



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement, du Fonds  
des Nations Unies pour la population  
et du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale  
26 juillet 2011  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2011**

6-9 septembre 2011, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP – Rapport du Directeur exécutif**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP  
pour 2008-2013**

**Rapport du Directeur exécutif**

*Résumé*

Le présent rapport sur l'examen à mi-parcours (EMP) du plan stratégique du FNUAP est présenté comme suite à la décision 2009/16 du Conseil exécutif, qui a prorogé jusqu'en 2013 le plan stratégique pour 2008-2011. Il répond également aux orientations données par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/232. L'EMP affine l'orientation stratégique de l'organisation pour guider le FNUAP dans son action en 2012 et 2013, sur la base des enseignements tirés de l'expérience.

Partant d'une combinaison d'examens internes et externes et de vastes consultations avec de nombreuses parties prenantes tant internes qu'externes à l'organisation, l'EMP examine le contexte en évolution dans lequel s'inscrivent les opérations du FNUAP et passe en revue les progrès, les réalisations et les difficultés ressortant de la mise en œuvre du plan stratégique en 2008-2010. À ce titre, il complète l'analyse détaillée figurant dans le rapport annuel du Directeur exécutif – DP/FPA/2011/3 (Part I) et son annexe (disponible également sur le site Web du FNUAP) et DP/FPA/2011/3 (Part I)/Add.1.

La conclusion primordiale de l'EMP est que le FNUAP a certes beaucoup de motifs d'être fier de son action mais que le potentiel de l'organisation n'est pas encore pleinement exploité. Une série de principales difficultés a été identifiée en ce qui concerne l'aptitude de l'organisation à produire des résultats de développement et de gestion. Les projets révisés d'orientation stratégique et de cadres de résultats s'attaquent à ces difficultés, par un recentrage plus précis de l'organisation et une hiérarchisation des problèmes qu'elle rencontre, le but étant de présenter une série rationalisée de résultats et de produits. Des indicateurs clairs qui renforcent la



responsabilisation de l'organisation à l'égard de ses résultats sont également donnés et un cadre intégré d'allocation des ressources indique le montant estimatif des ressources jugées nécessaires pour exécuter le restant du plan.

Enfin, le présent rapport contient les éléments d'une décision.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	6
II. Portée et processus de l'examen à mi-parcours . . . . .	6
III. Contexte . . . . .	8
IV. Récapitulatif des progrès, des réalisations et des principales difficultés, 2008-2010 . . . . .	9
A. Résultats de développement . . . . .	10
1. Progrès enregistrés . . . . .	10
2. Réalisations . . . . .	11
3. Principales difficultés . . . . .	11
B. Résultats en matière de gestion . . . . .	13
1. Progrès réalisés . . . . .	13
2. Réalisations . . . . .	14
3. Principales difficultés . . . . .	14
V. Orientations futures, 2012-2013 . . . . .	16
A. Orientation stratégique . . . . .	16
B. Améliorer la responsabilisation en matière de résultats . . . . .	18
1. Cadre conceptuel : relier le cadre de résultats de développement et le cadre de résultats de gestion . . . . .	18
2. Principes essentiels régissant la révision des cadres de résultats . . . . .	20
C. Mieux préciser les résultats de développement . . . . .	21
1. Bien recentrer le cadre de résultats de développement . . . . .	21
2. Réalisations et produits escomptés du cadre de résultats de développement . . . . .	22
3. Questions transversales . . . . .	23
D. Parvenir à l'excellence opérationnelle . . . . .	26
1. Recentrer le cadre de résultats de gestion . . . . .	26
2. Produits du cadre de résultats de gestion . . . . .	27
VI. Cadre intégré d'allocation des ressources . . . . .	28
A. Besoins et courants de ressources pour la CIPD . . . . .	28
B. Ressources nécessaires pour 2012-2013 . . . . .	29
1. Projections relatives aux recettes . . . . .	29
2. Liens entre les cadres de résultats et les ressources . . . . .	29
3. Ressources nécessaires . . . . .	30

VII.	Mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique révisé. . . . .	31
A.	Plan d'activité . . . . .	31
B.	Aligner les niveaux mondial, régional et national . . . . .	31
1.	Au niveau des pays. . . . .	31
2.	Aux niveaux mondial et régional. . . . .	32
3.	Réorganisation . . . . .	32
C.	Renforcement des systèmes de mesure . . . . .	32
D.	Élaboration du nouveau plan stratégique . . . . .	33
VIII.	<b>Éléments pour une décision</b> . . . . .	33
Annexes		
I.	Cadre révisé de résultats de développement . . . . .	35
II.	Cadre révisé de résultats de gestion. . . . .	41

---

## Liste des sigles et acronymes

CARMMA	Campagne pour la réduction accélérée de la mortalité maternelle en Afrique
CIPD	Conférence internationale sur la population et le développement
EMP	Examen à mi-parcours
DSRP	Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté
GAR	Gestion axée sur les résultats
H4+	Partenariat Santé 4+ (OMS, FNUAP, UNICEF, Banque mondiale et ONUSIDA)
IST	Infection sexuellement transmise
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
NEX	Exécution nationale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisations non gouvernementales
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PMA	Pays les moins avancés
TPC	Taux de prévalence de la contraception
TMM	Taux de mortalité maternelle

## **I. Introduction**

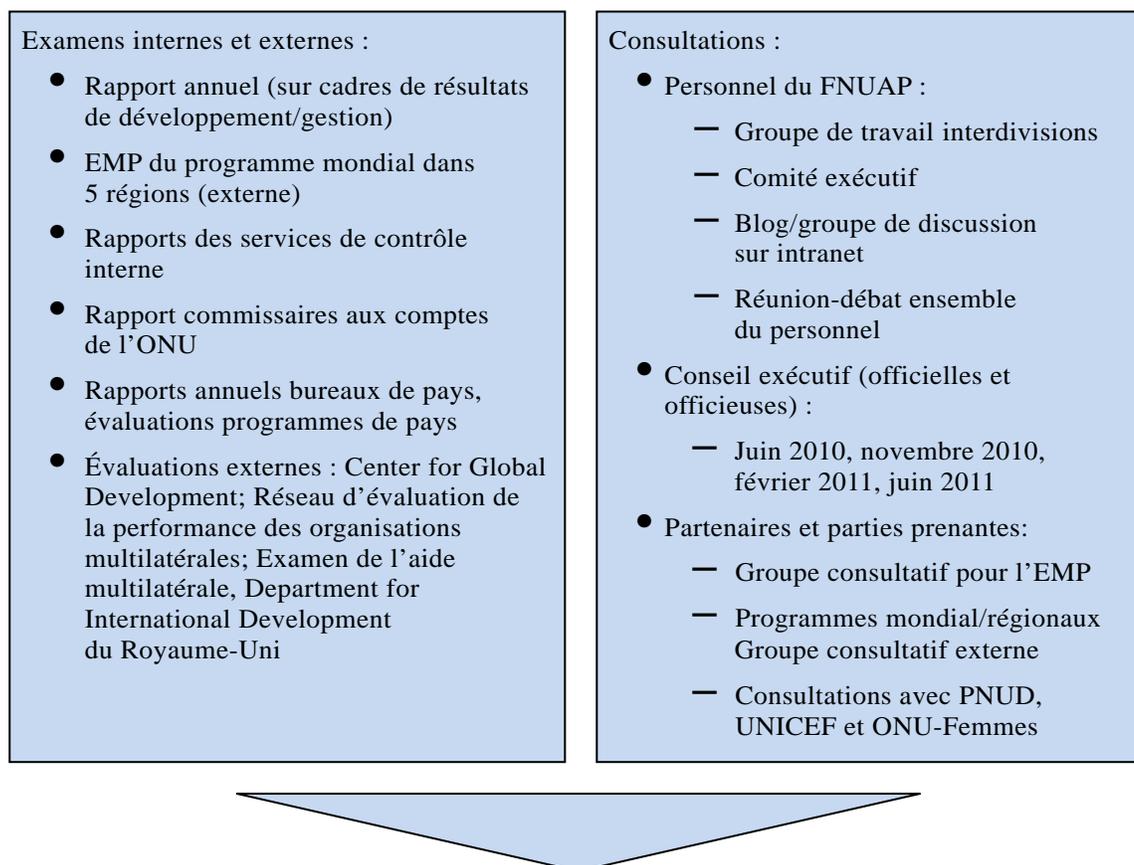
1. Le présent rapport est soumis comme suite à la décision 2009/16 du Conseil exécutif, par laquelle le plan stratégique pour 2008-2011 a été prorogé jusqu'en 2013, et à la décision 2011/13 (point 9), par laquelle la présentation de l'examen à mi-parcours (EMP) du plan stratégique a été reportée à la deuxième session ordinaire de 2011. Il intègre également les orientations données par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/232 et rend compte de l'évolution du contexte dans lequel s'inscrivent les opérations du FNUAP ainsi que des progrès et réalisations obtenus et des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du plan stratégique de 2008 à 2010, complétant ainsi l'analyse détaillée qui figure dans le rapport annuel du Directeur exécutif – DP/FPA/2011/3 (Part I) et son annexe (disponible séparément sur le site Web du FNUAP) et DP/FPA/2011/3 (Part I)/Add.1. Il fixe une orientation stratégique révisée pour l'organisation, comportant notamment un cadre révisé de résultats de développement et un cadre révisé de résultats de gestion, établis à partir des enseignements tirés de l'expérience.

2. Après l'introduction, la section II du présent rapport décrit la portée du processus de l'EMP. La section III est centrée sur le contexte. La section IV récapitule les progrès accomplis, les plus grandes réalisations et les principales difficultés de la période 2008-2010. La section V, intitulée « Perspectives pour 2012-2013 », est axée sur les éléments prospectifs, notamment l'orientation stratégique de l'organisation, le nouveau cadre conceptuel et les nouveaux cadres révisés de résultats de développement et de résultats de gestion. La section VI présente le cadre intégré d'allocation des ressources et définit les ressources nécessaires pour obtenir les résultats du plan stratégique. La section VII est consacrée à la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique révisé, notamment les mesures nécessaires pour élaborer le prochain plan stratégique 2014-2017. La section VIII contient les éléments d'une décision. Les cadres révisés de résultats de développement et de résultats de gestion figurent dans les annexes I et II respectivement.

## **II. Portée et processus de l'examen à mi-parcours**

3. L'EMP est un processus qui comporte certains éléments rétrospectifs et d'autres prospectifs. La partie rétrospective passe en revue les réalisations et les difficultés dans la mise en œuvre du plan stratégique de 2008 à 2010 et examine les incidences des changements du contexte mondial. Elle a nécessité une combinaison de travaux analytiques (aussi bien internes qu'externes) et de consultations (voir fig. 1).

