



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
8 mai 2002  
Français  
Original: anglais

---

**Session annuelle de 2002**

17-28 juin 2002, Genève

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP**

**Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)**

**Rapport de la Directrice exécutive pour 2001 :  
aperçu des programmes et rapport sur les activités  
de renforcement des capacités nationales\***

**Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Synthèse des principaux événements de 2001.....	2
II. Activités de renforcement des capacités .....	16
III. Activités du processus de transition.....	24

---

\* La collecte et l'analyse des données nécessaires à la présentation d'informations actualisées au Conseil d'administration ont retardé la présentation du présent document.



## I. Synthèse des principaux événements de 2001

1. L'année 2001 a été une année de continuité et de changement pour le FNUAP. C'était la première année pour Mme Thoraya Ahmed Obaid, qui est devenue la troisième Directrice exécutive du Fonds depuis le 1er janvier 2001, et le début de la phase de transition finale d'un processus général de réforme et de réorientation.

2. L'exécution des **programmes de pays** a représenté l'essentiel des activités du Fonds en 2001. À la fin de l'année, le Fonds menait des activités dans quelque 150 pays, y compris deux programmes sous-régionaux pour des pays des Caraïbes et des îles du Pacifique. Il a consacré une enveloppe totale de 144 millions de dollars aux programmes de pays et un montant supplémentaire de 27,7 millions de dollars aux programmes régionaux et interrégionaux. Ces programmes ont été exécutés dans les trois principaux domaines d'activité du Fonds : a) la santé en matière de procréation, y compris la planification familiale et l'hygiène sexuelle; b) les stratégies relatives à la population et au développement; et c) le plaidoyer. En 2001, environ 70 % des ressources disponibles ont été consacrées aux activités relatives à la santé en matière de procréation. L'Afrique subsaharienne a absorbé 33,2 % de l'aide au titre des programmes, l'Asie et le Pacifique 32,6 %, les États arabes et l'Europe 13,2 % et l'Amérique latine et les Caraïbes 9,8 %. (Pour plus d'informations, prière de se reporter à l'aperçu statistique figurant à l'additif au présent rapport.) Chaque fois que cela a été possible, les activités des programmes de pays ont été axées sur le renforcement des capacités et de l'autonomie des gouvernements, des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires nationaux, pour leur permettre d'entreprendre, à l'échelon national, une action concertée susceptible de promouvoir le développement durable et d'améliorer la qualité de vie des populations. La Section II du présent rapport est consacrée à un examen plus approfondi de l'action que mène le Fonds dans le domaine du renforcement des capacités nationales et met en lumière certaines activités réalisées dans ce domaine en 2001.

3. En janvier 2001, lors de sa première intervention devant le Conseil d'administration, la nouvelle Directrice exécutive a déclaré que le FNUAP devait faire face à trois grands défis, qui consistaient à : a) assurer la stabilité financière du Fonds; b) renforcer la capacité institutionnelle du Fonds; et c) prendre en compte le contexte socioculturel de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes. Au début de son mandat, la Directrice exécutive a engagé des consultations avec le personnel du FNUAP, au siège et sur le terrain, afin d'élaborer un plan de **transition** visant à réorienter l'optique stratégique, la structure et les activités du Fonds, de manière à ce que l'organisation puisse mieux aborder ces défis et faire face, avec autant de souplesse et d'efficacité que possible, à d'autres défis et à d'autres perspectives. Si la transition se poursuit, la mise en oeuvre du programme de changement préconisé par la Directrice exécutive a déjà enregistré des progrès considérables. On trouvera, à la Section III du présent rapport, un compte rendu des activités menées en 2001 dans le cadre de la transition.

4. Figurant en bonne place dans les 25 nouveaux programmes approuvés en 2001, la **santé des adolescents en matière de procréation** a constitué une priorité de la programmation. L'action que mène le Fonds dans ce domaine vise essentiellement à communiquer aux jeunes des informations vitales, à permettre aux filles de se prendre en mains, à fournir des services axés sur les besoins des jeunes, à promouvoir l'émergence de communautés solidaires et à encourager la participation

des jeunes. Les activités entreprises à l'échelon des pays ont été marquées par plusieurs démarches novatrices (voir l'encadré 1 ci-après). Au niveau mondial, on a mobilisé un important concours pour la préparation du Forum mondial de la jeunesse du système des Nations Unies, tenu à Dakar du 6 au 10 août 2001, et de la Session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies consacrée aux enfants (initialement prévue pour septembre mais reportée à mai 2002). Le Fonds a participé à des réunions techniques internes et externes sur les jeunes, telles que celles consacrées au projet de l'Alliance pour la jeunesse africaine et au Partenariat Nord-Sud sur la jeunesse (en collaboration avec la Fédération internationale pour le planning familial). Il a collaboré avec le Conseil de la population à l'élaboration d'un cadre d'évaluation concrète des programmes sur la santé procréative de l'adolescence, qui sera mis en place à l'occasion d'un atelier consultatif organisé à l'intention des équipes d'appui aux pays, des bureaux extérieurs et d'autres partenaires. Les communications ont été renforcées, via l'Internet, entre le siège du FNUAP et les bureaux de pays afin de permettre au Fonds de fournir plus efficacement une assistance technique aux programmes, ainsi que des matériaux, des outils et des informations sur des projets relatifs à la jeunesse et ayant fait leurs preuves dans d'autres pays. Des mesures ont également été prises pour renforcer les capacités des équipes d'appui aux pays, notamment par le biais de la mise en place de l'enseignement à distance sur l'adolescence.

#### Encadré 1

##### **Toucher les jeunes**

Les stratégies d'information, d'éducation et de communication orientées vers le changement des comportements jouent un rôle primordial dans les démarches entreprises pour toucher les jeunes. Le cadre scolaire se prêtant davantage à ces initiatives, des liens de coopération ont été instaurés entre des dizaines de programmes de pays et les ministères de l'éducation, les structures scolaires, des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires afin d'essayer d'intégrer des informations essentielles relatives à l'hygiène sexuelle et à la santé en matière de procréation dans les programmes d'études et les matériaux pédagogiques. Toutefois, le FNUAP et ses partenaires utilisent divers autres canaux pour compléter l'action menée dans les écoles et toucher les millions d'enfants qui ne sont pas scolarisés.

En Équateur, par exemple, où la plupart des adolescents des zones rurales ne sont pas scolarisés, le FNUAP et ses partenaires locaux ont élaboré des stratégies de sensibilisation visant à intervenir directement auprès des adolescents, de leurs parents, des prestataires de soins de santé et des communautés. Pour toucher les jeunes qui ne sont pas scolarisés, le programme de pays récemment approuvé pour la Mongolie fait appel aux ONG qui disposent d'une expérience en matière d'intervention auprès des adolescents. Au Bangladesh, où le mariage et la maternité précoces sont choses courantes, un programme appuyé par le FNUAP propose aux jeunes mariés et autres jeunes couples des services d'orientation et de conseil. Aux Philippines, on a recours à des vidéos musicales pour apprendre aux jeunes filles les dispositions à prendre pour éviter les grossesses. Les arts du spectacle ont été mis à

Les stratégies d'information, d'éducation et de communication orientées vers le changement des comportements jouent un rôle primordial dans les démarches entreprises pour toucher les jeunes. Le cadre scolaire se prêtant davantage à ces initiatives, des liens de coopération ont été instaurés entre des dizaines de programmes de pays et les ministères de l'éducation, les structures scolaires, des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires afin d'essayer d'intégrer des informations essentielles relatives à l'hygiène sexuelle et à la santé en matière de procréation dans les programmes d'études et les matériaux pédagogiques. Toutefois, le FNUAP et ses partenaires utilisent divers autres canaux pour compléter l'action menée dans les écoles et toucher les millions d'enfants qui ne sont pas scolarisés.

En Équateur, par exemple, où la plupart des adolescents des zones rurales ne sont pas scolarisés, le FNUAP et ses partenaires locaux ont élaboré des stratégies de sensibilisation visant à intervenir directement auprès des adolescents, de leurs parents, des prestataires de soins de santé et des communautés. Pour toucher les jeunes qui ne sont pas scolarisés, le programme de pays récemment approuvé pour la Mongolie fait appel aux ONG qui disposent d'une expérience en matière d'intervention auprès des adolescents. Au Bangladesh, où le mariage et la maternité précoces sont choses courantes, un programme appuyé par le FNUAP propose aux jeunes mariés et autres jeunes couples des services d'orientation et de conseil. Aux Philippines, on a recours à des vidéos musicales pour apprendre aux jeunes filles les dispositions à prendre pour éviter les grossesses. Les arts du spectacle ont été mis à contribution, en Jamaïque, pour communiquer aux jeunes des messages sur la prévention du VIH/sida, tandis qu'au Mozambique, un programme appuyé par le Fonds soutient des programmes de radio de jeunes diffusés sur des stations de radio communautaires. Cette méthode de transmission de l'information entre jeunes a également été appliquée en République arabe syrienne et dans divers autres pays de programmes.

