargir le mécanisme de partenariat avec les médias/journalistes locaux pour transmettre les messages clés en matière de la SR adaptés au	Continu décembre 2013	Cluster SR Sous-bureaux		

contexte/dialecte locaux				
<b>Recommandation n°5</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>			<b>Niveau de priorité : 2</b>
<p><b>La mise en œuvre des interventions dans les régions « quick wins » devrait être planifiée afin d'améliorer les services de SR et nourrir le dialogue politique au niveau national.</b></p> <p>La valeur ajoutée d'une mise en œuvre intensifiée dans des régions ciblées réside dans sa capacité à fournir un modèle que le gouvernement pourrait ensuite généraliser à d'autres zones. Néanmoins des pré conditions sont nécessaires telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une planification opérationnelle stricte, permettant de renforcer les capacités des gestionnaires à différents niveaux.</li> <li>• Une mise en œuvre se concentrant sur des axes prioritaire</li> <li>• Une documentation rigoureuse des interventions, des processus et des résultats obtenus.</li> </ul>				
<b>Réponse des services : Acceptation totale</b>				
Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre <i>Préciser :</i>	Commentaires
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• non amorcée ;</li> <li>• en cours ;</li> <li>• achevée.</li> </ul>	
Appuyer l'élaboration des plans de travail des partenaires de mise en œuvre dans la santé de la reproduction en s'assurant la prise en compte des besoins et des priorités régionales (activité liée avec action clé N°2 de la recommandation N°1)	Février 2013	Cluster Santé de la Reproduction et sous-bureaux		
Documenter les interventions incluant les bonnes pratiques et leçons apprises	Décembre 2013	Sous Bureaux, Chargés de programme		
Réaliser les évaluations de la stratégie Quick Wins , des SONU et de la SRA	Septembre 2013	Chargé de S&E, Conseillers, Chargés de Programme		
<b>Recommandation n°6</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>			<b>Niveau de priorité : 1</b>
<p><b>La poursuite de l'appui du FNUAP à la production et à l'utilisation des données socio-économiques et des données de suivi devrait être conditionnée à la reprise du processus de planification des politiques publiques, aux niveaux central et décentralisé.</b></p> <p>L'appui à la production et à l'utilisation des données de suivi de la mise en œuvre des programmes de développement ne</p>				

prend son sens qu'avec l'existence effective d'un système de planification, c'est-à-dire une programmation informée par une vision de l'avenir et les succès ou les échecs des interventions de la période précédente. Ce système n'est pas en place à Madagascar depuis 2009 et ne sera restauré qu'après les élections et la stabilisation de la situation politique. Dans cette période intermédiaire, le bureau de pays devrait :

- Conditionner l'appui du FNUAP dans le prochain cycle de programmation à la restauration de l'effectivité du système de planification dans la formulation des politiques publiques au niveau central, déconcentré et décentralisé ;
- Moduler le volume de l'appui du FNUAP dans les PTA en fonction des ressources humaines et financières effectivement mises à la disposition des échelons déconcentrés, et en particulier aux membres des cellules de centralisation et d'analyse régionales;
- Réorienter l'appui du FNUAP vers une approche sectorielle de la remontée d'information et de la planification, plus à même d'intégrer le lien Population et Développement dans les politiques publiques que l'approche centralisée actuelle ;
- Poursuivre le soutien à la réalisation du RGPH dans les meilleurs délais.

#### **Réponse des services : Acceptation totale**

*Depuis le début de la crise, l'UNFPA a suspendu son appui au développement de programme de développement, notamment à l'intégration des variables de population dans les programmes de développement. C'est que l'UNFPA a continué appuyer est la production de données à travers l'appui au Système National Intégré de Suivi et Evaluation (SNISE), l'appui aux enquêtes (EPM en 2010 et suivi des OMDs en cours), aux études sectorielles et le plaidoyer/sensibilisation en population et développement. De ce fait, pour mettre en œuvre cette recommandation, l'UNFPA suspendra son appui au SNISE, aux études sectorielles et au plaidoyer/sensibilisation en population et développement en attendant la fin de la crise et la reprise du processus de planification. Ceci aura comme conséquence aussi la suspension de l'appui au niveau décentralisé, car celui-ci a été effectué dans le cadre de l'appui au SNISE.*