Figure 1  
Examen à mi-parcours



Série synthétique de conclusions et de recommandations

4. La partie prospective a consisté à examiner comment le FNUAP pouvait s'acquitter au mieux de sa mission par un recentrage stratégique plus précis de l'organisation (dont la révision des cadres de résultats) et l'actualisation des montants des ressources jugées nécessaires pour le restant de la période couverte par le plan. Ce processus a consisté à examiner toute une série de questions « à angle plus large » émanant de parties prenantes internes et externes (y compris le Conseil d'administration), encore que l'opération visait à renforcer le plan stratégique et non à le modifier de fond en comble.

5. Les sujets traités portaient notamment sur les questions que l'organisation devrait approfondir (par exemple, est-ce que l'organisation doit conserver les trois domaines d'intervention que sont la population et le développement; la santé et les droits en matière de procréation; et l'égalité entre les sexes, ou bien restreindre son champ d'action); sur le rôle que l'organisation devrait jouer (par exemple, est-ce qu'il vaut mieux soutenir les pays par la prestation de services, la collecte de données factuelles et le renforcement des capacités ou bien par le plaidoyer, les conseils en matière de politiques et l'aide à l'innovation); et sur la localisation de l'action de

l'organisation (par exemple, est-ce qu'elle doit continuer d'intervenir à grande échelle partout dans le monde ou bien réduire la portée géographique de son action).

6. Comme pour l'examen rétrospectif, les orientations futures ont été examinées aussi bien en interne qu'avec les parties prenantes énumérées ci-dessus. Toutes les contributions pertinentes éventuelles des partenaires qui iraient au-delà de la portée de la présente révision du plan stratégique seront prises en compte dans l'élaboration du prochain plan (2014-2017).

### III. Contexte

7. Le mandat global du FNUAP – fondé sur le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD) et les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) – et les orientations données par l'Assemblée générale dans sa résolution 62/208, ainsi que d'autres résolutions pertinentes de l'Assemblée générale et décisions du Conseil économique et social et du Conseil d'administration, structurent le plan stratégique. Mais le monde a changé depuis la création du plan et des événements et évolutions tant externes qu'internes ont des répercussions sur l'action du FNUAP. En conséquence, ces faits nouveaux doivent être pris en considération dans l'élaboration des orientations futures de l'organisation afin que le FNUAP soit davantage en situation d'aider les pays à mettre en œuvre le programme d'action de la CIPD et à réaliser les OMD.

8. Des éléments essentiels du programme de la CIPD demeurent inachevés, et alors que quelques années seulement nous séparent de 2015, date butoir pour les OMD, bon nombre d'objectifs sont encore loin d'être atteints. Plus particulièrement préoccupant est le fait que l'objectif du Millénaire pour le développement auquel le FNUAP contribue le plus directement – l'OMD 5, sur l'amélioration de la santé maternelle – s'est récemment révélé le plus loin d'être réalisé<sup>1</sup>. En partie de ce fait, la santé maternelle, et la santé sexuelle et procréative de manière plus générale, reviennent au centre de l'attention depuis quelques années, aussi bien aux Nations Unies qu'aux niveaux régional et national, ouvrant ainsi des perspectives pour le FNUAP.

9. Alors que la population mondiale se rapproche des 7 milliards d'individus en 2011 et que les inquiétudes quant à la durabilité du développement se font plus vives, la dynamique des populations et la planification de la famille se retrouvent sous les feux de l'actualité. L'accroissement de la population mondiale s'est ralenti mais la fécondité demeure élevée dans de nombreux pays. Parallèlement, la cohorte de jeunes dans la population mondiale est plus importante que jamais. Dans le même temps, de nombreux pays connaissent des difficultés liées à un faible taux de fécondité qui aboutit à un vieillissement de leur population. Le développement des migrations et de l'urbanisation est particulièrement important aujourd'hui.

10. En dépit de l'attention portée à ces questions, l'évolution du climat politique fait que le large consensus qui s'est réalisé sur le programme d'action de la CIPD en 1994 ne saurait être pris pour acquis aujourd'hui, ce qui n'est pas sans poser des problèmes pour la prochaine étape de l'action du FNUAP.

---

<sup>1</sup> Banque mondiale et Fonds monétaire international, *Global Monitoring Report 2011* (Rapport de suivi mondial).

11. Tout l'environnement géopolitique et économique s'est également modifié depuis l'élaboration du plan stratégique en 2007. Un certain nombre de pays qui étaient traditionnellement bénéficiaires d'aide sont à présent des pays à revenu intermédiaire et, considérant la croissance vigoureuse que connaissent nombre de régions du monde, beaucoup d'autres pays sont en train d'acquiescer le statut de pays à revenu intermédiaire. Ces faits nouveaux appellent de nouvelles modalités d'engagement des Nations Unies, surtout si l'on considère qu'un certain nombre de ces pays pourraient devenir des donateurs et/ou d'importants fournisseurs de coopération Sud-Sud. La crise financière mondiale est source de difficultés budgétaires pour de nombreux donateurs mais si les budgets de l'aide au développement en ont souffert, le total de l'aide publique au développement a atteint en 2010 le montant record de 128,7 milliards de dollars<sup>2</sup>.

12. Ces évolutions ont des répercussions sur le rôle de l'aide au développement, les engagements pris à Paris et à Accra mettant davantage l'accent sur le développement des capacités et sur la maîtrise et l'exécution nationales. À l'ONU, cela s'est traduit par une tendance à remonter davantage en amont, pour passer de la fourniture de choses à la fourniture d'idées. Cette évolution n'est pas sans poser des difficultés importantes touchant le rôle et le modèle fondamental de fonctionnement de l'organisation, appelant une nouvelle façon de travailler avec les partenaires et d'évaluer les résultats. Dans le même temps, on constate aussi une augmentation de la demande de responsabilisation quant aux résultats, comme le montre l'apparition d'initiatives d'évaluation des résultats organisés par des donateurs et d'autres parties prenantes.

13. À l'intérieur de l'ONU, un certain nombre de faits nouveaux ont également eu des répercussions sur le FNUAP. Les efforts de réforme se poursuivent, l'accent étant mis sur l'« unité d'action ». La création d'ONU-Femmes peut certes affecter le rôle du FNUAP en ce qui concerne l'égalité entre les sexes mais l'on ne peut encore dire quelles en seront toutes les incidences.

14. Tous ces faits soulignent aussi bien les difficultés que les possibilités nouvelles pour le FNUAP, qui ont été intégrées à l'élaboration des futures orientations stratégiques décrites ci-dessous.

#### **IV. Récapitulatif des progrès, des réalisations et des principales difficultés, 2008-2010**

15. La conclusion primordiale de l'EMP est que le FNUAP peut certes revendiquer de nombreux motifs de fierté mais qu'il lui reste du potentiel inexploité. Comme on l'a dit dans la section I, l'analyse détaillée de la mise en œuvre du plan stratégique de 2008 à 2010 figure dans le rapport annuel du Directeur exécutif. La présente section récapitule brièvement les progrès enregistrés et met en exergue un certain nombre de réalisations. Elle est principalement centrée sur les enseignements tirés de l'EMP en ce qui concerne les principaux domaines dans lesquels le FNUAP doit s'améliorer pour accélérer les progrès vers la réalisation du programme de la CIPD et des OMD et devenir un organisme plus efficace et efficient. C'est sur ces domaines que porte plus particulièrement la révision du plan stratégique.

<sup>2</sup> Organisation de coopération et de développement économiques, « L'aide au développement atteint un niveau historiquement élevé en 2010 », [http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en\\_2649\\_34447\\_47515235\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en_2649_34447_47515235_1_1_1_1,00.html).

16. Les conclusions sont présentées selon les deux cadres de résultats qui structurent le plan stratégique :

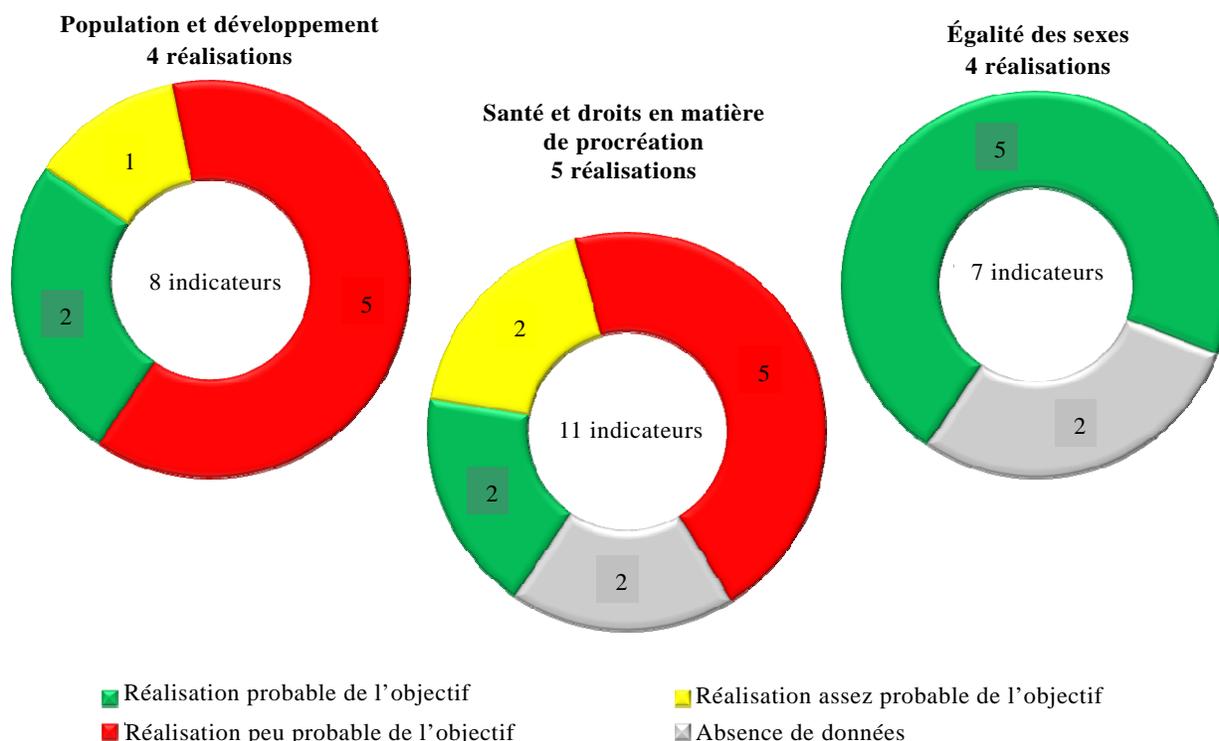
- Le cadre de résultats de développement définit l'action de l'organisation dans le cadre du programme d'action de la CIPD, en désignant les domaines dans lesquels le FNUAP veut aider les pays à atteindre un niveau élevé de développement et de conditions sanitaires;
- Le cadre de résultats de gestion est centré sur les questions opérationnelles nécessaires à l'efficacité et l'efficience de la contribution du FNUAP à l'ensemble des résultats en matière de développement.