5. En 2001, le Fonds a joué un rôle de premier plan dans le domaine de **l'approvisionnement régulier en produits liés à la santé en matière de procréation**, en aidant les pays à se procurer des produits de qualité et à faible coût. Quelque 44 demandes urgentes de produits ont été satisfaites par le biais du Programme mondial du Fonds pour l'achat de contraceptifs, un fonds auto-renouvelable permettant de conserver des stocks de produits liés à la santé en matière de procréation pour pouvoir faire face à des situations d'urgence. Le Royaume-Uni et les Pays-Bas ont fourni 15 millions de dollars pour permettre d'éviter des pénuries en 2001, en plus des 80 millions de dollars qu'ils avaient versés à cette fin en 2000. En dépit de ces contributions généreuses, le Fonds a lancé, en 2001, une campagne vigoureuse de plaidoyer en vue d'attirer l'attention sur la grave insuffisance de fonds dont souffre ce domaine critique. À la conférence mondiale intitulée « Meeting the Reproductive Health Challenge: Securing Contraceptives and Condoms for HIV/AIDS Prevention » (« Relever le défi de la santé en matière de procréation : fournir des contraceptifs pour la prévention du VIH/sida »), qui s'est tenue à Istanbul, en mai, la Directrice exécutive a déclaré que l'enveloppe financière nécessaire à l'achat de produits contraceptifs pour les pays en

développement atteindrait 1,8 milliard de dollars par an en 2015. En 2001, le Fonds a dirigé l'élaboration d'un cadre commun permettant d'évaluer la capacité des pays à répondre à la demande de produits liés à la santé en matière de reproduction, renforcé le plaidoyer pour la mobilisation des ressources et contribué à mettre au point des ressources techniques, y compris des mécanismes d'alerte précoce sur les insuffisances d'approvisionnement, ainsi que des normes et des matériaux de formation. Les bureaux de pays ont recherché, avec les partenaires nationaux, des modalités permettant de mieux déceler les insuffisances d'approvisionnement et de coordonner l'appui fourni par les donateurs, les ONG et le secteur privé. La première d'une série de réunions destinées à mettre en place la nouvelle stratégie mondiale du Fonds en matière de sécurité des approvisionnements de produits liés à la santé de la procréation s'est tenue en novembre 2001 à Mombassa (Kenya).

#### Encadré 2

#### **Guatemala : une loi pour promouvoir la santé en matière de procréation**

Le FNUAP et ses partenaires nationaux se sont félicités de l'événement créé en 2001, au Guatemala, par l'adoption de la loi sur le développement social et la population. Pour la première fois dans le pays, les programmes de santé en matière de procréation seront inscrits dans la politique nationale et ne seront donc plus tributaires, pour leur financement, de l'aide étrangère en diminution constante.

La loi devrait permettre de doter les femmes et les hommes des connaissances et des ressources dont ils ont besoin pour opérer leurs propres choix dans les domaines de la santé en matière de procréation et de la planification familiale. Le Guatemala présente le taux de fécondité le plus élevé en Amérique latine et l'un des taux les plus faibles de la région en matière d'utilisation des contraceptifs. La mortalité maternelle y est extrêmement élevée, en raison du manque d'informations et de services dans le domaine de la santé en matière de procréation, du jeune âge des femmes primipares et du faible espacement des naissances. La nouvelle loi prévoit non seulement la prestation de services de santé en matière de procréation mais aussi l'enseignement obligatoire de la santé en matière de procréation dans les écoles publiques.

L'adoption de la loi a reçu l'appui d'un large éventail d'organisations de la société civile, et notamment de nombre d'églises et de groupes religieux qui s'étaient opposés à des initiatives similaires dans le passé. Pour appuyer cette loi, le FNUAP a collaboré étroitement avec ces entités et avec d'autres groupes, plutôt que de constituer de simples alliances avec des organisations favorables à la loi. Le Fonds a également aidé à élaborer une stratégie de plaidoyer présentant la loi comme un moyen de réduction de la mortalité maternelle et infantile. Le FNUAP s'est présenté comme un facilitateur et a adopté une attitude discrète durant les négociations afin de veiller à ce que le processus soit géré par le pays.

6. Face à la pandémie du **VIH/sida**, le FNUAP est intervenu à plusieurs niveaux. Il a fait de la prévention du VIH une priorité institutionnelle, défini une orientation stratégique pour faire face au VIH dans ses trois principaux domaines d'activité et élaboré des directives relatives au renforcement des capacités nationales. Aux échelons national et régional, le Fonds s'est employé à intégrer la prévention au volet des programmes de pays ayant trait à la santé en matière de procréation, notamment celle des adolescents. Des spécialistes du VIH/sida ont été affectés aux équipes d'appui, avec pour mission de fournir aux bureaux de pays du FNUAP l'appui technique nécessaire pour intégrer à la programmation des éléments de la lutte contre le VIH/sida adaptés à la culture, élaborer des directives pour le plaidoyer, appuyer les programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida et renforcer les campagnes de sensibilisation. Sur le plan international, le Fonds a pris une part essentielle aux travaux de la session extraordinaire des Nations Unies sur le VIH/sida, tenue à New York du 25 au 27 juin. Le Fonds a fourni des éléments pour l'élaboration de la Déclaration d'engagement sur le VIH/sida, participé à trois des quatre tables rondes de la session extraordinaire et organisé une réunion-débat de haut niveau sur les inégalités entre les sexes devant la pandémie de VIH/sida, présidée par la Directrice exécutive. Par ailleurs, en sa qualité de président du Comité des organisations coparrainantes du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le FNUAP a relancé la question de l'appui aux fonctionnaires des Nations Unies et aux personnes à leur charge atteints du VIH/sida, lancé un appel en faveur d'une plus grande transparence au sein des mécanismes de collaboration et représenté les organisations coparrainantes d'ONUSIDA lors du processus de création du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. À l'échelon régional, le Fonds a notamment participé à l'initiative conjointe Commission européenne/FNUAP pour la santé en matière de procréation en Asie, qui vise à améliorer les informations et les services dans le domaine de la santé en matière de procréation dans sept pays asiatiques, ainsi qu'à une initiative conjointe de plaidoyer avec l'ONUSIDA visant à susciter une prise de conscience et à mobiliser un engagement politique et un appui financier chez les dirigeants des pays d'Afrique subsaharienne. Le FNUAP a aussi reçu la première tranche du montant de 56,7 millions de dollars que la Fondation Bill and Melinda Gates s'était engagée à verser pour aider à réduire l'incidence du VIH/sida chez les jeunes au Botswana, au Ghana, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie.

### Encadré 3

#### **Table ronde sur la communication pour le développement**

Avec, en toile de fond, la rapide évolution de la lutte engagée sur le plan international contre le VIH/sida, le Fonds a organisé la huitième Table ronde sur la communication pour le développement à Managua (Nicaragua), en novembre 2001, avec la collaboration de l'UNESCO et d'autres institutions des Nations Unies. Cette table ronde devait permettre de déterminer s'il était possible, avec les stratégies, les données d'expérience et les connaissances actuelles, d'enrayer la propagation du VIH/sida et quel rôle incomberait à l'avenir aux responsables de la communication. D'une durée de trois jours, ayant mobilisé plus de 70 spécialistes, elle a offert à ceux qui sont engagés dans des activités de communication relatives au VIH/sida l'occasion de

Avec, en toile de fond, la rapide évolution de la lutte engagée sur le plan international contre le VIH/sida, le Fonds a organisé la huitième Table ronde sur la communication pour le développement à Managua (Nicaragua), en novembre 2001, avec la collaboration de l'UNESCO et d'autres institutions des Nations Unies. Cette table ronde devait permettre de déterminer s'il était possible, avec les stratégies, les données d'expérience et les connaissances actuelles, d'enrayer la propagation du VIH/sida et quel rôle incomberait à l'avenir aux responsables de la communication. D'une durée de trois jours, ayant mobilisé plus de 70 spécialistes, elle a offert à ceux qui sont engagés dans des activités de communication relatives au VIH/sida l'occasion de procéder à un fructueux échange d'idées.

7. Étant l'organisme responsable de l'exécution du Programme d'action issu de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD), le FNUAP a poursuivi son travail de **sensibilisation** dans les domaines suivants : accès pour tous aux soins de santé en matière de procréation; droit à la planification familiale; autonomisation des femmes; participation indispensable des hommes à la promotion de la santé en matière de procréation et de la santé sexuelle; traitement équitable des deux sexes; mise en place indispensable d'informations et de services relatifs à la santé en matière de procréation pour les adolescents; nécessité pour les gouvernements d'adopter et de mettre en oeuvre des politiques durables en matière de population. Soucieux de contribuer aux études sur les méthodes de sensibilisation susceptibles de donner de bons résultats, il a lancé, avec le financement de l'Agence suédoise de développement international, une étude consistant à décrire les données d'expérience et les enseignements tirés de programmes de sensibilisation et d'incitation à changer de comportement entrepris auprès des militaires de six pays, à savoir l'Équateur, le Paraguay, le Nicaragua, la Namibie, le Botswana et Madagascar. Les conclusions de cette étude seront regroupées, publiées et diffusées auprès des bureaux extérieurs et des partenaires du FNUAP et permettront de mieux comprendre comment les militaires, et les hommes en général, peuvent participer à l'amélioration de la santé en matière de procréation et de la santé sexuelle des deux sexes, ainsi qu'à la lutte contre la violence sexuelle et la propagation du VIH/sida.

8. Par ailleurs, le FNUAP a mené une action mondiale de sensibilisation aux dangers de la fistule, maladie évitable et traitable pouvant être causée par des lésions aux tissus de la vessie et du rectum résultant d'un accouchement prolongé et difficile. Dans le cadre de l'« Initiative contre la fistule », il informe sur la maladie, les mesures de prévention et le traitement, souligne l'utilité des soins obstétricaux d'urgence et s'emploie à coordonner les campagnes d'information visant à faire prendre conscience aux collectivités locales des dangers du mariage et de la maternité précoces ainsi que de la nécessité des opérations d'urgence en cas de complications de la grossesse. Il a élargi son programme d'ambassadeurs itinérants, dans le cadre duquel des célébrités internationales et nationales contribuent à l'effort de sensibilisation à la santé en matière de procréation dans les pays en développement. La campagne « Face à face », lancée par le FNUAP en partenariat avec la Fédération internationale pour la planification familiale (IPPF) pour favoriser la mobilisation des ressources en faisant mieux connaître au public et aux autorités les questions de population et les organismes qui s'en occupent, a connu un

élan grâce à la mise à contribution de célébrités pour mieux attirer l'attention sur les actions entreprises en matière de sensibilisation.