*En revanche, l'UNFPA ne pourra pas suspendre son appui à l'enquête OMDs, car ceci est en engagement pris avec d'autres partenaires au développement, dont 5 agences onusiennes et pour lequel l'UNFPA est choisi comme le Managing Agency.*

*S'agissant de la réorientation vers une approche sectorielle de la remontée d'information et de la planification, l'UNFPA le fera aussi après la reprise du processus de planification pour être en conformité avec la première recommandation.*

Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre <i>Préciser :</i>	Commentaires
Suspendre l'appui au SNISE	Janvier 2013	Représentant, Représentant Adjoint, Assistant au Représentant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non amorcée ;</li> <li>• en cours ;</li> <li>• achevée.</li> </ul>	
Suspendre l'appui aux études sectorielles et au plaidoyer/sensibilisation en Population et Développement	Janvier 2013	Représentant, Représentant Adjoint, Assistant au		

		Représentant		
Reprendre le plaidoyer et la mobilisation des ressources en faveur du RGPH	Septembre 2013	Représentant		
Etablir un mécanisme pour le renforcement du système de suivi pour une remontée sectorielle des informations sur les Programmes appuyés par l'UNFPA dont le secteur santé et le Genre (GBV)	Continu	Assistant au Représentant, Chargé de Suivi et évaluation		
<b>Recommandation n°7</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>		<b>Niveau de priorité : 1</b>	
<p><b>Le FNUAP devrait se concentrer sur l'appui à la reconstitution des compétences de base en matière de production de données (au sein de l'INSTAT) puis, progressivement, s'orienter vers les utilisateurs de données socio-économiques.</b></p> <p>Les actions du FNUAP devraient se concentrer sur la production de données fiables. Il y a lieu de conforter les acquis et de continuer à investir fortement dans l'avenir en soutenant le programme de formation en statistique. À cette fin, le bureau de pays devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combiner systématiquement l'appui technique à l'encadrement avec des formations continues destinées aux cadres moyens des partenaires d'exécution ;</li> <li>• Ouvrir les formations continues aux échelons régionaux, et en particulier aux membres des cellules de centralisation et d'analyse régionales;</li> <li>• Pérenniser la formation diplômante en statistiques réalisée par l'Institut National de Formation Administrative (INFA) en association avec l'ENSEA d'Abidjan ;</li> <li>• Soutenir directement l'INFA pour développer d'autres formations diplômantes dans les domaines liés à la planification et au suivi orienté sur les résultats.</li> </ul>				
<p><b>Réponse des services : Acceptation totale, Nous n'avons pas d'objection à ces recommandations, que nous trouvons aussi pertinentes. Nous allons les mettre en œuvre dès l'année 2013</b></p>				
Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre Préciser : • non amorcée ; • en cours ; • achevée.	Commentaires
Terminer l'enquête OMD	Décembre 2013	Représentant, Représentant adjoint, Assistant au Représentant		

Intégrer les recommandations opérationnelles (implications opérationnelles) de l'évaluation dans la planification 2013 avec l'INSTAT	Elaboration PTA : Février 2013 Deadline Mise en œuvre : Décembre 2013	Assistant au Représentant		
--	---	---------------------------	--	--

<b>Recommandation n°8</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>	<b>Niveau de priorité : 3</b>
---------------------------	--	-------------------------------

**Le FNUAP devrait mener des actions de plaidoyer auprès des partenaires de mise en œuvre dans le domaine de l'égalité de genre pour s'assurer de l'opérationnalisation et de l'application des réformes menées (textes réglementaires, plates-formes de lutte contre les violences basées sur le genre, mécanisme de suivi des violences basées sur le genre, etc.).**

A cette fin, le bureau de pays devrait :

- Collaborer avec la Direction Générale chargée du genre auprès du Ministère de la Population et des Affaires Sociales, pour un inventaire des résolutions prises et des réformes menées dans la thématique genre, ainsi que des blocages ne permettant pas l'opérationnalisation et l'application de ces réformes ;
- Discuter avec les responsables des départements ministériels et/ou des institutions concernées sur les mesures à prendre ;
- Mener des actions de renforcement des capacités ou des actions de plaidoyer pour résoudre les problèmes identifiés.