## A. Résultats de développement

### 1. Progrès enregistrés

17. Le cadre de résultats de développement comporte trois domaines d'intervention : population et développement; santé et droits en matière de procréation; et égalité entre les sexes. Ces trois domaines sont répartis en 13 produits, qui sont mesurés par 26 indicateurs. La figure 2 décrit les progrès enregistrés dans la réalisation des objectifs inscrits dans le plan stratégique pour 2011, tirés de l'annexe du document DP/FPA/2011/3 (Part I). Globalement, seuls 9 objectifs ont été atteints ou pourraient l'être à la date butoir initiale de 2011, et il est peu probable que les 10 autres soient atteints. Les progrès ont varié d'un domaine d'intervention à l'autre, les plus grands succès étant ceux enregistrés en matière d'égalité entre les sexes.

Figure 2  
Progression du cadre de résultats de développement



## 2. Réalisations

18. Des réalisations notables sont à signaler dans chacun des trois domaines. En ce qui concerne la population et le développement, près de 95 % des pays procèdent aujourd'hui à des enquêtes qui couvrent des questions issues de la CIPD. Le FNUAP a également apporté un appui au renforcement des capacités à près de 80 pays en prélude à la série de recensements de 2010, en ce qui concerne plus particulièrement l'analyse des données. Le réseau d'éducation des jeunes par leurs pairs est passé de 5 000 membres dans 36 pays en 2007 à près de 20 000 dans plus de 45 pays actuellement.

19. Dans le domaine de la santé et des droits en matière de procréation, le FNUAP a travaillé en étroite collaboration avec le partenariat H4+ sur les stratégies propres à réduire la mortalité maternelle et néonatale. Les actions de renforcement des capacités ont été centrées sur des domaines tels que la formation des sages-femmes et la sécurité des produits de santé en matière de procréation, dans lesquels le FNUAP a aidé à améliorer la disponibilité de produits critiques tels que les contraceptifs et les médicaments de santé maternelle dans plus de 30 pays. La Campagne pour éliminer les fistules a aidé à réparer plus de 6 000 cas dans 42 pays et à consacrer l'attention et les ressources nécessaires à la prévention et au traitement des fistules et à la réinsertion sociale des patientes. Les efforts de développement des capacités ont permis des progrès considérables dans la mise en œuvre de l'ensemble minimal de services initiaux dans des contextes humanitaires, qui est actuellement mis en œuvre dans plus de 80 % des situations humanitaires. Une initiative du FNUAP sur les préservatifs a permis de fournir un appui dans ce domaine à 74 pays en 2010.

20. Dans le domaine de l'égalité entre les sexes, le FNUAP et l'UNICEF ont exécuté conjointement le plus grand programme au monde d'accélération de l'abandon des mutilations génitales/sexuelles féminines, qui applique l'approche fondée sur les droits de l'homme pour aider à l'élaboration et à l'application de lois, de politiques et de programmes dans ce domaine. Le soutien au renforcement des capacités nationales a aussi permis de renforcer les mécanismes de suivi et de réduire la violence sexiste : plus de 90 % des pays se sont dotés de tels systèmes.

## 3. Principales difficultés

21. En dépit de ses succès, globalement, les progrès ont été manifestement insuffisants et l'EMP a essentiellement consisté à identifier les principales difficultés qu'il faudra surmonter pour améliorer les résultats. Quatre enseignements essentiels ont été tirés à cet égard :

- *Recentrage stratégique.* Par suite de l'approche cloisonnée en trois domaines qui ne sont pas suffisamment intégrés, le FNUAP est perçu comme n'ayant pas d'axe stratégique clair, ce qui réduit sa cohésion interne et affaiblit son identité organisationnelle à l'extérieur. Les ressources ne sont certes pas réparties à égalité entre les trois domaines d'intervention – la santé et les droits en matière de procréation bénéficiant de la part de loin la plus importante des ressources du programme (environ 60 % par an) – mais le fait que ces trois domaines sont officiellement placés sur un pied d'égalité empêche d'identifier clairement l'axe d'intervention de l'organisation;
- *Fragmentation.* Les ressources du FNUAP sont trop étalées aussi bien au niveau mondial qu'à l'intérieur des pays, ce qui réduit l'aptitude de

l'organisation à montrer un impact de son action. À l'échelle mondiale, près de 50 bureaux ont dépensé 2 millions de dollars ou moins par pays en 2010. À vouloir tout faire en même temps, on ne dispose plus de ressources suffisantes pour les pays confrontés aux plus gros problèmes : à titre de mesure indicative, la moitié de tous les cas de mortalité maternelle est concentrée dans six pays seulement mais le FNUAP n'affecte que 16 % de ses ressources à ces pays. L'impact de ces ressources se dilue encore plus au niveau des pays lorsque le bureau local essaie d'intervenir dans plusieurs domaines alors même qu'il dispose d'un très petit budget. Un examen récent a permis de constater que l'affectation des ressources au niveau des pays entre les trois domaines d'intervention évolue dans des marges étroites, ce qui donne à penser que la programmation du FNUAP n'est pas toujours suffisamment adaptée aux besoins et aux moyens locaux et vise au contraire à traiter partout tous les aspects du mandat de l'organisation. Ce problème est aggravé par la pratique qui consiste à utiliser de nombreux partenaires d'exécution administrés par le biais d'une multitude de plans de travail annuels; en 2010, le FNUAP disposait de plus de 1 400 partenaires d'exécution et gérait plus de 2 300 plans de travail annuels, ce qui débouchait sur de petits projets qui ne pouvaient atteindre une échelle adéquate et produire un impact visible, ne favorisait pas l'efficacité et posait de sérieuses difficultés de gestion financière, comme on le verra plus loin;

- *Clarté quant au rôle du FNUAP.* En dépit de l'évolution plus générale, en cours au sein de l'ONU, de la fourniture de choses à la fourniture d'idées, le FNUAP n'a pas encore systématiquement saisi comment cette évolution peut influencer son action au niveau des pays et les conditions organisationnelles de son efficacité dans ce nouveau paradigme. Cette question revêt une acuité particulière dans les pays à revenu intermédiaire, où les difficultés ont souvent trait à des questions comme celle des inégalités et des populations marginalisées. La réduction du nombre de pauvres dans ces pays nécessitera des réponses organisationnelles différentes de celles applicables aux pays les moins avancés (PMA), où l'essentiel de la population est mal desservie;
- *Mesure.* Plusieurs difficultés liées au système de mesure ont rendu plus difficile l'évaluation des progrès par rapport aux années initiales du plan stratégique. À titre d'exemple, les indicateurs de résultats figurant dans le cadre de résultats de développement étaient souvent peu mesurables de manière régulière. En outre, les contributions du FNUAP à des résultats de plus haut niveau étaient souvent difficiles à saisir avec précision. Les indicateurs du cadre de résultats de développement étant essentiellement du ressort conjoint des pays et du FNUAP, ils n'étaient pas complétés par d'autres unités de mesure qui permettent l'évaluation des contributions directes du Fonds.

22. En résumé, bien que des progrès non négligeables aient été réalisés dans certains domaines du cadre de résultats de développement, l'organisation est capable de faire plus et mieux. L'examen a permis d'identifier une série de difficultés qui doivent être surmontées au cours de la période restante du plan stratégique.

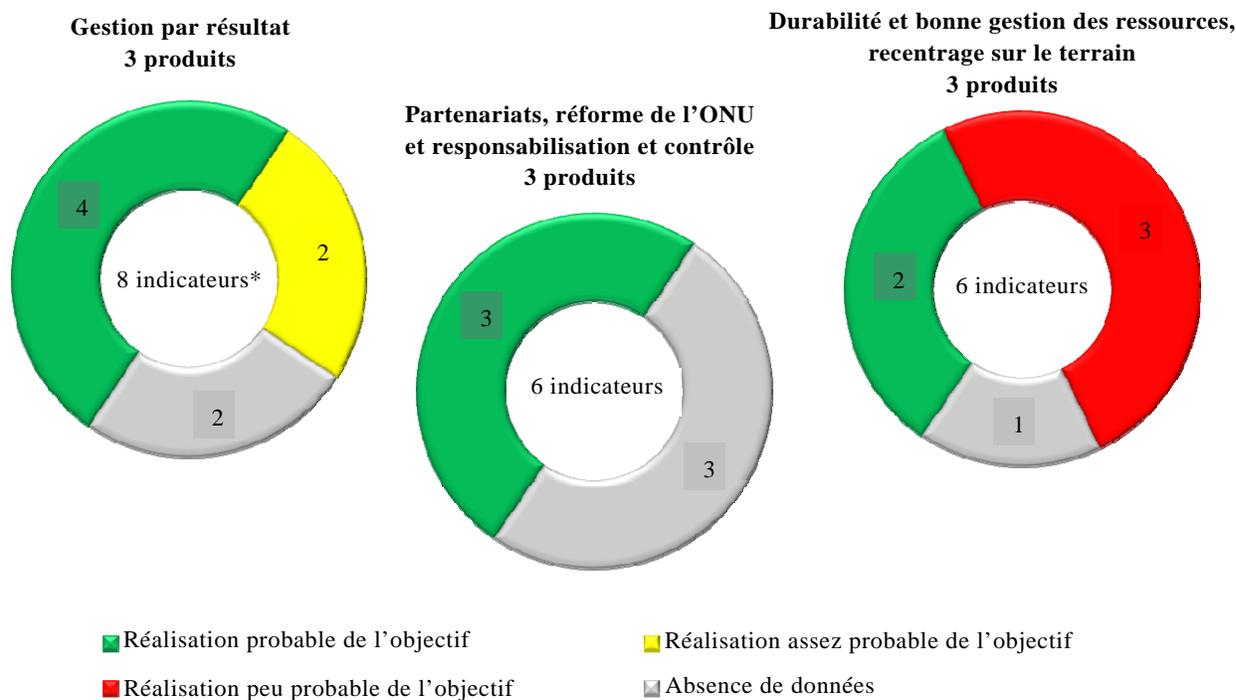
## B. Résultats en matière de gestion

### 1. Progrès réalisés

23. Le cadre de résultats de gestion comporte 19 indicateurs répartis sur 9 résultats qui, dans le plan stratégique initial, était regroupé sous 6 thèmes. Comme pour le cadre de résultats de développement, les progrès ont été irréguliers, avec moins de la moitié des indicateurs en passe d'atteindre les objectifs en 2012 (fig. 3). Toutefois, deux difficultés posées par le cadre de résultats de gestion empêchent de tirer des conclusions à partir de ces données factuelles.

24. En premier lieu, près d'un tiers de ces indicateurs n'étaient pas assortis de données disponibles en 2010. En deuxième lieu, les indicateurs du cadre de résultats de gestion n'étaient pas toujours d'un niveau approprié ou avaient une portée trop restreinte, si bien qu'il était difficile de tirer des conclusions concernant les résultats d'ensemble d'un produit. À titre d'exemple, un indicateur pour le produit « Conserver un niveau de satisfaction et de motivation au moins équivalent » était la « Durée du processus de recrutement depuis la publication de l'avis de vacance du poste jusqu'à l'offre provisoire d'emploi ». Cet indicateur ne rend compte que d'une partie du processus qui doit permettre de faire en sorte que le FNUAP dispose d'un effectif adéquat, en faisant totalement abstraction d'un point plus fondamental, à savoir qu'en 2010 plus d'un sixième du nombre total de postes du FNUAP étaient vacants.