9. Au moyen d'un autre outil important de sensibilisation, à savoir son rapport annuel sur l'« **État de la population mondiale** », le FNUAP a appelé à redoubler d'efforts pour trouver un équilibre entre les réponses aux besoins humains et à ceux de l'environnement. Intitulé « Empreintes et jalons : population et changement environnemental », le rapport de 2001 fait observer que les pauvres paient un prix disproportionné pour les conséquences d'une consommation excessive et la destruction de l'environnement et que la population mondiale, qui était d'environ 6,1 milliards à la fin de 2001, a doublé depuis 1960 et devrait augmenter de 3 milliards d'ici à 2050. Il indique deux pôles d'action d'une importance cruciale pour répondre au défi de la croissance démographique : accès pour toutes les femmes à l'éducation et aux soins de santé, notamment aux soins de santé en matière de procréation, et élimination de la pauvreté absolue, celle de plus d'un milliard de personnes qui vivent avec moins d'un dollar par jour. Ce rapport a suscité beaucoup d'intérêt et devrait constituer une contribution fondamentale à la préparation du Sommet mondial sur le développement durable (Rio +10), qui se tiendra à Johannesburg en 2002.

#### Encadré 4

#### **Journée mondiale de la population**

La Journée mondiale de la population compte parmi les manifestations les plus concrètes et ayant l'envergure la plus internationale de l'action de sensibilisation menée par le FNUAP. Le 11 juillet 2001, tous les bureaux extérieurs du Fonds – travaillant en collaboration avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales et d'autres partenaires – ont participé à l'organisation de toutes sortes d'activités nationales et communautaires pour célébrer la Journée mondiale de la population.

Dans des douzaines de pays, le FNUAP a pris part à une semaine entière de programmes et d'activités de sensibilisation. Ainsi, en République islamique d'Iran ont été organisées une campagne de presse écrite et électronique, ainsi que de nombreuses causeries qui se sont tenues dans les mosquées, sur les lieux de travail, dans les écoles et les centres culturels. Le Bureau du FNUAP en Iran a également organisé une table ronde, au cours de laquelle le Président Mohammad Khatami a exprimé le soutien du Gouvernement iranien aux programmes du FNUAP et affirmé qu'il fallait en faire davantage pour familiariser les jeunes avec les questions de population, de santé en matière de procréation et de planification familiale.

Un peu partout, des groupes de discussion ont débattu de la population, du développement et de l'environnement – thème de la Journée mondiale de la population 2001. Les débats des groupes parrainés par le FNUAP au Tchad, en Papouasie-Nouvelle-Guinée et dans d'autres pays ont été retransmis en direct sur les radios nationales et couverts par les principaux journaux.

De nombreux pays ont profité de la Journée mondiale de la

De nombreux pays ont profité de la Journée mondiale de la population pour lancer de nouvelles initiatives en faveur de la santé en matière de procréation. Au Pakistan, le FNUAP et le Gouvernement pakistanais l'ont célébrée par la signature d'un accord relatif au premier de sept projets, représentant 7 millions de dollars, visant à réduire la mortalité maternelle, à améliorer l'accès aux services de santé en matière de procréation et à la planification familiale et à faire progresser la connaissance des questions de population. À Hébron, dans le territoire palestinien occupé, le bureau du FNUAP a participé à l'inauguration d'un centre de santé pour les femmes et d'un centre de promotion pour les jeunes.

Les enfants ont été au centre de nombreuses manifestations. En Ouganda, des écoliers ont présenté des chansons et des poèmes décrivant l'impact de la forte croissance démographique. Des dizaines de bureaux extérieurs ont célébré la Journée en offrant des récompenses et des certificats aux jeunes lauréats des concours nationaux d'affiches et en inaugurant des expositions présentant leurs propres activités. Au Kirghizistan, des centaines d'écoliers ont participé au concours national et cinq oeuvres ont été retenues pour le concours international d'affiches organisé par le Fonds. Certains concours d'affiches avaient un thème précis; au Népal, par exemple, il s'agissait de montrer comment amener les hommes à se sentir plus concernés par la planification familiale.

10. Au titre des mesures plus générales visant à mieux tenir compte des contextes socioculturels spécifiques dans lesquels il travaille, le FNUAP a réuni, en novembre, un groupe de discussion constitué de chercheurs et d'experts sur la religion, les droits de l'homme et les affaires internationales afin d'amorcer un dialogue sur le rôle **de la religion et de la culture** dans le cadre de la mondialisation et du développement. Ce dialogue devrait permettre d'élaborer des mesures opérationnelles fondées sur des valeurs culturelles enrichissantes qui existent dans diverses sociétés et des modalités facilitant la mise au point systématique de programmes adaptés aux différentes cultures. Un groupe de travail interdivisions créé au sein du FNUAP a été chargé d'appliquer et d'exploiter les recommandations et les conclusions issues de la réunion. Son excellent travail a permis de lancer d'autres activités, notamment une consultation interne pour les experts du FNUAP sur le rôle à donner à la culture et à la religion dans les programmes de population, tenue au siège en janvier 2002. Cette consultation a permis au personnel du siège et à celui des bureaux extérieurs de mettre au point ensemble un plan de travail détaillé, avec les stratégies correspondantes, concernant le rôle de la religion et de la culture dans les principaux domaines d'action du FNUAP.

Encadré 5

**Réunion sur la mise en oeuvre des droits de l'homme  
dans le domaine de la santé de la procréation et de l'hygiène  
de la sexualité**

Au cours des cinq dernières années, des progrès ont été enregistrés concernant la prise en compte des droits en matière de procréation dans

Au cours des cinq dernières années, des progrès ont été enregistrés concernant la prise en compte des droits en matière de procréation dans les travaux des six organes des Nations Unies créés par traité, selon les experts des droits de l'homme réunis à Genève du 25 au 27 juin 2001. Organisée par le FNUAP et le Haut Commissariat aux droits de l'homme, la réunion a permis d'évaluer les progrès, les obstacles et les possibilités d'intégrer les droits en matière de procréation dans les travaux des organes créés par traité, et d'élaborer des stratégies permettant de progresser.

La réunion a rassemblé des représentants d'organes créés par traité, d'organismes des Nations Unies ainsi qu'un grand nombre d'organisations non gouvernementales en vue d'évaluer les droits de l'homme en prenant systématiquement en considération les problèmes liés à la situation des femmes, de recenser les progrès réalisés depuis la Conférence internationale sur la population et le développement et d'autres conférences internationales, et de favoriser l'élaboration commune d'indicateurs permettant de suivre les droits liés à la santé des femmes. Lors de l'évaluation des progrès enregistrés, les participants ont analysé l'impact des services de consultation, des systèmes de santé et d'autres facteurs sous-jacents à la réalisation des droits dans le domaine de l'hygiène de la sexualité et de la santé de la procréation.

La réunion a achevé ses travaux avec la publication d'une série de recommandations – à l'intention des organes créés par traités, des entités des Nations Unies, des États et des ONG – en vue de promouvoir la santé de la procréation et l'hygiène de la sexualité des femmes aussi bien que des hommes.

11. Le Fonds a accordé la priorité à la **prise en compte systématique des questions concernant les femmes** dans ses domaines d'activité de base, dans les opérations d'urgence qu'il mène ainsi que dans la structure de sa propre organisation. Pour mettre en place les capacités nationales permettant d'incorporer les questions liées à la situation des femmes dans la programmation au niveau des pays, il s'est efforcé de renforcer la capacité technique des équipes d'appui. Il a notamment élaboré un manuel de formation sur l'égalité des sexes, la population et le développement, et organisé en septembre un atelier de formation à l'intention des conseillers des équipes d'appui aux pays. Il a réalisé et dirigé la rédaction d'un manuel sur *les approches pratiques concernant la violence à l'égard des femmes : Guide à l'intention des prestataires et gestionnaires des soins de santé*, dans lequel étaient exposés des moyens d'inclure des activités de prévention de la violence à l'égard des femmes dans la planification des soins de santé de la procréation. Des études ont été menées sur des sujets tels que les mutilations génitales et la violence à l'égard des femmes ou des filles, et une stratégie a été élaborée pour la prise en considération des questions concernant les femmes dans les situations de conflit. Le Fonds a également appuyé l'action menée par d'autres organismes des Nations Unies visant à donner des moyens d'action aux femmes et aux filles et à éliminer les mutilations génitales et autres pratiques nocives. Il a également participé aux groupes d'étude interinstitutions sur les femmes, la paix et la sécurité; sur la prise en compte du principe d'égalité des sexes dans les budgets des programmes ainsi que

dans les bilans communs de pays et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

12. Comme la question de l'égalité des sexes concerne aussi bien les hommes que les femmes, le FNUAP a entrepris un examen détaillé des partenariats créés avec les hommes sur les questions relatives à la santé de la procréation, y compris la prévention de la violence à l'encontre des femmes, et des enseignements tirés de ces expériences. Le Fonds a appelé l'attention sur la nécessité de mieux comprendre les processus de socialisation et les images stéréotypées du comportement masculin, et a fait des recommandations concernant la collecte des données, la prestation des services, les activités de plaidoyer et les changements de comportement, ainsi que l'action à mener en vue de s'assurer la participation des adolescents. Ces conclusions et recommandations ont été récapitulées dans un document technique intitulé *Partenariat : nouvelle approche concernant l'hygiène de la sexualité et la santé de la procréation*, qui a été distribué aux bureaux de pays et aux partenaires du Fonds en vue de les aider à consolider les capacités nationales et à élaborer des programmes faisant appel à la participation des hommes. Le FNUAP continue à attacher une grande importance aux problèmes d'égalité des sexes dans sa propre organisation. Près de la moitié de tous les postes d'administrateur sont désormais occupés par des femmes, et plus de la moitié des membres du Comité exécutif du Fonds, y compris le nouveau Directeur exécutif adjoint à la gestion, sont des femmes.

#### Encadré 6

##### **Autonomisation des femmes**

« Tout ce que nous avons appris au cours de la dernière décennie montre que lorsque les femmes acquièrent leur autonomie – par l'accès au marché du travail, aux soins de santé et à l'éducation – elles en retirent des avantages qui ne sont pas à leur seul profit. Les familles, les collectivités et les nations s'en trouvent enrichies. La croissance démographique ralentit, la croissance économique se renforce, et les pays sont mieux à même de privilégier le développement durable et disposent de plus de moyens pour le faire. »

Extrait d'une déclaration du Directeur exécutif, au cours d'une réunion-débat lors du troisième Comité préparatoire du Sommet mondial sur le développement durable.