**Réponse des services : Acceptation totale**

Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre <i>Préciser :</i>	Commentaires
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• non amorcée ;</li> <li>• en cours ;</li> <li>• achevée.</li> </ul>	

Effectuer un inventaire des résolutions prises et des réformes menées dans le thématique genre, ainsi que les facteurs de blocages limitant la mise en œuvre.	Octobre 2013	Chargé de Programme en Genre UNFPA		
Développer et mettre en œuvre le plan d'action à partir de l'inventaire et l'identification des problèmes en impliquant d'autres départements ministériels autre que le Ministère de la Population.	Novembre 2013	Chargé de Programme en Genre UNFPA		
Accompagner le Ministère de la Population et des Affaires Sociales dans le plaidoyer auprès des autres ministères à opérationnaliser le cadre conjoint de lutte contre les GBV et son mécanisme institutionnel et dans la mobilisation des ressources auprès des Partenaires	Septembre 2013	Représentant, Représentant adjoint, Assistant Représentant, Chargé de Programme Genre,		

<b>Recommandation n°9</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>	<b>Niveau de priorité : 1</b>
---------------------------	--	-------------------------------

**Le FNUAP devrait définir avec le Ministère de la Population et des Affaires sociales les critères de sélection pour la création de tout nouveau centre d'écoute et de conseil juridique et/ou l'extension géographique de la zone de couverture d'une association de défense des Droits de l'Homme.**

A cette fin, le bureau pays devrait :

- Collaborer avec la Direction Générale chargée du Genre auprès du Ministère de la Population et des Affaires Sociales, pour : (i) analyser la capacité d'une Association de Défense des Droits de l'Homme à ouvrir d'autres Centres d'Ecoute et de Conseil Juridique ; (ii) identifier d'autres associations opérant dans la zone capable de devenir une Association de Défense des Droits de l'Homme et de gérer un Centre d'Ecoute et de Conseil Juridique ;
- Mener des actions de renforcement de capacité à l'endroit de cette nouvelle association ;
- Impliquer les Collectivités Territoriales dans le financement des activités des nouveaux centres d'écoute et de conseil juridique.

**Réponse des services : Acceptation totale**

Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre <i>Préciser :</i>	Commentaires
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• non amorcée ;</li> <li>• en cours ;</li> <li>• achevée.</li> </ul>	
Mettre aux « Normes » les centres d'écoute et de conseil juridique (CECJ) incluant le « branding » (existant et nouveaux)	Avril 2013 et continu jusqu'au fin Décembre 2013	Chargé de Programme en Genre UNFPA		
Veiller à la fonctionnalité et à l'utilisation effective des CECJ	Juin 2013 Continu	Sous Bureau, Chargé de Programme Genre		
Mettre en place un mécanisme d'implication des Collectivités décentralisées (maires sensibles au genre, ...) dans l'établissement et la mise en œuvre des activités de luttes contre le GBV incluant celles des centres CECJ.	Juillet 2013	Chargé de Programme en Genre UNFPA		
Développer une stratégie de pérennisation des CECJ en collaboration étroite avec les Collectivité Territoriale Décentralisée	Juillet 2013	Chargé de Programme en Genre UNFPA		