Figure 3  
Progression du cadre de résultats de gestion



\* Pour ce récapitulatif, 20 indicateurs ont été envisagés parce que l'indicateur relatif aux délais de recrutement depuis l'annonce du poste jusqu'à l'offre provisoire d'emploi a été divisé en deux indicateurs, l'un pour les postes internationaux et l'autre pour les postes locaux.

## 2. Réalisations

25. En dépit des difficultés liées à la mesure des résultats, des progrès manifestes ont été réalisés dans certains domaines. Dans le domaine de la gestion axée sur les résultats et de la programmation fondée sur les données factuelles, les activités couvraient l'ensemble de l'organisation. À l'échelle mondiale, par exemple, l'initiative d'optimisation, le lancement de la politique d'évaluation et l'élaboration d'orientations sur la programmation fondée sur les données factuelles ont commencé à améliorer la capacité de l'organisation (comme en témoigne le fait que le taux de conformité des évaluations des programmes de pays est passé de 35 % en 2009 à 78 % en 2010). Au niveau régional, les bureaux ont créé des réseaux d'apprentissage par les pairs pour partager les enseignements des uns et des autres et ont mis en place des mécanismes d'assurance de la qualité. Il n'en demeure pas moins qu'il faut faire davantage pour s'assurer que les principes de la gestion axée sur les résultats et de la programmation fondée sur les données factuelles sont systématiquement employés dans l'ensemble de l'organisation.

26. Dans le domaine des ressources humaines, le FNUAP peut se targuer d'un haut niveau de satisfaction et de motivation de son personnel et fait partie des lieux les plus recommandés pour travailler dans le système des Nations Unies. Le système d'évaluation et d'amélioration des résultats est utilisé systématiquement dans toute l'organisation et les taux d'achèvement à cet égard sont élevés en comparaison à d'autres organismes qui se disent intéressés par l'adoption de cet outil. Le FNUAP a conçu et mis en service un module de formation interpersonnelle sur la responsabilisation des supérieurs hiérarchiques quant à la nécessité d'avoir un comportement éthique sur le lieu de travail et le programme de déclaration de situation financière est pleinement appliqué.

27. Le FNUAP est également bien noté pour ses efforts en matière de partenariat, par exemple pour contribuer au dialogue sur les politiques au niveau des pays, comme l'a noté par exemple le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) en 2010. La contribution du FNUAP à la réforme de l'ONU est également reconnue au niveau mondial (présidence de comités et d'équipes spéciales), au niveau régional (conduite des opérations stratégiques dans des domaines tels que la jeunesse et la santé maternelle) et au niveau des pays (dans le cadre d'initiatives conjointes). Le FNUAP dispose également aujourd'hui d'une place reconnue dans la réaction aux crises humanitaires.

28. En dépit d'un environnement macroéconomique très difficile, le FNUAP a dépassé les objectifs de financement inscrits dans le plan stratégique. Enfin, certaines mesures importantes ont été prises pour renforcer le recentrage de l'organisation sur le terrain; ce processus de réorganisation s'est récemment achevé concrètement et, même s'il y a des variations régionales, en général les bureaux de pays ont une vision positive de l'utilité et de la qualité du soutien des bureaux régionaux.

## 3. Principales difficultés

29. La combinaison de l'examen du fonctionnement du cadre de résultats de gestion, des analyses internes complémentaires, des rapports des auditeurs internes et externes, des évaluations des programmes de pays, des rapports d'évaluation établis par les partenaires et des consultations dans le cadre de l'EMP a débouché sur une longue liste de domaines de gestion où des améliorations s'imposent. On

constate toutefois, en dernière analyse, un degré élevé de convergence sur les problèmes de gestion les plus importants auxquels l'organisation doit faire face.

- *Efficacité des programmes.* La programmation du FNUAP doit devenir plus efficace sur l'ensemble des activités qui vont de la conception des programmes à leur exécution, à leur suivi et à leur évaluation. À l'heure actuelle, la demande et l'utilisation de données factuelles pour la prise de décisions demeurent limitées dans toute l'organisation. De ce fait, la programmation du FNUAP n'est pas systématiquement impulsée par les faits, que ce soit sous forme d'enseignements tirés des évaluations ou des résultats de travaux de recherche produits par d'autres (encore que des progrès aient été faits pour ce qui est de fonder les programmes de pays sur des analyses de situation et des résultats d'enquête). Au niveau de l'exécution, il faut mettre davantage l'accent sur l'utilisation des principes de la gestion axée sur les résultats (GAR). Le suivi et l'évaluation doivent être renforcés à tous les niveaux – national, régional et mondial – et utilisés de manière systématique pour guider la prise de décisions.
- *Bonne gestion des ressources.* Le produit du cadre de résultats de gestion concernant la bonne gestion des ressources a été le seul produit dont tous les indicateurs étaient notablement défaillants. Par ailleurs, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a assorti de réserves son audit du FNUAP pour le dernier exercice biennal. Selon les estimations actuelles, le montant des dépenses ne faisant pas l'objet de pièces justificatives dans le cadre de l'exécution nationale en 2010 ne fait pas encore apparaître une diminution par rapport à l'année précédente. Des politiques ont certes été élaborées pour régler ces questions, mais la conformité demeure un problème. D'autres décisions de gestion se traduisent aussi par un accroissement inutile des risques et une perte d'efficacité. En particulier, la prolifération des partenaires d'exécution relevée plus haut rend la gestion financière plus difficile. Dans les bureaux de pays qui comptent 30 partenaires d'exécution ou plus, près de 20 % des audits de l'exécution nationale assurée par ces partenaires aboutissaient à des conclusions négatives, tandis que dans les bureaux de pays qui comptent moins de 10 partenaires d'exécution, ce pourcentage est réduit de moitié.
- *Ressources humaines.* Certains aspects du processus de recrutement ont certes été accélérés depuis quelques années, mais l'organisation avait encore un taux de vacance de postes de 17 % en 2010, ce qui signifie qu'un poste sur six est vacant. Cette situation a des répercussions non négligeables sur la capacité de l'organisation à exécuter ses programmes conformément au plan. En outre, l'organisation doit faire face à une vague de départs à la retraite, puisque près d'un tiers des cadres supérieurs sont censés prendre leur retraite dans les cinq ans. Un sujet de préoccupation connexe a trait à la gestion des résultats du personnel : 30 % seulement des membres du personnel estiment que les résultats non satisfaisants sont gérés comme il se doit. Des efforts considérables ont été faits pour renforcer le système d'évaluation et d'amélioration des résultats au FNUAP, avec pour conséquence importante que pratiquement tous les membres du personnel sont actuellement évalués, mais que la manière dont le système est utilisé ne permet pas une gestion adéquate des résultats non satisfaisants; en 2010, 97 % étaient évalués comme donnant pleinement satisfaction ou comme ayant des résultats excellents, 3 % étant jugés peu ou pas satisfaisants.

- *Mobilisation des ressources.* Le FNUAP a réussi à atteindre ses objectifs de mobilisation des ressources pour la durée du plan stratégique, mais ce résultat est néanmoins classé parmi les principales difficultés, pour deux raisons : la première est que le pourcentage de ressources relevant d'un financement ordinaire (de base) est en diminution, passant de 63 % en 2007 à 58 % en 2010. La deuxième raison est que le FNUAP est fortement tributaire d'un petit nombre de donateurs : 96 % des contributions ordinaires en 2010 provenaient des 15 principaux donateurs, ce qui crée un risque considérable. Le nombre de pays donateurs du FNUAP a diminué ces dernières années, passant de 182 en 2007 à 150 en 2010. L'aide au développement émanant des pays émergents tels que le Brésil, la Chine, l'Inde, la Fédération de Russie et l'Arabie saoudite et du secteur privé (y compris les fondations) a très fortement augmenté ces dernières années, mais elle ne représente encore qu'une petite fraction des contributions versées au FNUAP.

30. Le FNUAP a le potentiel nécessaire pour parvenir à l'excellence opérationnelle en s'attaquant aux quatre difficultés susmentionnées, qui réunissent les principaux éléments qui déterminent comment l'organisation se gère elle-même, lesquels déterminent l'aptitude de l'organisation à obtenir des résultats de développement sur le terrain.

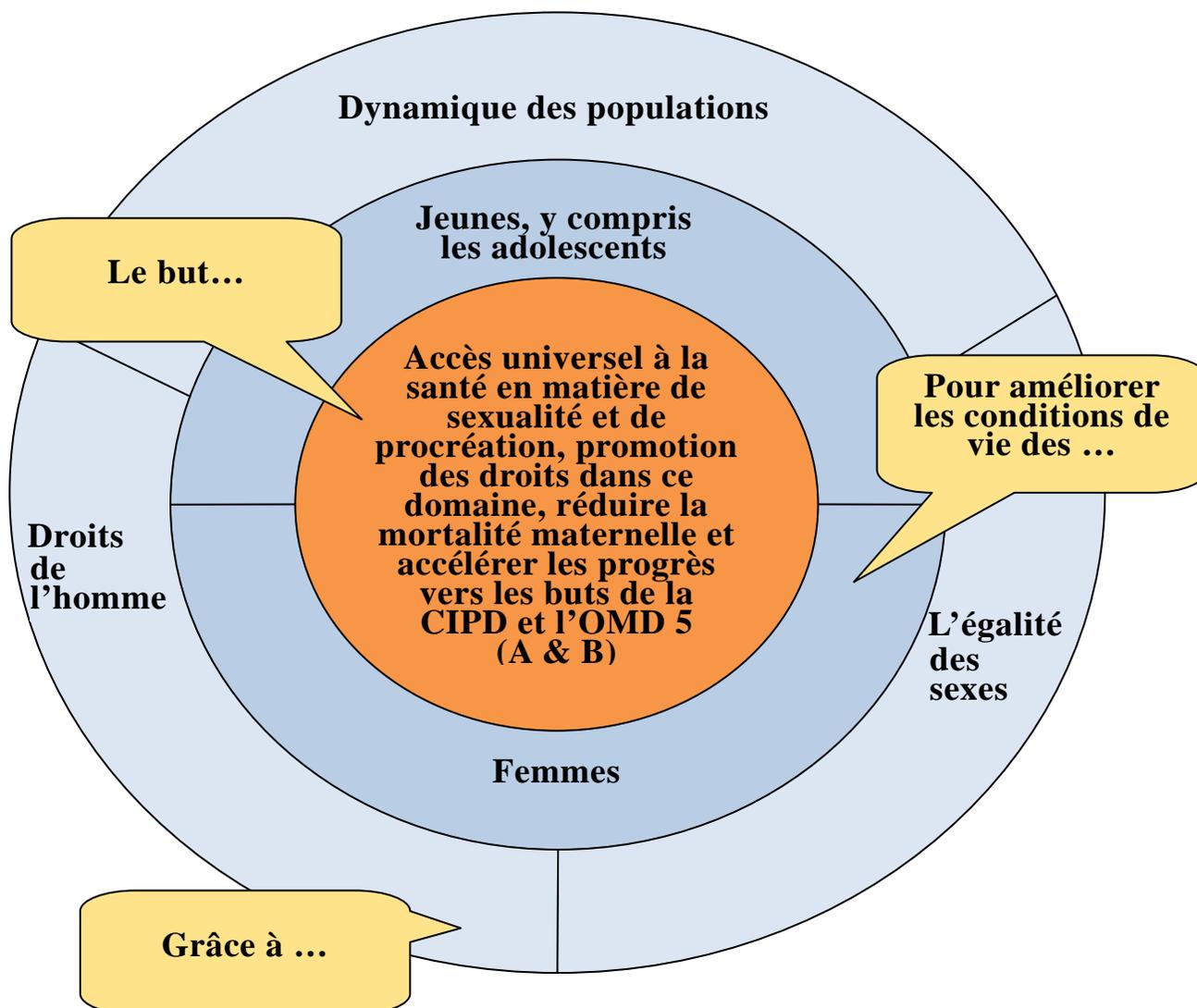
## **V. Orientations futures, 2012-2013**