13. Depuis 1994, date à laquelle il a donné un caractère officiel aux **interventions et à l'assistance humanitaire d'urgence** et a accordé une place prépondérante à l'action dans ce domaine, le Fonds a appuyé des projets d'urgence concernant la santé de la procréation dans plus de 50 pays et territoires. En 2001, il a mené des activités de sensibilisation aux besoins dans ce domaine dans les situations d'urgence et a accru la capacité de réaction rapide et efficace de ses bureaux de pays et de ses partenaires. Au niveau mondial, le Fonds a continué de financer un projet de formation aux services de santé de la procréation dans les situations d'urgence et de sensibilisation dans ce domaine, qui a permis de former plus de 90 agents d'organismes de secours et de professionnels de la de santé provenant de plus de 30 pays (voir encadré 14). En novembre, le Fonds a organisé à Bratislava une réunion

de trois jours consacrée aux conséquences des conflits pour les femmes et les filles, qui a réuni plus de 50 experts de gouvernements, d'organismes des Nations Unies et d'organisations non gouvernementales afin d'examiner les progrès réalisés et les enseignements tirés d'une série de situations de conflit. Les participants ont reconnu que les initiatives visant à protéger les droits des femmes et à répondre à leurs besoins devraient faire partie intégrante des réactions aux crises, et ont élaboré une série de recommandations à inclure dans les programmes d'intervention d'urgence afin que les soins aux réfugiés et les activités de consolidation de la paix prennent systématiquement en compte les questions de santé de la procréation et de violence à l'égard des femmes.

Encadré 7

**Assistance d'urgence à l'Afghanistan**

L'aide du Fonds aux familles afghanes a repris en décembre 1997, avec l'ouverture dans la ville fortifiée de Ghazni, entre Kaboul et Kandahar, d'un dispensaire financé par le Fonds qui offre des soins de santé de la procréation à quelque 70 000 femmes et enfants. Les activités de ce dispensaire et d'autres projets financés par le Fonds ont également permis d'accroître les capacités locales en assurant la formation des accoucheuses et sages-femmes traditionnelles et ont contribué à améliorer les dispensaires de soins de santé maternelle. Début juillet 1998, le Fonds a également apporté une aide aux réfugiés afghans vivant en dehors du pays en fournissant, en association avec le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, des informations et des services dans le domaine de la santé de la procréation à plus d'un million de réfugiés afghans vivant au Pakistan qui en avaient un besoin urgent. Le Fonds a également contribué à l'ouverture de dispensaires et à la formation de sages-femmes desservant les communautés de réfugiés de la République islamique d'Iran.

La présence et l'expérience du Fonds lui ont permis d'intervenir rapidement lorsqu'un nombre considérable d'Afghans, y compris des milliers de femmes enceintes, ont fui leurs foyers pour échapper au conflit armé de septembre 2001. Le Fonds avait entreposé d'avance des secours d'urgence dans les pays jouxtant l'Afghanistan en prévision de l'afflux de réfugiés dans ces pays et, dans la mesure du possible, d'une distribution des secours à l'intérieur de l'Afghanistan. Le Gouvernement luxembourgeois a répondu à l'appel du Fonds destiné à recueillir 4,5 millions de dollars en vue de financer une action d'une durée de six mois, visant à fournir aux femmes afghanes déplacées des services de santé de la procréation d'une importance cruciale. Le don généreux du Gouvernement luxembourgeois a permis au Fonds de fournir un ensemble de services intégrés de santé de la procréation, qui comprenait les soins obstétricaux essentiels, le matériel et les fournitures de base, la formation et l'appui opérationnel. L'opération initiale a également été financée par des contributions des États-Unis, de l'Italie, de la Norvège et des Pays-Bas.

Depuis la chute des Taliban, le Fonds est un partenaire essentiel de la Mission d'assistance des Nations Unies pour la reconstruction de

Depuis la chute des Taliban, le Fonds est un partenaire essentiel de la Mission d'assistance des Nations Unies pour la reconstruction de l'Afghanistan. Il travaille avec le Ministère de la santé à la coordination de l'action nationale et internationale visant à améliorer la situation des femmes afghanes dans le domaine de la santé de la procréation qui, après deux décennies de guerre et de régime d'oppression des Taliban, est l'une des plus mauvaises du monde. Le Fonds contribue aussi à la consolidation du système national d'établissement des statistiques et de collecte des données et appuie la création de bureaux régionaux et provinciaux de statistique en vue du lancement d'une enquête nationale sur la population et le logement, qui créera la base de données nécessaire à l'amélioration de la planification socioéconomique. Le Fonds continue de soutenir les Afghans déplacés à l'intérieur du pays, ainsi que les réfugiés qui vivent encore dans les pays voisins – République islamique d'Iran, Pakistan, Tadjikistan, Turkménistan et Ouzbékistan. Il s'emploie de concert avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les organismes internationaux – notamment le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'UNICEF, l'Organisation internationale pour les migrations et l'Organisation mondiale de la santé – à apporter les soins et les fournitures nécessaires en matière de santé de la procréation, et à appuyer les services d'éducation dans les camps de réfugiés et dans des environnements différents.

14. Si les activités en Afghanistan ont constitué la plus importante opération humanitaire jamais menée par le Fonds, ce dernier a aussi apporté en 2001 une assistance d'urgence aux personnes fuyant les conflits armés et les catastrophes naturelles dans d'autres parties du monde. À la suite d'un important tremblement de terre au Gujarat (Inde), le Fonds a fourni des ressources et du personnel d'urgence afin d'équiper 12 dispensaires mobiles qui ont offert des services de santé de la procréation et autres services dans les régions dévastées par le tremblement de terre. Au Soudan, le Fonds a créé des dispensaires et distribué des trousseaux de santé de la procréation qui contenaient des contraceptifs et des accessoires pour l'accouchement sans risques à près de 70 000 réfugiés érythréens. En El Salvador, à la suite d'importants tremblements de terre, le Fonds a fourni une aide à des milliers de personnes sous forme de secours d'urgence, de matériel d'accouchement pour les centres de santé, d'appareils pour les transfusions sanguines sans risques et la prévention du VIH, et des instruments spéciaux pour les césariennes, la réanimation et autres complications liées aux accouchements. En Colombie, qui a le nombre le plus élevé de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays en Amérique latine, le Fonds a continué à appuyer un programme de trois ans visant à ce que les questions de santé de la procréation et les questions concernant les femmes fassent partie intégrante des secours humanitaires. En République démocratique du Congo, le Fonds a travaillé avec le Ministère de la santé à la création de centres d'information, de conseils et de services concernant la santé de la procréation destinés aux jeunes touchés par la guerre. Une assistance d'urgence dans ce domaine a également été fournie aux populations déplacées au Libéria, dans le territoire palestinien occupé et en République centrafricaine.

15. Dans le cadre des activités préparatoires à la deuxième Assemblée mondiale sur le vieillissement qui s'est tenue en avril 2002, le Fonds a contribué à appeler l'attention sur le **vieillissement rapide de la population** et s'est efforcé avec ses partenaires d'influer sur les politiques gouvernementales adoptées pour faire face à ce problème, notamment pour répondre aux besoins des personnes âgées pauvres, en s'attachant particulièrement aux problèmes des femmes. Le Fonds a également organisé une réunion d'experts sur le vieillissement à La Valette (Malte) au mois d'octobre.

#### Encadré 8

##### **Satisfaire les besoins des personnes âgées**

Le FNUAP, au titre de son programme interrégional, a fourni un appui à l'Institut international du vieillissement à Malte, en vue de renforcer la capacité des pays en développement dans le domaine du vieillissement de la population. L'Institut forme les décideurs, le personnel chargé du programme, les éducateurs et d'autres spécialistes des pays en développement à des méthodes efficaces permettant de satisfaire les besoins croissants des personnes âgées, en particulier les pauvres. En 2001, l'Institut, avec l'appui du FNUAP, a organisé sur place des stages en Chine, à Singapour et en Tunisie. Ces stages ont déjà formé plus de 900 professionnels.

16. Le FNUAP a intensifié ses efforts visant à généraliser une **gestion axée sur les résultats** dans sa programmation et à accroître la capacité du personnel du siège, des bureaux de pays, des équipes d'appui aux pays et des partenaires nationaux aux fins de la gestion axée sur les résultats. Cela a été jugé essentiel non seulement pour maximiser les effets et l'efficacité des travaux du Fonds, mais aussi pour répondre à la demande croissante des pays donateurs qui souhaitent que les organismes de développement fassent état de résultats mesurables plus concrets. L'application continue du cadre de financement pluriannuel et l'élaboration de systèmes d'information sur les résultats des programmes de pays ont contribué à améliorer la collecte et l'analyse des données sur les résultats dans les bureaux extérieurs. Le Fonds a organisé aussi un atelier d'orientation sur la gestion axée sur les résultats à l'intention des membres des équipes d'appui aux pays, diffusé un guide d'orientation sur la gestion axée sur les résultats, mis au point la version finale de plus de 20 programmes de pays axés sur les résultats et examiné les directives de programmation en vue de faire en sorte que la gestion axée sur les résultats soit intégrée dans les étapes stratégiques de la planification, du suivi et de l'évaluation des programmes. Des efforts supplémentaires considérables étaient prévus pour 2002, car il était manifeste qu'il restait beaucoup à faire pour que la gestion axée sur les résultats soit complètement intériorisée par l'ensemble du personnel et appliquée de façon systématique. Du personnel supplémentaire a été affecté au service chargé de superviser les activités relatives à la gestion axée sur les résultats à la fin de 2001, en vue d'aider à renforcer la capacité aux fins de la généralisation de ce type de gestion et du plan de financement pluriannuel dans toutes les activités du Fonds.