et les services déconcentrés du Ministère de Population				
Commencer la mise en œuvre de la stratégie de pérennisation	Trimestre IV 2013	NPO Genre		
<b>Recommandation n°10</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays</b>		<b>Niveau de priorité : 1</b>	
<p><b>Le FNUAP devrait opter entre : (i) mobiliser davantage de ressources pour les sous-bureaux tout en leur accordant une autonomie accrue ou (ii) reconcentrer son dispositif.</b></p> <p>L'existence d'entités déconcentrées du FNUAP au niveau des régions « quick wins » constitue un potentiel important en termes de proximité et de réactivité. Cependant, afin d'en tirer parti, le FNUAP devrait mobiliser des moyens humains et logistiques nettement plus importants que ceux actuellement engagés. Il devrait également déléguer une plus grande capacité de décision aux sous-bureaux, particulièrement en situation d'urgence. Le FNUAP devrait donc choisir entre réaliser le potentiel des sous-bureaux ou revenir à une centralisation assumée. Afin d'éclairer sa décision, le bureau de pays devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les coûts récurrents liés au scénario d'octroi aux sous-bureaux d'une capacité de réaction accrue (i) en situation d'urgence (stockage, distribution) ; (ii) en matière d'appui aux échelons déconcentrés de l'administration publique (gestion des ressources humaines, appui logistique) ; (iii) tout en prenant compte les difficultés de circulation dans les territoires couverts par les sous-bureaux ;</li> <li>• Élaborer un scénario alternatif de reconcentration, à Antananarivo, des activités actuellement menées par les sous-bureaux (implications en terme de ressources humaines, budget, etc.) ;</li> <li>• Identifier les modifications à apporter au fonctionnement et aux procédures du bureau de pays dans chacun des scénarios et procéder à un arbitrage raisonné en faveur de l'un d'eux.</li> </ul>				
<b>Réponse des services : Acceptation totale</b>				
Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre <i>Préciser :</i>	Commentaires
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• non amorcée ;</li> <li>• en cours ;</li> <li>• achevée.</li> </ul>	
Réaliser le Business case des Sous-Bureaux en vu de leurs restructurations et régularisations tout en revoyant les places des médecins d'appui et de soutien (MAS)	Mars 2013	Représentant, Représentant adjoint		
<b>Recommandation n°11</b>	<b>Destinataire (s) : bureau de pays et bureau régional Afrique</b>		<b>Niveau de priorité : 1</b>	
<p><b>Le FNUAP doit augmenter le budget alloué au responsable du suivi et de l'évaluation (S&amp;E) et donner à ce dernier un rôle effectif dans le suivi des résultats, les revues et la programmation pour valider leur qualité et leur cohérence avec le CPAP. Le niveau régional doit être mobilisé pour valider la cohérence du CPAP.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure dans les fonctions des composantes l'appui au suivi axé sur les résultats réalisé par les partenaires de mise</li> </ul>				

- en œuvre et le contrôle qualité des rapports de progression avant les revues ;
- Augmenter le budget du responsable S&E pour l'autonomiser par rapport aux PTA des partenaires et des composantes et, ainsi, introduire dans les revues et la programmation, les résultats du suivi axé sur les résultats ainsi que les recommandations des évaluations réalisées ;
- Augmenter le nombre de missions de suivi sur le terrain pour le responsable S&E, dans la mesure du possible associées aux missions de supervision ;
- Privilégier dans le plan de suivi et d'évaluation, les évaluations ciblées sur les goulots d'étranglement des programmes plutôt que sur les programmes dans leur ensemble ;
- Intégrer le responsable S&E et formaliser sa participation au circuit de validation des rapports standards de progression élaborés par les partenaires. Le responsable S&E pourra ainsi assurer que le contenu permet un suivi informé des réalisations et du degré d'atteinte des résultats ;
- Définir clairement la place du responsable S&E dans le processus de revue et de programmation, en lui donnant un droit de regard (visa) sur la qualité des produits, leur cohérence avec le CPAP et la prise en compte des recommandations du suivi des résultats et des évaluations.

**Réponse des services** : *Acceptation totale*

*Le bureau de l'UNFPA Madagascar reconnaît l'importance de S&E axée sur les résultats dans le processus de programmation et mise en œuvre pour que les interventions aient d'impact tangible auprès de la population et qu'il y ait des cohérences avec le mandat de l'UNFPA. Des efforts ont été déployés pour que cette approche de Gestion axée sur les Résultats soit effective durant le 6<sup>ème</sup> programme à travers les renforcements de capacités des partenaires, la mise en place du système de suivi et évaluation et l'élaboration des indicateurs orientés vers les résultats. Malgré tout, ce système nécessite des améliorations. Le bureau pays est d'accord avec cette recommandation et va adresser les mesures nécessaires pour l'adresser.*

Actions envisagées	Date butoir	Service(s) / unité(s) responsable(s)	État de la mise en œuvre des recommandations après un an	
			Mise en œuvre Préciser : • non amorcée ; • en cours ; • achevée.	Commentaires
Mettre en place l'unité de suivi et évaluation tout en effectuant le recrutement d'une personne additionnelle	Décembre 2013	Représentant, représentant adjoint, Chargé de S&E		
Réactualiser le système de Suivi et Evaluation du programme de l'UNFPA en tenant compte des recommandations opérationnelles de l'évaluation	Juin 2013 Continu	Unité S&E Chargés de Programme, Conseillers		
Etablir le plan de S&E annuel de l'Unité incluant les activités de renforcement de capacité, les contrôles qualités des rapports, les missions de suivi (conjointes ou non) et les autres recommandations de l'évaluation.	Mai 2013	Unité S&E		