31. Le FNUAP en est à un point où une inflexion s'impose, avec un environnement extérieur qui change et des progrès insuffisants par rapport au programme de la CIPD, ces deux éléments étant source aussi bien de difficultés que de possibilités nouvelles. Partant des principales conclusions et analyses de l'EMP, on examine dans la présente section comment l'organisation devrait infléchir sa trajectoire au cours des deux prochaines années.

### **A. Orientation stratégique**

32. Afin de mieux préciser l'orientation stratégique de l'organisation, le processus de l'EMP a été consacré à réexaminer la division du cadre de résultats de développement en trois domaines d'intervention, ce qui revient à poser la question de savoir quels sont les publics cibles critiques de l'action du FNUAP. À l'issue de ce réexamen, un objectif révisé a été établi, qui est décrit dans la figure 4 ci-dessous.

Figure 4



33. L'objectif est en l'occurrence de parvenir à universaliser l'accès à la santé et aux droits en matière de procréation (y compris la planification de la famille) afin de promouvoir les droits dans ce domaine, de réduire la mortalité maternelle et d'accélérer les progrès dans la mise en œuvre du programme de la CIPD et de l'OMD 5 (A et B), afin de démarginaliser les populations peu desservies et d'améliorer leurs conditions de vie, s'agissant en particulier des femmes et des jeunes (y compris les adolescents), en partant d'une bonne compréhension de la dynamique des populations, des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes et en s'adaptant aux besoins et au contexte du pays.

34. Pour atteindre cet objectif, le FNUAP continuera d'agir en coordination et en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, organisations multilatérales et bilatérales, gouvernements de pays, organisations non gouvernementales (ONG), y compris les organisations à base confessionnelle, institutions universitaires et secteur privé. En travaillant avec ces partenaires, le FNUAP privilégiera ses avantages comparatifs en matière de réflexion, de plaidoyer et de facilitation de partenariats afin de promouvoir le programme de la CIPD et les OMD.

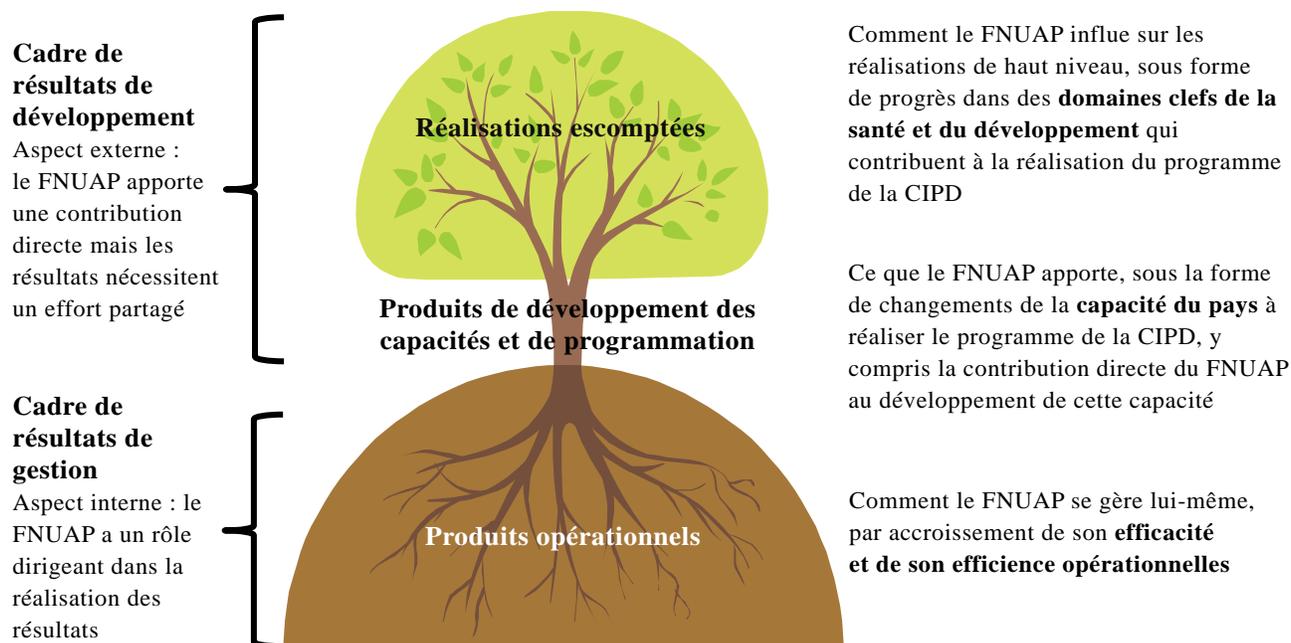
## **B. Améliorer la responsabilisation en matière de résultats**

### **1. Cadre conceptuel : relier le cadre de résultats de développement et le cadre de résultats de gestion**

35. Pour obtenir des résultats concernant l'orientation stratégique, il faut renforcer les mécanismes qui assurent la définition des responsabilités quant aux résultats au sein du FNUAP. Les cadres de résultats de l'organisation, c'est-à-dire le cadre de résultats de développement et le cadre de résultats de gestion, sont les principaux outils à cet effet, parce que tous les deux définissent les priorités du FNUAP et constituent des mécanismes d'évaluation régulière des résultats. En conséquence, l'EMP a nettement privilégié la mise à jour de ces deux cadres de résultats.

36. La première étape de ce processus a consisté à clarifier le cadre conceptuel régissant les résultats du FNUAP. Le cadre de résultats de développement et le cadre de résultats de gestion font tous deux partie intégrante de la chaîne globale de résultats du FNUAP, mais la connexion entre les activités que le FNUAP mène directement et les résultats de développement de haut niveau n'est pas suffisamment claire. Le Conseil exécutif, dans sa décision 2010/32, a expressément demandé au FNUAP de renforcer ce lien. Un schéma simple a été mis au point à cet effet et est reproduit dans la figure 5 ci-dessous.

Figure 5  
Cadre conceptuel



37. Les branches de l'arbre sont les résultats de plus haut niveau que le FNUAP puisse apporter, lesquels sont souvent mesurés par des indicateurs convenus au plan international tels que ceux utilisés pour les OMD, par exemple le taux de prévalence de la contraception (TPC), le taux de mortalité maternelle (TMM) et la prévalence du VIH. De nombreux acteurs contribuent à la concrétisation de ces réalisations escomptées<sup>3</sup> et la responsabilité des progrès dans ce domaine incombe principalement aux pays eux-mêmes, et non à des partenaires extérieurs tels que le FNUAP. Il n'en demeure pas moins que toute l'action du FNUAP est axée sur le changement à ce niveau où se situe l'influence de l'organisation, si bien qu'il est tout à fait justifié que les résultats du FNUAP soient en partie mesurés par les progrès à ce niveau. Toutefois, il est souvent impossible d'établir des objectifs ou de mesurer des progrès annuellement pour ces indicateurs. Le FNUAP s'emploiera donc à mesurer les tendances et à déterminer si des progrès sont réalisés au regard des objectifs à plus long terme (par exemple les objectifs à l'horizon 2015 pour les OMD).

38. Le niveau intermédiaire représenté par le tronc de l'arbre constitue jusqu'ici une lacune dans le système de mesure du FNUAP. Ce niveau – qui fait également partie du cadre de résultats de développement – est celui auquel se manifeste le fait qu'au cœur de la contribution directe de l'organisation à la concrétisation des réalisations escomptées, il y a son rôle dans le renforcement des capacités, afin que

<sup>3</sup> Ce niveau est décrit comme étant celui des « produits », mais dans le langage du suivi et de l'évaluation au sens strict, il couvre aussi bien les indicateurs au niveau des objectifs que les indicateurs de réalisation. Ce faisant, le FNUAP suit l'approche adoptée dans les objectifs du Millénaire pour le développement, où les indicateurs combinent également de multiples niveaux.

les pays eux-mêmes puissent réaliser le programme de la CIPD. Les indicateurs à ce niveau suivent l'évolution des produits sous l'angle aussi bien de l'amélioration de la capacité des pays (mesurée, par exemple, par la réduction du pourcentage de pays qui connaissent des ruptures de stocks de produits contraceptifs) que sous celui des contributions directes apportées par le FNUAP (le nombre de logisticiens formés, par exemple). La responsabilité à ce niveau est partagée avec les pays mais l'intervention directe du FNUAP est ici plus importante. À ce titre, l'intégration de ce niveau renforcera notablement la chaîne de résultats, accroissant du même coup l'aptitude de l'organisation à évaluer les résultats de son programme.

39. Les racines de l'arbre représentent l'aptitude du FNUAP à se gérer lui-même de manière efficace et efficiente et, se faisant, à poser des fondements solides pour les résultats de haut niveau décrits plus haut. Le FNUAP est directement responsable des produits relevant de ce domaine – comme indiqué dans le cadre de résultats de gestion – même si les résultats concernant certains indicateurs de ce cadre sont tributaires de l'action des partenaires avec lesquels le FNUAP travaille.