17. Dans sa décision 2001/11, le Conseil d'administration a approuvé une proposition visant à **harmoniser le processus de programmation du FNUAP et du**

**PNUD.** La décision offre la possibilité aux membres du Conseil d'administration de formuler des observations sur les programmes de pays avant leur mise au point définitive, tout en veillant à ce que ce processus soit inspiré et conduit par les pays et réponde aux priorités et aux besoins nationaux. Les programmes de pays adopteront désormais un modèle commun pour les programmes, comprenant un cadre qui lie ressources et résultats. La programmation harmonisée – conjointement avec les approches sectorielles, les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), les bilans communs de pays et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, et d'autres initiatives interorganisations similaires – devraient améliorer l'efficacité des organismes de développement et les synergies entre les uns et les autres en vue de maximiser leurs effets.

#### Encadré 9

##### « Succès obtenus dans les pays en développement »

Oui, il est possible d'atteindre les objectifs mondiaux – touchant à la réduction de la mortalité maternelle, au taux d'infection au VIH/sida et à d'autres maladies liées à la pauvreté. Tel était le message du rapport de 2001 intitulé « Health, a Key to Prosperity: Success Stories in Developing Countries » établi par le FNUAP, l'OMS, l'ONUSIDA, l'UNESCO, l'UNICEF et la Banque mondiale. Citant des réussites enregistrées dans 20 pays où les communautés ont mobilisé leurs connaissances, compétences et ressources en faisant preuve d'imagination, ce qui leur a permis d'atteindre des résultats impressionnants, l'étude affirme que les objectifs fixés par les dirigeants du monde entier lors de récentes réunions au sommet peuvent effectivement être atteints. Ce qu'il faut, ce sont des fonds et des systèmes qui permettent d'appliquer sur une vaste échelle des stratégies qui ont fait leurs preuves.

Le rapport identifie six caractéristiques communes des programmes qui ont réussi à faire reculer les maladies liées à la pauvreté et à enrayer leurs effets : l'engagement politique, de solides partenariats, l'innovation, l'accès aux fournitures et produits, la mesure des résultats et la promotion du foyer comme premier hôpital. Cette dernière caractéristique s'appuie en particulier sur la formation et l'éducation des mères, stratégie de longue date du FNUAP.

L'exemple cité, celui de Sri Lanka. Bien que plus d'un tiers de la population du pays vive en deçà du seuil de pauvreté national, la mortalité maternelle a chuté de plus de 50 % entre 1990 et 1998. Plus de 96 % des accouchements se déroulent en présence d'une accoucheuse qualifiée et plus de 90 % dans un établissement de santé. L'utilisation de contraceptifs par les femmes mariées a augmenté de plus de 60 %. Ces réalisations sont le fruit d'un engagement accru du Gouvernement touchant à l'amélioration de l'éducation et des soins de santé, d'améliorations de la condition de la femme et des taux d'alphabétisation des femmes, transmettant le message du FNUAP et de ses partenaires clefs selon lequel les efforts soutenus dans ces domaines critiques peuvent modifier le cours des choses.

18. Le FNUAP a renforcé sa **collaboration avec la Banque mondiale** en 2001. Dans le domaine de la santé génésique, les deux organisations ont continué de coparrainer, conjointement avec le PNUD, le Programme spécial de recherche, de développement et de formation à la recherche en reproduction humaine de l'OMS. Le FNUAP et l'Institut de la Banque mondiale ont aussi collaboré à un certain nombre d'initiatives de renforcement des capacités. Ils ont mis au point et conduit un atelier en décembre sur la santé génésique et la réforme du secteur de la santé et ont organisé ensemble, conjointement avec l'OMS, l'atelier consacré à des partenariats efficaces permettant d'accélérer l'exécution des programmes de santé génésique, qui s'est tenu en janvier 2002.

19. Le **Programme de conseil technique** du Fonds a été adopté en vue d'assurer des interventions plus stratégiques et d'accroître la souplesse et la mobilisation des ressources humaines nationales et régionales. Au titre des nouveaux arrangements pour le Programme, approuvés dans une décision du Conseil d'administration en février 2002, il a été précisé que les équipes d'appui aux pays établiraient une liste du personnel et des institutions nationales et régionales capables de fournir un appui technique. Des crédits supplémentaires seraient octroyés aux équipes d'appui aux pays aux fins du partage des connaissances et de la formation axée sur le renforcement des capacités nationales. Ces équipes maintiendraient des contacts plus étroits avec le siège du FNUAP et d'autres partenaires en vue d'élaborer des approches plus efficaces en matière de renforcement des capacités nationales.

20. Les nouvelles relatives aux **ressources** ont été mitigées en 2001. Les recettes au titre des ressources ordinaires se sont élevées à environ 268,7 millions de dollars, soit moins que prévu dans le Plan de financement pluriannuel. Le Gouvernement néerlandais a été une fois encore le principal donateur du Fonds, sa contribution à la fin de l'année de 2,1 millions de dollars portant sa contribution totale pour 2001 à environ 50,3 millions de dollars. Les recettes provenant d'autres ressources ont continué à augmenter, s'élevant à 123,5 millions de dollars en 2001, et ont dépassé l'objectif fixé à 70 millions de dollars. Il est encourageant aussi que le FNUAP a une fois de plus dépassé son objectif concernant le nombre de donateurs, un nombre record de 121 donateurs ayant apporté une contribution aux ressources du Fonds en 2001, nombre qui a pratiquement doublé en trois ans. Le fait que cette augmentation soit due presque entièrement à des pays du Programme indique que les pays auxquels le Fonds fournit des services sont plus attachés que jamais à l'action du Fonds. Toutefois, une grande partie des travaux du Fonds sont toujours dans une situation périlleuse faute de ressources de base prévisibles et assurées. Ces ressources de base sont demeurées inférieures au niveau enregistré avant la Conférence internationale sur la population et le développement depuis 1999 et l'incertitude règne concernant la poursuite de l'appui de l'un des plus grands donateurs du Fonds en 2002. La diminution continue des ressources de base signifie que les plafonds de dépenses pour les programmes de pays ont dû être abaissés dans un certain nombre de cas et que certaines activités de programmes ont dû être réduites, suspendues, voire annulées. Un certain nombre de divisions au siège ont fait état d'une capacité réduite faute d'avoir pu pourvoir des postes vacants. Le Fonds a continué de rechercher des annonces de contributions pluriannuelles dans le cadre du Plan de financement pluriannuel adopté par le FNUAP en 2000 en vue d'assurer une stabilité et une visibilité accrues pour sa base de ressources, mais en décembre 2001, seulement cinq des 16 principaux donateurs

du Fonds avaient annoncé une telle contribution. Le deuxième rapport sur l'application du Plan de financement pluriannuel est présenté en tant que partie II du rapport annuel de cette année [DP/FPA/2002/4 (Part II)].

## II. Activités de renforcement des capacités

21. En tant qu'organisme chef de file pour l'application du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD), le FNUAP s'attache à renforcer les capacités nationales qu'exigent la prise en compte de la médecine de la procréation, des questions de population et des sexospécificités dans les grands choix d'orientation et dans les plans de développement, ainsi que la conception soignée et la bonne exécution des programmes de médecine de la procréation. Le renforcement des capacités est l'une des quatre grandes stratégies adoptées par le FNUAP dans le cadre du plan de financement pluriannuel pour aider les pays bénéficiaires de ses programmes à réaliser leurs objectifs en matière de population et de développement. La tendance croissante en faveur de cadres et de mécanismes de développement dirigés par les pays d'intervention, comme le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, le document de stratégie de réduction de la pauvreté et les approches sectorielles, donne une place sans précédent au renforcement des capacités nationales de formulation et d'exécution de politiques et de programmes. Les réformes sectorielles, y compris la décentralisation des services et des processus de décision, requièrent un effort soutenu de renforcement des capacités à tous les niveaux. En 1998, dans sa résolution 53/192, l'Assemblée générale a affirmé que « le renforcement durable des capacités devait être expressément défini comme étant un objectif de l'assistance technique offerte dans le cadre des activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau national, le but étant de renforcer les moyens nationaux, notamment en ce qui concerne la formulation des politiques et des programmes, la gestion du développement, la planification, la mise en œuvre, la coordination, le suivi et l'examen ». On trouvera dans l'encadré 10 ci-après une définition pratique du renforcement des capacités adoptée par le Comité administratif de coordination (CAC) en 1999.

### Encadré 10

#### **Définition du renforcement des capacités**

« Par renforcement durable des capacités, on entend le développement d'aptitudes, de comportements, de relations et de valeurs d'ordre organisationnel et technique permettant à des particuliers, des groupes et des organisations d'opérer plus efficacement et de réaliser à terme leurs objectifs de développement. Cela consiste à renforcer d'une part les processus, les dispositifs et les cadres réglementaires qui régissent le comportement et l'action des individus et des collectivités dans le cadre de tous les efforts de développement, et d'autre part la capacité et la motivation qu'ont les intervenants de remplir de nouvelles missions en faveur du développement et de s'adapter à des exigences et des situations nouvelles. »

**Le renforcement des capacités et les programmes du FNUAP**

22. Le renforcement des capacités nationales et la défense de l'appropriation nationale du processus de développement sont deux aspects fondamentaux des programmes du FNUAP, de l'appui à la formulation de politiques en matière de population et de médecine de la procréation à l'échelle nationale, à la formation d'agents en médecine de la procréation à l'échelle locale. Les programmes du FNUAP visent à renforcer les capacités nationales en améliorant les connaissances dans les domaines de la médecine de la procréation, de la population et des sexes et les compétences pour ce qui a trait à la conception, la gestion, le suivi et l'évaluation des programmes et à la collecte, l'analyse, la communication et la diffusion de données.

23. En 2001, le FNUAP s'est concentré sur le renforcement des moyens dont disposent les pays pour gérer efficacement et rentablement les programmes en privilégiant un mode de programmation axé sur les résultats. Des ateliers ont été organisés sur l'utilisation du cadre logique et des activités ont été également entreprises pour renforcer les capacités d'évaluation conjointe des besoins et de planification concertée dans le contexte des cadres de développement nationaux. De nombreux bureaux de pays ont déjà signalé que leurs partenaires nationaux disposaient de moyens renforcés pour la programmation et la planification axés sur les résultats.

24. En mai 2001, le FNUAP a entrepris une évaluation thématique du renforcement des capacités dans ses activités. Des données ont été recueillies auprès d'un échantillon de cinq pays bénéficiaires de programmes d'envergure et de complexité variables : Brésil, Côte d'Ivoire, Égypte, Nigéria et Viet Nam. Cette évaluation avait plusieurs objectifs : a) mesurer l'efficacité des travaux menés par le Fonds pour renforcer les capacités des administrations publiques, des ONG et d'autres partenaires du développement en matière de médecine de la procréation, de population et de développement; b) faire le point des réussites et des échecs et en déterminer la cause et c) inventorier les meilleures pratiques en vigueur et formuler des recommandations s'agissant des stratégies en matière de programmes, des modes opératoires et des réformes structurelles à adopter à l'avenir pour accroître l'efficacité des interventions de renforcement des capacités. Les conclusions préliminaires publiées au début de 2002 ont montré que pendant la période 1998-2001, le Fonds avait consacré les deux-tiers environ du montant total de ses dépenses à des activités de renforcement des capacités au titre de l'exécution et de l'appropriation nationales. Au rang des principales activités de renforcement des capacités figuraient la formation d'homologues nationaux à divers niveaux, l'amélioration des dispositifs et des procédures techniques et organisationnels, et l'appui aux actions de plaidoyer. L'évaluation a surtout révélé que bien que le Fonds puisse se féliciter de nombreuses innovations fructueuses, les interventions de renforcement des capacités étaient plus généralement le fruit du savoir et de l'initiative personnelle de fonctionnaires que d'une approche stratégique à l'échelle de l'organisation. L'évaluation a également montré la nécessité d'élaborer des outils et des cadres directeurs pour aider les agents à analyser les capacités et à recueillir et à diffuser les connaissances et les données d'expérience existantes afin d'en faciliter systématiquement l'accès et l'exploitation. Les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation devaient être portés à la connaissance du personnel du FNUAP au second semestre de 2002, faire l'objet d'un atelier et

contribuer à améliorer et à rationaliser le renforcement des capacités dans les programmes futurs.

### **Renforcement des capacités en matière de médecine de la procréation**

25. Le FNUAP entend mettre à la disposition des hommes et des femmes de tous âges des informations et des services essentiels relatifs à la médecine de la procréation, y compris à la planification familiale. En 2001, le Fonds a investi des ressources considérables dans le renforcement des capacités dans ce domaine. Des travailleurs sanitaires et communautaires correspondant à tous les niveaux du système de santé publique ont été formés aux prestations de médecine de la procréation. Une série d'ateliers a été organisée pour développer des stratégies nationales de gestion et de logistique, avec des composantes de formation et d'assurance de qualité. Des outils adaptés ont été fournis aux pays pour les aider à mieux gérer leurs logistiques. Le Fonds a également veillé à l'équipement des infrastructures sanitaires pour s'assurer qu'elles soient de taille à fournir des services essentiels d'informations et de prestations de médecine de la procréation. Par ailleurs, dans plusieurs pays, le Fonds s'est attaché à forger des partenariats avec des ONG, des organisations de femmes et des chefs religieux et communautaires pour mettre la médecine de la procréation à la portée d'un plus grand nombre de personnes.

#### Encadré 11

#### **République islamique d'Iran : la création de capacités à l'appui de la médecine de la procréation**

Un programme a été mis en place avec le concours du FNUAP dans cinq provinces isolées, difficiles d'accès, de la République islamique d'Iran pour renforcer les moyens techniques dont dispose le Ministère de la santé et de l'enseignement médical pour améliorer l'accessibilité, la gestion et la qualité de la médecine de la procréation. Le FNUAP et le Ministère ont décidé de concentrer leur action sur deux districts dans chacune des cinq provinces – un district où les prestations de médecine de la procréation sont supérieures à la moyenne et un autre où ces prestations sont relativement médiocres – et de concevoir des programmes pour l'un et l'autre districts en fonction des priorités, des atouts et des lacunes du lieu. On trouvera ci-après quelques-unes des réalisations obtenues en 2001 :

- Le nombre d'infrastructures sanitaires offrant des prestations de médecine de la procréation augmenté;
- Dans les provinces du Beshehr et du Golestan, par des actions de formations indirectes, les Behvarzes (agents sanitaires) ont été informés de l'importance du frottis vaginal et ont appris à pratiquer ce test et à en améliorer la qualité. Ainsi, le nombre de femmes qui se sont fait faire un frottis sur l'ordre de leur médecin a augmenté en 2001;

- Deux centres d'accouchement sans risques ouverts 24 heures sur 24 ont été créés et équipés dans la province du Sistan-Balouchistan. Les femmes peuvent y accoucher gratuitement;
- Au Kordestan, le FNUAP a aidé les agents sanitaires à mettre au point des normes de qualité pour les programmes de médecine de la procréation et à apprendre à identifier les problèmes et les lacunes nuisant aux services offerts et à hiérarchiser les interventions en conséquence. Des équipes mobiles de planification familiale ont été créées pour améliorer les conditions d'accès aux services dans les zones rurales;
- Des séances et des séminaires d'initiation à la médecine de la procréation ont été organisés au niveau communautaire dans toutes les provinces d'intervention. Ils s'adressaient à toutes les personnes des deux sexes pour lesquelles cet enseignement a été jugé utile – fonctionnaires, commerçants, volontaires et jeunes mariés – et prévoyaient des séances d'information pour les responsables locaux;
- Des séances de formation ont été organisées à Téhéran pour informer des volontaires, des jeunes mariés et des commerçants et négociants sur le VIH/sida et d'autres maladies sexuellement transmissibles, et leur apprendre à mieux transmettre ces connaissances.

26. Le FNUAP emploie un autre moyen pour renforcer les capacités locales, l'aide à l'établissement et à l'application de protocoles pour la prestation de services de médecine de la procréation. En 2001, le Fonds a mené ce type d'activités dans de nombreux pays, comme le Burkina Faso, le Kazakhstan, la Mauritanie, les Philippines, la République dominicaine et le Tadjikistan. Le Fonds a également piloté l'élaboration d'un cadre commun pour aider les pays à évaluer leur capacité à répondre aux besoins en matière de médecine de la procréation. Cette initiative a permis de formuler des recommandations spécifiques sur les moyens de renforcer encore davantage les dispositifs et les politiques logistiques. La mise au point de protocoles et l'inscription de la médecine de la procréation aux programmes de formation des agents sanitaires ont contribué au renforcement de la capacité à pratiquer une médecine de la procréation de qualité.

#### Encadré 12

#### **Afrique de l'Ouest : renforcement des capacités concernant les soins obstétricaux d'urgence**

En tant que participant au programme interrégional intitulé « Faire de la maternité sans risques une réalité », le FNUAP s'emploie, dans la région de l'Afrique de l'Ouest, à renforcer les capacités d'accroître l'offre et l'utilisation des soins obstétricaux d'urgence, essentiellement en encourageant la collaboration entre les bureaux extérieurs, les équipes de soutien aux pays et les gouvernements, en dégagant des consensus et en promouvant des échanges d'informations avec des consultants et des

En tant que participant au programme interrégional intitulé « Faire de la maternité sans risques une réalité », le FNUAP s'emploie, dans la région de l'Afrique de l'Ouest, à renforcer les capacités d'accroître l'offre et l'utilisation des soins obstétricaux d'urgence, essentiellement en encourageant la collaboration entre les bureaux extérieurs, les équipes de soutien aux pays et les gouvernements, en dégagant des consensus et en promouvant des échanges d'informations avec des consultants et des établissements universitaires nationaux et internationaux.

En collaboration avec des équipes gouvernementales, il a commencé à rassembler des données et à évaluer les besoins en matière de soins obstétricaux d'urgence dans cinq pays de l'Afrique de l'Ouest, à savoir : le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal. Il poursuivra ce travail en Gambie, au Gabon et en Guinée-Bissau puis dans les autres pays de la sous-région. S'il procède ainsi par étapes, c'est parce que c'est le moyen le plus efficace pour lui de tirer profit de l'expérience des pays et du personnel qui ont déjà participé à ces activités. L'administrateur national des programmes du Fonds au Sénégal, par exemple, a fait office de consultant lors de l'évaluation des besoins au Gabon et en Guinée-Bissau.

Le programme vise à renforcer les capacités en promouvant la rentabilité et le recours à des indicateurs. Si le coût moyen de la collecte de données et de l'évaluation des besoins dans chaque pays n'est que de 50 000 dollars, c'est en partie parce que l'expérience acquise a été prise en compte. Le repérage des services obstétricaux a permis de déterminer quels sites auraient le plus besoin de bénéficier d'un appui et d'élargir leurs services. Des propositions de projet ont donc été établies pour les zones concernées, en collaboration avec les gouvernements et les donateurs, et des fonds importants ont déjà été mobilisés pour trois pays; d'autres fonds devraient pouvoir être mobilisés ultérieurement pour au moins deux autres pays puis pour les pays restants de la sous-région. Grâce à un investissement relativement réduit du FNUAP, le projet d'évaluation des besoins est déjà couronné de succès puisqu'il a contribué à lancer des initiatives prometteuses dont les gouvernements assurent partiellement ou entièrement la mise en oeuvre.

### **Renforcement des capacités d'élaboration de stratégies en matière de population et de développement**

27. Tenir compte de la dynamique de la population et de la dynamique démographique et reconnaître qu'elles sont liées à la pauvreté, à l'environnement et à la situation socioculturelle et économique est indispensable pour accélérer le développement et réduire la pauvreté. Le FNUAP aide à renforcer les capacités des planificateurs, décideurs et formateurs dans ce domaine fondamental et s'emploie à renforcer les capacités nationales de suivi et d'analyse des tendances démographiques et d'intégration des questions de population et des questions sexospécifiques dans les programmes de développement. Plus de 1 000 professionnels de 120 pays ont pu recevoir une formation dans des centres de formation régionaux constitués en réseau grâce à son Programme mondial de formation. Environ 50 % d'entre eux étaient des femmes.