## **2. Principes essentiels régissant la révision des cadres de résultats**

40. Sept principes ont guidé la révision des cadres de résultats :

- *Regroupement par hiérarchisation.* Le désir d'entreprendre un large éventail d'activités a débouché sur une prolifération de produits et d'indicateurs, avec pour conséquence qu'il était difficile d'identifier les priorités de l'organisation ou d'évaluer ses résultats d'ensemble. Le premier principe directeur a donc constitué à regrouper un certain nombre de réalisations/produits et d'indicateurs en accordant la priorité aux domaines dans lesquels les améliorations contribueraient le plus à accroître l'aptitude de l'organisation à promouvoir le programme de la CIPD. De ce fait, certains domaines importants ne sont plus assortis de produits distincts, en particulier lorsqu'ils ont été intégrés à l'action quotidienne du FNUAP ou lorsqu'il ne s'agit pas de domaines dans lesquels le FNUAP doit privilégier l'amélioration. À titre d'exemple, la réforme de l'ONU est importante pour l'action du FNUAP mais les conclusions de l'EMP donnent à penser qu'elle a été institutionnalisée au sein de l'organisation et que les partenaires accordent généralement une bonne note au FNUAP dans ce domaine, si bien qu'elle n'est plus traitée en tant que produit autonome. Il découle de ce principe que les nouveaux cadres de résultats ne couvriront pas tous les sujets considérés importants par certaines parties prenantes, ce qui est toutefois plus que compensé par les avantages considérables qu'il y a à disposer de cadres de résultats rationalisés et hiérarchisés;
- *Éviter de faire tout partout.* Étant donné le budget et les capacités dont dispose l'organisation, celle-ci ne pourra jamais s'occuper partout de tous les aspects du programme de la CIPD, constat qui impose de faire un certain nombre de choix délicats s'agissant de savoir sur quoi l'organisation doit mettre l'accent. Ces choix doivent être déterminés par une combinaison des avantages comparatifs de l'organisation et des besoins, capacités et intérêts exprimés des pays dans lesquels elle opère. Le principe qui consiste à ne pas vouloir faire tout partout améliorera l'aptitude du FNUAP à apporter une assistance aux pays qui ont accordé la priorité à des aspects particuliers du programme de la CIPD dans leur propre stratégie nationale et à mesurer les progrès de cette assistance. Par ailleurs, le fait d'éviter tout excès d'ambition permettra au

FNUAP d'être un partenaire plus efficace dans les efforts internationaux visant à identifier des séries spécifiques de pays à privilégier<sup>4</sup>;

- *Éviter le cloisonnement de la pensée.* Un autre principe qui guide la révision des cadres de résultats a consisté à structurer ces cadres autour de questions d'organisation jugées importantes et non sur la base de l'organigramme existant. La pensée « cloisonnée » était trop répandue dans les cadres de résultats; conduisant à des pertes d'efficacité résultant d'une collaboration insuffisante. Les cadres de résultats correspondent désormais aux priorités de l'organisation qui appellent des contributions de multiples parties de celle-ci. À titre d'exemple, bien qu'il y ait eu un produit centré sur la gestion des ressources humaines, ce produit est désormais conçu de manière à ce que la responsabilité y afférente ne soit pas assumée par la seule Division des ressources humaines; la gestion des ressources humaines doit être au contraire une priorité transversale de l'organisation à laquelle tous les services contribuent;
- *Améliorer la mesurabilité.* Le dernier principe directeur consistait à améliorer la mesurabilité des cadres de résultats. L'accent a été fortement mis sur la nécessité de faire en sorte que les indicateurs puissent être mesurés de manière régulière, compte tenu du fait qu'à la fin de 2010, on ne disposait de données de résultats que pour 10 des 45 (22 %) indicateurs du cadre de résultats de développement et du cadre de résultats de gestion. Pour plusieurs autres indicateurs, on ne disposait que de données moins récentes. Par ailleurs, les objectifs étaient fixés pour la fin du plan stratégique et non pour chaque année, ce qui limite les possibilités de suivre les résultats et de prendre les mesures correctives nécessaires en cours de route<sup>5</sup>. Un autre élément essentiel d'amélioration de la mesurabilité a trait à la conception de fiches de métadonnées pour chaque indicateur. Ces fiches contiennent des définitions détaillées, des méthodes de calcul, des sources de données et la fréquence des mesures, et constituent un important mécanisme de garantie de la fiabilité du système des mesures et de promotion de la transparence<sup>6</sup>. Enfin, les indicateurs du cadre de résultats de gestion ont été conçus de manière à privilégier des comportements organisationnels spécifiques à améliorer, et pour créer des incitations à changer ces comportements.

## C. Mieux préciser les résultats de développement

### 1. Bien recentrer le cadre de résultats de développement

41. Le nouveau cadre de résultats de développement renforce le recentrage du FNUAP en concentrant l'action sur une gamme limitée de priorités stratégiques, d'où une réduction du nombre des réalisations escomptées, qui est passé de 13 à 7. En outre, conformément à l'orientation stratégique retenue, un programme intégré regroupant la population et le développement, la santé et les droits en matière de

<sup>4</sup> Telles que la Stratégie mondiale pour la santé des femmes et des enfants et la Stratégie globale contre le VIH/sida.

<sup>5</sup> Dans certains cas, il n'était pas possible d'établir des objectifs annuels, parce que certains indicateurs importants – tels que ceux relatifs aux OMD et à la session extraordinaire de l'Assemblée générale sur le VIH/sida – ne peuvent être mesurés annuellement.

<sup>6</sup> Ces fiches de métadonnées seront mises à la disposition du public sur le site Web du FNUAP.

sexualité et de procréation et l'égalité entre les sexes a été mis au point, ce qui signifie que les produits relevant du cadre de résultats de développement ne sont plus cloisonnés dans ces domaines et forment au contraire un ensemble cohérent de domaines de base sur lesquels l'organisation va concentrer ses efforts pour les deux années restantes du plan stratégique.

## 2. Réalisations et produits escomptés du cadre de résultats de développement

42. Le cadre révisé de résultats de développement est structuré comme suit : il démarre au niveau le plus élevé de l'élaboration des politiques par une réalisation escomptée initiale sur l'intégration de la dynamique des populations et ses liens réciproques avec les besoins des jeunes (y compris les adolescents), la santé en matière de procréation, l'égalité entre les sexes et la réduction de la pauvreté dans des stratégies et plans nationaux et sectoriels. Il présente ensuite trois réalisations qui traitent des questions d'accès aux soins de santé maternelle, à la planification de la famille et aux services relatifs au VIH/infections sexuellement transmises (IST). Ces éléments sont certes présentés en tant que réalisations distinctes mais, sur le plan opérationnel, ils feront dans toute la mesure possible l'objet d'une approche intégrée.

43. La cinquième réalisation escomptée traite de l'égalité entre les sexes et des droits en matière de procréation, la sixième étant centrée sur les jeunes. La boucle est bouclée avec une réalisation qui a trait à la collecte, à l'analyse et à la diffusion des données et qui traverse les six autres réalisations et les relie au premier pour ce qui est de la nécessité de disposer de données de qualité pour influencer sur l'élaboration des politiques.

44. Comme on peut le voir dans la section V, les produits relatifs au renforcement des capacités et à la programmation ont été inclus dans le cadre de résultats de développement. Pour chaque réalisation, le FNUAP contribue directement au progrès du pays par le biais de plusieurs produits qui correspondent à l'évolution de la capacité du pays à réaliser le programme de la CIPD, ce qui donne un total de 18 produits. Parce que ces produits concernent le développement des capacités, ils se renforcent mutuellement et contribuent souvent à plus d'une réalisation. À titre d'exemple, le développement des capacités en matière de planification de la famille bénéficie aussi aux services de santé maternelle et contribue à la réduction de la mortalité maternelle.

45. La série complète des réalisations escomptées, produits et indicateurs, ainsi que les objectifs correspondants, figure dans l'annexe I.

### *Réalisation 1*

*La dynamique des populations et ses liens réciproques avec les besoins des jeunes (y compris les adolescents), la santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille), l'égalité entre les sexes et la réduction de la pauvreté dans les stratégies et plans de développement nationaux et sectoriels*

46. Dans le domaine de la population, l'avantage comparatif du FNUAP réside dans l'utilisation efficace de l'analyse démographique à des fins de diagnostic de la pauvreté et de construction de scénarios, et dans l'aptitude à fournir des analyses thématiques transversales reliant la dynamique des populations à la santé, à l'égalité entre les sexes et aux politiques concernant les jeunes et les adolescents. Le FNUAP collaborera avec les gouvernements et d'autres partenaires pour intégrer les services

de santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille) aux politiques et plans nationaux pour le secteur de la santé. Dans le même ordre d'idée, l'organisation collaborera avec ses partenaires pour inclure les questions relatives aux jeunes (y compris les adolescents) dans les stratégies de réduction de la pauvreté et les cadres nationaux de développement et pour promouvoir le droit des jeunes (y compris les adolescents) à participer à tous les niveaux à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques.

#### *Réalisation 2*

*Amélioration de l'accès aux services de santé maternelle et de soins aux nouveau-nés et de l'utilisation de ces services*

47. Le FNUAP mettra fortement l'accent sur les soins de santé maternelle en tant qu'élément de la santé en matière de procréation. L'organisation travaillera en étroite coopération avec le partenariat H4+ et d'autres partenaires pour soutenir la stratégie globale pour la santé des femmes et des enfants et d'autres initiatives telles que la Campagne pour l'accélération de la réduction de la mortalité maternelle en Afrique (CARMMA). Le FNUAP aidera au développement des capacités de mise en œuvre des politiques nationales des ressources humaines (en particulier pour accroître les qualifications des sages-femmes), s'agissant en particulier de l'offre de soins obstétricaux de base urgents et de la gestion des complications résultant d'avortements pratiqués dans des conditions peu sûres. L'accent sera davantage mis sur des facteurs de morbidité maternelle tels que la fistule obstétrique.

#### *Réalisation 3*

*Amélioration de l'accès à des services de qualité en matière de planification de la famille et de l'utilisation de ces services par les individus et les couples en fonction de leurs intentions en matière de procréation*

48. Le FNUAP renforcera l'accent mis sur la planification de la famille, notamment son intégration à des services globaux de santé en matière de procréation et ses liens avec les soins de santé maternelle et la prévention du VIH. Il continuera d'aider les gouvernements à renforcer la sécurité des produits de santé en matière de procréation, y compris en renforçant les capacités nationales de gestion d'un approvisionnement fiable en produits contraceptifs modernes et variés. Le FNUAP mettra également l'accent sur le renforcement de la demande de planification de la famille par des interventions à l'échelon communautaire.

#### *Réalisation 4*

*Amélioration de l'accès à des services de qualité en matière de prévention du VIH et des IST et de l'utilisation de ces services, en particulier pour les jeunes (y compris les adolescents) et autres populations clefs à risque*

49. Dans le cadre de la nouvelle division du travail d'ONUSIDA, le FNUAP devra mettre davantage l'accent sur la réduction de la transmission sexuelle du VIH, la prévention du VIH chez les jeunes, y compris les adolescents, et la prévention de la transmission mère-enfant. Les interventions essentielles porteront notamment sur le développement de la programmation globale de la distribution de préservatifs, ainsi que la question du VIH dans le contexte des travailleurs du sexe.