## Encadré 13

**Renforcement des capacités de procéder à des recensements de manière rentable**

En novembre 2001, le FNUAP et l'équipe du Partenariat statistique au service du développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle (PARIS21) chargée des recensements, agissant en partenariat avec la Division de statistique du Secrétariat de l'ONU, EUROSTAT et le Bureau du recensement des États-Unis, ont aidé à organiser une réunion internationale d'experts en matière de recensement à Pretoria (Afrique du Sud). Cette réunion rassemblait, pour la première fois, des professionnels du recensement d'une soixantaine de pays, dont les deux tiers environ venaient des pays en développement et le troisième tiers était constitué de représentants des pays développés, des donateurs et des organismes multilatéraux. Les participants ont échangé des données d'expérience sur les recensements nationaux et répertorié les problèmes communs et les meilleures pratiques en la matière, en particulier les moyens de réduire les coûts et de faire un meilleur usage des données des recensements. La réunion, qui a préconisé une plus grande mobilisation nationale et internationale en faveur des recensements de population dans les pays en développement, a permis d'intensifier les échanges et la collaboration entre le Nord et le Sud et contribué à élaborer des stratégies d'appui au renforcement des capacités de recensement des bureaux nationaux de statistique des pays en développement qui sont d'un bon rapport coût-efficacité.

28. À la faveur de son programme interrégional, le FNUAP appuie un projet de l'Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués, mis en oeuvre en Autriche, qui vise à promouvoir l'accès des professionnels des pays en développement, via Internet, à des informations de première importance intéressant la population. Des cyberséminaires relient en ligne des professionnels, universitaires, responsables gouvernementaux, représentants d'ONG et autres personnes intéressées et leur permettent d'obtenir des données d'expérience et des renseignements sur les meilleures pratiques et d'en échanger. Ces échanges d'informations contribuent entre autres choses à alimenter les débats sur les rapports entre dynamique de la population et développement durable et sur le suivi quinquennal de la suite donnée à la Conférence de Rio.

29. Les responsables locaux, cadres et autres décideurs doivent pouvoir disposer de données précises et pertinentes pour prendre des décisions éclairées sur les politiques et programmes en matière de population. Le FNUAP aide à mettre au point les instruments dont les planificateurs en matière de population ont besoin, tels que les systèmes d'information à références géographiques, par exemple. Il s'emploie également à renforcer les moyens de renforcer les systèmes statistiques et d'information, appuie les établissements d'enseignement et de recherche en matière de population et participe à un certain nombre d'études et d'initiatives opérationnelles de recherche, qui permettent de renforcer les capacités nationales de formulation des politiques, d'élaboration et de suivi des programmes et de sensibilisation et peuvent être reproduits dans le cadre d'autres études.

### **Renforcement des capacités et sensibilisation**

30. Dans tous ses programmes, le FNUAP accorde une attention particulière à la sensibilisation aux sexospécificités. Il participe à l'élaboration de programmes d'enseignement qui visent particulièrement à éliminer les stéréotypes sexuels perpétuant les préjugés sexistes et l'inégalité entre les sexes et comprennent des modules de préparation à la vie de famille et, plus particulièrement, à la vie active, à l'hygiène sexuelle et à la santé de la procréation, portant notamment sur la planification familiale et le VIH/sida. Dans une perspective de durabilité, le Fonds s'emploie à associer le plus largement possible les organisations non gouvernementales et la société civile à la prévention de la violence à l'égard des femmes. Dans des pays comme le Burkina Faso, le Cameroun, le Népal et la République centrafricaine, il a encouragé des recherches sur la violence sexiste pour faciliter l'élaboration de politiques et de programmes. Il renforce ainsi les capacités institutionnelles nationales de créer un environnement plus propice à l'égalité entre les sexes.

#### Encadré 14

#### **Maroc : lutter contre la violence à l'égard des femmes**

Le Bureau extérieur du FNUAP au Maroc s'est associé à une équipe de coopérants français pour renforcer les capacités de l'Association marocaine de défense des droits des femmes, organisation non gouvernementale locale visant à lutter contre la violence à l'égard des femmes. Outre qu'il apporte un appui individuel aux victimes de cette violence, ce projet conjoint prévoit l'allocation de fonds à la saisie sur ordinateur et à l'analyse des 1 500 cas de violence déjà enregistrés et donne lieu à des activités de sensibilisation et à des ateliers et conférences portant sur le Mudawana, code du statut personnel en vigueur dans le pays, fondé sur le droit islamique.

31. Le Fonds s'emploie, en collaboration avec les gouvernements et la société civile, à sensibiliser davantage l'opinion aux pratiques néfastes à la santé des femmes en matière de procréation. C'est ainsi qu'il a renforcé les capacités des gouvernements et des organisations non gouvernementales de plusieurs pays de mobiliser les communautés contre des pratiques telles que l'incision des parties génitales féminines, et qu'il aide les dirigeants, les prestataires de services de santé, les organisations non gouvernementales et les groupes d'action communautaires à lancer des mises en garde contre ce type de pratique. Certains pays, tels que la Guinée, ont adopté des lois interdisant l'incision des parties génitales féminines, signe que ces efforts commencent à porter leurs fruits.

32. Le FNUAP a mis en place un programme d'enseignement à distance visant à répondre aux besoins de renforcement des capacités dans des domaines tels que la population et la santé de la procréation. Grâce à une subvention de la Fondation pour les Nations Unies et en coopération avec l'École des cadres des Nations Unies et le Centre de formation de l'Organisation internationale du Travail à Turin (Italie), les services techniques du Fonds ont mis au point six cours, portant respectivement sur la santé de la procréation, le VIH/sida, la réduction de la mortalité maternelle, les problèmes sexospécifiques, la sensibilisation et les adolescents, qui sont conçus

comme un complément d'un bon rapport coût-efficacité à l'enseignement traditionnel de personne à personne ou de type universitaire et visent à promouvoir l'enseignement à distance et les technologies modernes de l'information comme moyens de renforcer les connaissances des personnels intervenant dans les domaines d'activité clefs susmentionnés. En 2002, ils devaient être examinés pour que l'on sache s'il y avait lieu de les intégrer dans la structure et les activités de formation et d'apprentissage du Fonds.

### **Renforcement des capacités dans les situations d'urgence**

33. Les éléments les plus visibles des interventions en cas d'urgence sont ceux qui sont axés sur l'approvisionnement des personnes sinistrées en matériel et en fournitures. Le Fonds les appuie mais il appuie aussi les activités tendant à renforcer les capacités des bureaux extérieurs, des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des travailleurs sanitaires d'intervenir plus rapidement et plus efficacement en cas de crise. Il dispense une formation destinée à améliorer les interventions en cas d'urgence, sensibilise à la nécessité de protéger la santé de la procréation dans les situations de crise et enseigne aux planificateurs nationaux les moyens d'évaluer les besoins, de planifier et d'exécuter des projets, et de suivre et d'évaluer les progrès accomplis. Parmi ses activités de formation, on mentionnera notamment ses ateliers régionaux à l'intention des travailleurs humanitaires, ses programmes de formation à l'intention des professionnels locaux de la santé et ses cours de formation d'instructeurs.

#### Encadré 15

#### **Services d'hygiène procréative dans les situations d'urgence : la formation du personnel de terrain**

En 2001, en coopération avec le HCR, la Fédération internationale de la Croix-Rouge, les Sociétés du Croissant-Rouge et d'autres ONG, le FNUAP a appuyé un projet de formation aux services d'hygiène procréative dans les situations d'urgence financé par la Belgique, et dont ont bénéficié jusqu'à présent les professionnels de santé de 30 pays. En mars, le FNUAP et ses partenaires ont organisé un cours en Mauritanie à l'intention du personnel humanitaire et des équipes soignantes de l'Afrique francophone. Au programme, l'organisation des services d'hygiène procréative dans le cadre des opérations de secours, la médiation entre les populations vulnérables et les organismes internationaux et nationaux qui se portent à leur secours, l'association des populations concernées aux prises de décisions concernant les services d'hygiène procréative. Ce projet de deux années (1999 à 2001) a servi de matrice à un projet ultérieur sur l'hygiène procréative des adolescents dans les situations de crise.

### III. Activités du processus de transition

34. Afin de s'assurer que le Fonds et ses opérations resteraient pertinents et efficaces face aux problèmes à régler et aux possibilités à exploiter, la Directrice exécutive a décidé dès sa prise de fonctions en janvier 2001 de lancer dans toute l'organisation un processus de transition articulé autour de cinq axes : a) formuler et appliquer une vision stratégique des objectifs et activités du Fonds; b) procéder à des réalignements structurels pour que le Fonds puisse fournir des appuis plus larges et plus efficaces; c) investir dans le capital humain et le perfectionnement du personnel; d) mieux partager les connaissances et améliorer les communications, à la fois au sein du FNUAP et entre le Fonds et ses partenaires, et e) accroître la visibilité du FNUAP et de ses réalisations.

35. Cette transition a bénéficié de multiples soutiens extérieurs. La Suède, la Suisse et le Royaume-Uni ont apporté d'importantes contributions, tout comme la Fondation des Nations Unies, qui a tenu à verser des contributions de contrepartie d'un montant équivalant aux engagements souscrits par son intermédiaire. La fondation Bill et Melinda Gates, la Fondation William et Flora Hewlett, la Kaiser Family Foundation, la Fondation David et Lucile Packard, la John D. et Fondation Catherine T. MacArthur et la Fondation Rockefeller ont compté parmi les généreux donateurs.