*Réalisation 5*

*Promotion de l'égalité des sexes et des droits en matière de procréation, principalement par des activités de plaidoyer et la mise en œuvre de lois et de politiques*

50. Le FNUAP continuera de renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des lois et des politiques qui favorisent l'égalité des sexes et les droits en matière de procréation, l'accent étant plus particulièrement mis sur la lutte contre la violence sexiste, et continuera de travailler sur cette question dans des contextes humanitaires ainsi que dans le cadre de son partenariat visant à éliminer les pratiques préjudiciables, notamment les mutilations génitales et sexuelles féminines. Par ailleurs, le FNUAP favorisera l'égalité des sexes dans l'esprit des engagements communs de l'ensemble du système des Nations Unies, en coordonnant son action avec ONU-Femmes et d'autres organismes, en fonction des besoins. Le FNUAP continuera également de plaider en faveur de la protection et de la réalisation des droits en matière de procréation et établira des partenariats actifs avec les groupes de la société civile (y compris les organisations communautaires et confessionnelles) qui s'adressent aux hommes et aux garçons pour promouvoir l'égalité des sexes et les droits en matière de procréation.

*Réalisation 6*

*Meilleur accès aux services de santé en matière de sexualité et de procréation et à l'éducation sexuelle destinée aux jeunes (y compris les adolescents)*

51. Le FNUAP accroîtra son soutien en matière d'accès des jeunes aux services essentiels en matière de santé et de procréation, l'accent étant mis plus particulièrement sur les moyens de toucher le public des adolescentes. Le FNUAP appuiera l'éducation sexuelle des jeunes (y compris les adolescents) et redoublera d'efforts pour renforcer les capacités nationales de conception et d'exécution de politiques et de programmes d'éducation sexuelle globaux et adaptés à chaque tranche d'âge.

*Réalisation 7*

*Amélioration de la disponibilité et de l'analyse de données permettant la prise des décisions et l'élaboration des politiques sur la base de données factuelles synthétisant la dynamique des populations, la santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille) et l'égalité des sexes*

52. Le FNUAP redoublera d'efforts en vue d'améliorer les capacités nationales d'analyse des données pour une planification et une programmation fondées sur des données factuelles tournant autour des enjeux et de la dynamique des populations, des jeunes (y compris les adolescents), de l'égalité entre les sexes et de la santé en matière de sexualité et de procréation. Une attention particulière sera accordée aux données dans les situations humanitaires.

### **3. Questions transversales**

53. Un certain nombre de questions concernant les sept réalisations escomptées sont présentées ici collectivement afin d'éviter d'avoir à les mentionner dans chacune de ces réalisations.

*Intégration des besoins des jeunes (y compris les adolescents)*

54. Bien qu'ils soient spécifiquement ancrés dans la réalisation 6, les besoins des jeunes (y compris des adolescents) sont aussi traités au niveau de toutes les autres réalisations. Le FNUAP renforcera son action auprès des gouvernements et d'autres partenaires pour plaider en faveur d'un accroissement des investissements dans la santé, l'éducation et les moyens de subsistance des jeunes (y compris les adolescents), et pour saisir les possibilités offertes par différents créneaux démographiques tout en se penchant aussi sur les questions critiques des services de santé en matière de sexualité et de procréation, de la prévention du VIH et de l'égalité entre les sexes. Une attention particulière sera accordée à la promotion des droits des jeunes (y compris les adolescents), notamment leur droit de participer à tous les niveaux de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des politiques. Le FNUAP privilégiera les groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés, en particulier les adolescentes. Étant donné le caractère multisectoriel des questions relatives aux jeunes, la coordination avec d'autres partenaires sera d'une importance capitale.

*Droits de l'homme et égalité des sexes*

55. Les droits de l'homme et l'égalité des sexes continueront d'être intégrés à l'ensemble des opérations du FNUAP selon une approche sensible aux différences culturelles et un recentrage sur les groupes les plus pauvres et les plus exclus. Il s'agit en l'occurrence de se placer dans la perspective des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes lors de l'élaboration des plans, politiques, lois et programmes. Il s'agit également de veiller à ce que les femmes, les jeunes et d'autres groupes vulnérables soient informés de leurs droits et aient les moyens de prendre les décisions concernant leur santé en matière de sexualité et de procréation et leurs choix de vie.

*Partenariats sans exclusive et maîtrise nationale*

56. L'action du FNUAP à travers chacune des réalisations escomptées demeurera fondée sur les principes du partenariat sans exclusive et du soutien à la maîtrise nationale. Les gouvernements demeureront les principaux partenaires du FNUAP même si l'organisation instaure de nouveaux arrangements de collaboration stratégique avec des ONG, notamment les organisations à base confessionnelle, les institutions universitaires et le secteur privé (sans perdre de vue la nécessité d'éviter la prolifération des partenariats, comme on l'a vu plus haut).

*Assistance humanitaire*

57. Le FNUAP continuera d'aider à l'intégration du Programme d'action de la CIPD à la préparation aux situations d'urgence, aux réactions humanitaires et aux processus de transition et de relèvement. L'avantage comparatif du FNUAP dans les situations humanitaires a trait à la santé en matière de procréation, à la lutte contre la violence sexiste et aux activités concernant les données. Ce soutien est également essentiel en phase de transition d'une situation d'urgence au développement. L'élaboration récente de la stratégie de réaction humanitaire de deuxième génération du FNUAP aidera à promouvoir cette intégration et à rendre les activités du FNUAP plus stratégiques, plus adaptables et plus durables. Le FNUAP continuera de renforcer la capacité de ses bureaux régionaux à fournir des orientations et à mobiliser le soutien aux bureaux de pays pour pourvoir aux besoins concernant la

santé en matière de sexualité et de procréation dans les situations d'urgence. Le rôle dirigeant du FNUAP au niveau mondial sera renforcé par un recentrage plus précis sur des domaines stratégiques, tels que l'instauration de partenariats et l'assurance de la qualité et l'exploitation des enseignements tirés des situations d'urgence récentes en République démocratique du Congo, en Haïti, au Pakistan et au Soudan.

#### *Réforme de l'Organisation des Nations Unies*

58. Le FNUAP est profondément attaché à la réforme de l'ONU. La programmation conjointe au niveau des pays et les approches coordonnées aux niveaux mondial et régional demeureront à la base de tous les efforts de l'organisation. Le FNUAP continuera aussi de jouer un rôle dirigeant de champion de la réforme de l'ONU et demeurera un partisan résolu du programme « Unis dans l'action » à tous les niveaux.

#### *Coopération Sud-Sud*

59. Sur les sept réalisations susmentionnées, le FNUAP renforcera son appui à la coopération Sud-Sud pour faciliter l'échange de connaissances et d'enseignements et renforcer les capacités d'accélération de la mise en œuvre du Programme d'action de la CIPD et des OMD. Il s'agit là d'une modalité prometteuse pour l'offre d'assistance technique qui élargit la gamme des moyens par lesquels le FNUAP peut collaborer avec les pays à revenu intermédiaire.

## **D. Parvenir à l'excellence opérationnelle**

### **1. Recentrer le cadre de résultats de gestion**

60. L'application des principes décrits plus haut dans la présente section a permis une importante rationalisation du cadre de résultats de gestion, en ramenant de neuf à quatre le nombre des produits. Cette série révisée de produits correspond aux principales difficultés énoncées plus haut, qui constituent les priorités en matière de gestion pour les deux prochaines années.

61. Le recentrage du cadre de résultats de gestion a nécessité la prise de décisions difficiles, parce que des domaines tels que les partenariats ou la réforme de l'ONU demeurent importants pour l'organisation mais ont finalement été non pas inclus en tant que produits distincts mais intégrés. D'autres domaines seront traités en dehors des cadres de résultats, par exemple la transparence, qui sera améliorée par des approches telles que l'engagement de publier régulièrement des données concernant les cadres de résultats sur le site Web du FNUAP.

62. L'on aboutit ainsi à une série limitée de domaines dans le cadre de la gestion axée sur les résultats qui, s'ils sont convenablement traités, permettront au FNUAP de parvenir à l'excellence opérationnelle. Afin d'améliorer l'aptitude du FNUAP à identifier rapidement les problèmes et à corriger la trajectoire en cours de route, les produits des cadres de résultats seront suivis de manière plus régulière qu'au cours des années précédentes, et la haute direction de l'organisation pourra évaluer périodiquement les résultats dans le courant de chaque année.

## 2. Produits du cadre de résultats de gestion

### *Produit 1*

*Efficacité accrue des programmes par le renforcement de la programmation axée sur les résultats et fondée sur des données factuelles*

63. L'aptitude du FNUAP à produire des effets concrets est tributaire de la qualité de la programmation qu'il apporte, principalement au niveau des pays. Au cours des deux prochaines années, l'accent sera mis sur deux aspects de cette question : la GAR et la programmation fondée sur des données factuelles. Le FNUAP a mis au point des outils pour chacun de ces deux aspects et s'emploiera essentiellement à faire en sorte qu'ils soient utilisés de manière systématique et que cela entraîne une amélioration de la programmation. L'une des mesures concrètes pour y parvenir consistera à mettre en place un mécanisme d'assurance de la qualité permettant d'examiner tous les projets de document de programme de pays pour s'assurer de leur conformité à un ensemble de normes relatives à la GAR et à la programmation fondée sur des données factuelles. Une autre mesure consistera à améliorer les évaluations des programmes de pays, en s'employant surtout à ce qu'elles soient de bonne qualité et utiles pour la programmation future.

### *Produit 2*

*Renforcer la bonne gestion des ressources par une efficacité accrue et la gestion des risques*

64. Améliorer la manière dont le FNUAP gère les ressources qui lui sont confiées sera l'un des principaux axes d'intervention au cours des années restantes du plan stratégique. L'un des aspects de cette question consiste à devenir plus efficace par la maîtrise des coûts liés à la gestion et à l'administration et par l'amélioration des taux d'exécution. Un autre aspect étroitement lié au précédent a trait à l'amélioration de l'efficacité avec laquelle se déroulent les opérations d'achat du FNUAP, s'agissant en particulier de la réduction des délais<sup>7</sup>. Un autre aspect essentiel a trait à la manière de répondre spécifiquement aux préoccupations formulées par les commissaires aux comptes de l'ONU et la Division des services de contrôle interne du FNUAP concernant les dépenses du Fonds au niveau des pays, en particulier dans le cadre de la modalité de l'exécution nationale. Le renforcement de la gestion financière dans ce domaine constituera une priorité importante pour les deux années à venir, l'accent devant être mis sur l'amélioration du contrôle interne et le renforcement des capacités des partenaires d'exécution afin de réduire les conclusions d'audit négatives, les dépenses exemptes de pièces justificatives et les retards de remboursement des avances. Pour régler les problèmes plus larges touchant la sélection et la gestion des partenaires d'exécution, par exemple la pratique qui consiste pour certains bureaux de pays à établir des partenariats avec de nombreux partenaires d'exécution, un système d'assurance de la qualité est en train d'être mis en place pour faire en sorte que les administrateurs exercent avec rigueur leur rôle de direction, y compris par la surveillance des

<sup>7</sup> Cet indicateur a été retenu en raison des préoccupations suscitées par l'ampleur des délais actuels. Un autre aspect essentiel de l'efficacité des achats – les tarifs obtenus – a été réglé par une modification structurelle de l'approche du FNUAP à cet égard : l'organisation coordonne désormais systématiquement ses achats avec d'autres entités qui achètent de grandes quantités de produits de santé en matière de procréation, afin de réaliser des économies d'échelle qui permettent d'obtenir des tarifs qui soient déjà hautement compétitifs au plan international.

domaines potentiellement à risque et le respect rigoureux des mesures d'atténuation des risques.