36. Une évaluation des besoins sur le terrain a été effectuée en juin et juillet 2001 afin d'ancrer la transition sur des bases solides et de connaître le point de vue des bureaux de pays sur les forces et les faiblesses du Fonds. Quatre équipes appuyées par des consultants extérieurs se sont rendues dans 14 pays où le FNUAP exécute des programmes : Cambodge, Colombie, Djibouti, Éthiopie, Inde, Jordanie, Kirghizistan, Mexique, Nicaragua, Nigéria, Pakistan, République démocratique du Congo, Thaïlande et Yémen. Les enquêteurs ont recueilli des renseignements détaillés sur des questions très diverses auprès du personnel des bureaux de pays, des équipes d'appui au pays, des représentants des gouvernements, des institutions multilatérales, des ONG et du personnel des Nations Unies en poste dans les pays visités. Les idées et les suggestions du personnel du FNUAP travaillant dans d'autres bureaux de pays ont également été sollicitées. Il en est résulté une vaste étude contenant de nombreuses recommandations, qui a servi de document de base pour le processus de transition.

37. La Directrice exécutive a constitué des groupes de travail thématiques correspondant aux cinq axes de la transition (plus un autre pour les questions financières), l'idée étant de s'assurer que la transition se ferait dans les meilleurs délais et avec le concours sans réserve des membres du personnel, en particulier ceux qui travaillent sur le terrain. Le Comité exécutif a examiné l'évaluation des besoins sur le terrain en automne 2001, et a décidé qu'un grand nombre de recommandations seraient appliquées directement par la direction, tandis que celles qui exigeaient des analyses supplémentaires seraient confiées aux groupes de travail, qui sont devenus opérationnels en septembre. Chaque groupe s'est concentré sur les recommandations contenues dans le rapport d'évaluation des besoins, en tirant parti du travail déjà effectué au siège dans les trois années précédentes. Le site Intranet a été configuré pour que tous les membres du personnel, y compris sur le terrain, y aient accès. À la fin de l'année, chaque groupe de travail avait organisé au moins un atelier avec les collègues des bureaux de pays et du siège pour faire le point de la situation, cerner les questions essentielles, et élaborer un plan de travail

détaillé. Une petite équipe relevant directement de la Directrice exécutive a été chargée de piloter le processus de transition et de fournir l'appui nécessaire aux groupes de travail.

### **Orientations stratégiques**

38. Le groupe de travail sur les orientations stratégiques a analysé l'environnement de travail du FNUAP et étudié les moyens à déployer pour inscrire la réflexion stratégique dans le travail quotidien de tout le personnel. L'analyse de l'environnement a pris en compte les éléments suivants : a) conséquences des évolutions et de l'actualité mondiales pour le Fonds; b) image du FNUAP dans l'esprit des parties prenantes extérieures; et c) questions relatives à l'efficacité organisationnelle, elle-même liée à la réflexion stratégique et à la planification. Une série de tables rondes avec des experts extérieurs est venue nourrir cette analyse. L'une d'elles, sur la culture et la religion, a lieu au Siège du Secrétariat de l'ONU le 8 novembre (voir par. 10). Une autre, consacrée aux évolutions mondiales et à leurs conséquences pour les activités du Fonds, s'est tenue au siège du FNUAP les 12 et 13 novembre. Les débats ont notamment porté sur les politiques de prévention du VIH/sida, la réforme des systèmes de santé, la médecine et les droits de la procréation, la population et les stratégies de développement, les droits de l'homme, l'éthique, la législation et les politiques en matière de procréation. Les débats de ces deux journées ont été diffusés en direct sur l'Intranet pour que les bureaux de pays puissent y participer. Un projet d'évaluation stratégique résumant les questions critiques, les difficultés que doit affronter le Fonds et les options possibles a été élaboré; il a servi de document de base pour les consultations du personnel. Il contenait des recommandations sur les mesures à prendre pour accroître l'impact des programmes du FNUAP dans le sillage de la Conférence internationale sur la population et le développement et à la lumière des objectifs de développement pour le millénaire.

### **Réalignement organisationnel**

39. Les plans de réalignement fonctionnel et organisationnel du Fonds avaient pour objectif primordial de mieux répondre aux besoins des bureaux de pays. Le groupe de travail a mené à bien trois tâches en 2001. La première a été le projet de définition du mandat de bureau de pays. La deuxième a été le projet de typologie des bureaux de pays, conçu pour instaurer un système de planification cohérent, harmoniser l'effectif et la taille des bureaux, et faire en sorte que les attributions et les rôles de chaque bureau sont adaptés à la situation locale en termes de développement. La troisième réalisation est un rapport sur les attributions respectives du siège et des équipes d'appui au pays. Ces analyses serviront à réaligner les fonctions du siège et à déterminer les appuis à apporter sur le terrain. Au début de 2002, le groupe de travail a réalisé une étude sur l'exécution des tâches au titre des programmes de pays et sur l'élaboration des directives et des orientations générales. Il est prévu d'examiner de la même manière d'autres services organisationnels, dans le prolongement des analyses portant sur les réalignements fonctionnels.

### **Ressources humaines**

40. Les activités de transition dans le domaine des ressources humaines étaient gérées par deux groupes de travail distincts chargés respectivement de la stratégie et

de la formation. Le groupe de travail chargé de la stratégie a établi un calendrier des produits à fournir en 2002, et notamment : a) le cadre de la nouvelle stratégie des ressources humaines, y compris les principes directeurs et les éléments clefs; b) les politiques, pratiques et systèmes requis pour appuyer la stratégie; et c) la stratégie elle-même, y compris le plan d'application et l'analyse des répercussions financières, le tout devant être présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire en 2002. Le groupe de travail a également commencé d'examiner d'autres questions jugées prioritaires dans l'étude consacrée à l'évaluation des besoins des bureaux régionaux, et notamment l'examen et la simplification des arrangements contractuels du FNUAP et l'examen des procédures de recrutement interne.

41. Le groupe de travail chargé de la formation des ressources humaines s'est penché sur les moyens de transformer la culture de formation du Fonds en une culture d'apprentissage. Le groupe de travail a identifié les priorités de formation des pays en 2002 en se fondant essentiellement sur le projet de mandat des bureaux de pays et sur l'étude consacrée à l'évaluation des besoins des bureaux régionaux. Il a ébauché une nouvelle stratégie de formation et d'apprentissage faisant partie intégrante de la nouvelle stratégie de mise en valeur des ressources humaines.

#### **Partage des connaissances et communication**

42. Des progrès importants ont été accomplis grâce à la collaboration du PNUD et de l'UNICEF, et la connectivité des bureaux de pays de même que les services Internet et Intranet se sont améliorés. Appuyé par un cabinet d'experts de pointe en matière de partage des connaissances, le groupe de travail a commencé ses travaux en 2001 en s'interrogeant sur les moyens de modifier la culture du FNUAP de manière à mieux synthétiser et partager les connaissances acquises et les leçons apprises. Il a élaboré et achevé, en février 2002, un projet de stratégie axé sur les trois éléments clefs suivants : a) comment optimiser la participation du personnel; b) comment remanier les instruments et procédures internes du Fonds pour faciliter la saisie, la présentation et la diffusion des données dans l'intérêt des utilisateurs; et c) quelles étaient les technologies permettant de faciliter la communication entre les bureaux de pays et entre les sièges et les bureaux régionaux. Le groupe de travail a également planifié un certain nombre d'activités pilotes en vue de la mise en oeuvre de la stratégie, et notamment l'élaboration d'un certain nombre d'acquis cognitifs d'ici novembre 2002.

#### **Image de marque**

43. Le groupe de travail chargé de l'image de marque du FNUAP a examiné les moyens de mieux faire connaître le Fonds aux segments clefs de la communauté mondiale et d'accroître la visibilité de sa mission et de ses activités. En 2001, reconnaissant que le Fonds devait déployer davantage d'efforts pour se faire connaître et mobiliser le soutien de l'opinion publique en faveur de ses travaux et de ses activités thématiques, le groupe de travail s'est attaché à lui donner une nouvelle image organisationnelle. Des recherches ont été effectuées auprès des parties prenantes pour établir le degré de connaissance de l'identité et des dossiers du FNUAP. Un certain nombre d'options devaient être soumises au Comité exécutif d'ici à mai 2002 et il est prévu que la nouvelle image du Fonds soit présentée d'ici à la fin de l'année.

## **Finances**

44. Bien que ne faisant pas partie des éléments du processus de transition ayant reçu un financement, le groupe de travail chargé des finances a également amorcé ses travaux en 2001 par un examen des dossiers et des procédures critiques qui visait à réduire la charge de travail des bureaux de pays et à améliorer la planification financière, la mise en oeuvre et le contrôle. De telles améliorations devraient permettre d'amorcer la décentralisation accrue des activités vers les bureaux de pays. Les questions étudiées par le groupe de travail étaient notamment les suivantes : meilleure compréhension des modes d'achat locaux, identification des problèmes qui se posaient lorsque les méthodes d'achat différaient de celles du PNUD et création du poste d'agent national des finances.

## **2002 et au-delà**

45. La majorité des groupes de travail devant remettre leur travail d'ici à avril, le Fonds a décidé que 2002 serait l'année de la mise en application et la mise à l'essai des nouveaux systèmes et stratégies définis par les groupes de travail. Les produits de transition prévus pour 2002 étaient notamment : déclaration préparatoire définissant l'orientation stratégique commune à suivre en vue d'accomplir de nouveaux progrès dans l'application du programme d'action de la CIPD; mise au point définitive d'une nouvelle stratégie de mise en valeur des ressources humaines; mise à l'essai et mise en application de stratégies nouvelles de partage des connaissances; adoption de systèmes financiers et administratifs simplifiés en vue d'accroître la facilité et la fiabilité des activités de contrôle; et présentation d'une nouvelle image de marque organisationnelle visant à faire mieux connaître les travaux du FNUAP et à pallier un manque d'information préjudiciable. Ces changements devraient renforcer la capacité institutionnelle du Fonds et consolider les mécanismes lui permettant d'anticiper les nouveaux défis et opportunités et de gérer plus efficacement ses ressources. L'exercice de transition devrait se terminer en décembre 2002 par la publication d'un rapport final sur les réalisations accomplies et la mise en oeuvre des recommandations formulées dans l'étude consacrée à l'évaluation des besoins des bureaux régionaux.