*Produit 3*

*Un effectif approprié pour le FNUAP, composé de professionnels très performants pour accomplir sa mission*

65. Les chances de succès du FNUAP dépendent dans une large mesure de la manière dont il traite la question des ressources humaines. Ce produit comporte deux axes d'intervention : en premier lieu, l'organisation s'attachera à faire en sorte qu'elle dispose d'un effectif suffisant pour mener à bien sa mission et, en second lieu, elle accordera la priorité au renforcement d'une culture de la responsabilité en améliorant la manière dont elle traite les résultats peu satisfaisants. Les lacunes en matière de capacités seront identifiées et des investissements seront consacrés à doter le personnel des qualifications nécessaires pour mieux aider l'organisation à livrer les produits requis. En complément, tout le personnel du FNUAP doit disposer d'un cadre de travail sain et sûr. Le personnel, quant à lui, doit faire montre des plus hautes qualités d'intégrité professionnelle, permettant ainsi la poursuite des progrès qui ont été accomplis en matière de renforcement des normes éthiques de l'organisation.

*Produit 4*

*Financement sûr, à large assise et stable correspondant aux ressources nécessaires à l'exécution du plan stratégique*

66. Le programme ambitieux décrit plus haut dans le présent document ne saurait être réalisé sans ressources. Pour le restant de la période couverte par le plan stratégique, l'accent est mis à la fois sur la quantité et sur la source de financement. Celle-ci est importante parce que les contributions ordinaires – par opposition à celles réservées à des fins spécifiques – permettent à l'organisation de planifier et de mener à bien des activités de manière plus efficace. Par ailleurs, le FNUAP s'emploiera à diversifier sa base de financement, y compris en recherchant davantage de contributions auprès des pays émergents et du secteur privé. Une approche plus agressive de la mobilisation des ressources permettra à l'organisation de contribuer encore plus à l'accélération de la mise en œuvre du programme de la CIPD et de la réalisation de l'OMD 5.

67. Les indicateurs et objectifs du cadre de résultats de gestion sont indiqués dans l'annexe II.

## **VI. Cadre intégré d'allocation des ressources**

### **A. Besoins et courants de ressources pour la CIPD**

68. L'aide consacrée par les donateurs au Programme d'action de la CIPD a augmenté régulièrement jusqu'en 2008, année au cours de laquelle elle a atteint 10,4 milliards de dollars<sup>8</sup>. Ce mouvement ascendant s'est depuis arrêté, et le niveau de financement serait demeuré à peu près identique en 2009 et 2010. Selon les

---

<sup>8</sup> Tous les chiffres cités dans le présent paragraphe sont tirés de : « Flux de ressources financières devant concourir à l'application du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement, rapport du Secrétaire général », E/CN.9/2011/5.

projections actuelles, ce niveau ne devrait augmenter que légèrement en 2011, pour atteindre 10,8 milliards de dollars. Les ressources internes émanant des pays en développement ont continué de croître, pour passer, selon les projections actuelles, de 29,8 milliards de dollars en 2009 à 34 milliards en 2011.

69. Ces chiffres demeurent bien en deçà des montants nécessaires pour réaliser les objectifs du Programme d'action, qui sont estimés à 49 milliards de dollars pour 2009 et devraient atteindre 68,2 milliards en 2012 et 68,6 milliards en 2013. Le FNUAP accentuera ses efforts de plaidoyer pour maintenir le Programme d'action de la CIPD en bonne place dans l'agenda du développement, conformément à la résolution 65/234 adoptée récemment par l'Assemblée générale à propos du suivi de la CIPD au-delà de 2014.

## **B. Ressources nécessaires pour 2012-2013**

### **1. Projections relatives aux recettes**

70. Les recettes du FNUAP pour l'exercice biennal 2010-2011 sont estimées à 1,561 milliard de dollars (chiffre provisoire, les chiffres définitifs pour 2011 n'étant pas encore disponibles). Sur ce total, 962,7 millions de dollars sont des ressources ordinaires et 598,6 millions de dollars d'autres ressources. Sur la base des données tendanciennes et des informations fournies par les donateurs à ce jour, le FNUAP prévoit un total de recettes de 1,7 milliard de dollars pour 2012-2013, dont 830 millions de dollars pour 2012 et 870 millions de dollars pour 2013. Sur ce total, 1,039 milliard de dollars seraient des contributions ordinaires et 680 millions de dollars proviendraient des contributions au titre d'autres ressources.

71. Ces chiffres représentent une augmentation de 10 % par rapport aux chiffres préliminaires du montant effectif des contributions pour l'exercice biennal en cours. Il s'agit là d'une évolution modeste compte tenu de la nécessité d'accélérer considérablement les progrès concernant l'ODD 5 et ils restent en deçà du taux de croissance constaté pour les exercices biennaux 2000-2001 à 2010-2011, période au cours de laquelle le taux cumulatif de croissance était de 16 %.

### **2. Liens entre les cadres de résultats et les ressources**

72. Conformément à la décision 2010/32 du Conseil exécutif, le FNUAP veillera à présenter « des liens clairs et complets avec les cadres de résultats institutionnels et de gestion tels qu'ils figurent dans [ses] plans stratégiques ».

73. Le FNUAP établira son budget pour 2012-2013 sur la base des principes identifiés dans les cadres de résultats, en réalignant les ressources de manière à atteindre les objectifs. Cette opération n'est pas encore achevée, tout comme le plan d'activité, qui sera le vecteur de certains des changements issus de l'EMP, de manière à ce que ces liens soient apparents lorsque le budget sera présenté au Conseil exécutif. Il sera alors présenté une analyse de la manière dont les ressources ont été réaffectées sur la base de l'EMP.

74. Comme on l'a vu plus haut, le cadre révisé de résultats de gestion a été rationalisé et recentré sur les questions les plus importantes auxquelles l'organisation doit faire face. L'une des conséquences de ce recentrage est que les produits du cadre de résultats de gestion ne peuvent plus relever de la seule responsabilité de telle ou telle division ou unité du FNUAP, comme c'était le cas

jusqu'ici<sup>9</sup>. Ceci à pour corollaire que les divisions et unités du FNUAP contribueront à la réalisation de multiples produits.

### 3. Ressources nécessaires

75. Au total, 1,752 milliard de dollars seraient utilisés pour les programmes et les budgets institutionnels du FNUAP en 2012-2013, ce qui représente une augmentation de 20 % par rapport aux projections initiales pour 2010-2011. Toutefois, les dépenses de 2010 ont nettement dépassé les projections initiales et, en prenant les chiffres effectifs de 2010 comme base de comparaison, les dépenses devraient augmenter de moins de 11 %.

76. L'utilisation proposée des ressources représente une modification notable de la proportion de ressources allouées aux programmes par rapport aux dépenses de gestion renouvelables : la part de ces dernières par rapport au total des recettes passerait en effet de 15,8 % au cours de l'exercice biennal actuel à 13,1 % pour le prochain exercice (2012-2013).

77. La part des programmes dans l'utilisation des ressources couvre aussi bien les programmes de pays que le programme mondial et les programmes régionaux. Il est proposé de conserver une répartition des ressources ordinaires entre les programmes de pays, d'une part, et le programme mondial et les programmes régionaux, de l'autre, analogue à celle envisagée à l'origine pour 2008-2011 (soit 11,1 % des ressources ordinaires).

#### Ressources nécessaires demandées pour 2012-2013<sup>10</sup>

(En millions de dollars)

	2010-2011 (prévisions initiales)			2012-2013		
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total
<b>Ressources disponibles</b>						
Solde d'ouverture	51,7	278,4	<b>330,0</b>	55,3	191,9	<b>247,2</b>
Contributions et autres recettes	950,0	450,0	<b>1 400,0</b>	1 038,8	680,0	<b>1 718,8</b>
<b>Total disponible</b>	<b>1 001,7</b>	<b>728,4</b>	<b>1 730,0</b>	<b>1 094,1</b>	<b>871,9</b>	<b>1 966,0</b>
<b>Emploi des ressources</b>						
Programmes (nets de recouvrement des coûts) <sup>11</sup>	689,4	498,2	<b>1 187,6</b>	820,6	639,2	<b>1 459,8</b>
Budget institutionnel						

<sup>9</sup> Il en va de même également pour les produits relatifs aux ressources humaines et à la mobilisation des ressources, qui, a priori, seraient du ressort de la Division des ressources humaines et de la Division de l'information et des relations extérieures, respectivement. L'une des leçons essentielles de l'EMP est que ces domaines doivent être du ressort de membres du personnel partout au FNUAP, afin que, par exemple, les cadres dans les bureaux régionaux prennent au sérieux la question des résultats peu satisfaisants et que des représentants du FNUAP assument des responsabilités en matière de mobilisation des ressources.

<sup>10</sup> Les chiffres du présent tableau sont des estimations et peuvent donc encore varier.

<sup>11</sup> Y compris une allocation de 11,1 % des ressources ordinaires pour le programme mondial et les programmes régionaux.

	2010-2011 (prévisions initiales)			2012-2013		
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total
Efficacité de l'aide au développement	53,1	5,7	<b>58,9</b>	52,7	7,7	<b>60,4</b>
Gestion						
Dépenses renouvelables	189,0	32,5	<b>221,6</b>	185,8	39,5	<b>225,3</b>
Dépenses non renouvelables	8,9	–	<b>8,9</b>	5,9	–	<b>5,9</b>
Affectations spéciales	5,9	–	<b>5,9</b>	–	–	–
<b>Total budget institutionnel</b>	<b>256,9</b>	<b>38,3</b>	<b>295,2</b>	<b>244,4</b>	<b>47,3</b>	<b>291,6</b>
<b>Total</b>	<b>946,4</b>	<b>536,5</b>	<b>1 482,8</b>	<b>1 065,3</b>	<b>686,5</b>	<b>1 751,8</b>

## VII. Mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique révisé

78. Les modifications du plan stratégique proposées dans le présent rapport ne se concrétiseront pas du jour au lendemain mais interviendront plutôt progressivement tout au long des dernières années du plan. Ces modifications ne se feront pas non plus automatiquement du simple fait de leur inclusion dans le plan; elles nécessiteront au contraire une attention soutenue de la part de la direction de l'organisation et une discipline de gestion dans l'ensemble du FNUAP. Plusieurs processus, décrits ci-dessous, ont été conçus pour codifier ces changements.

### A. Plan d'activité

79. Conjointement à l'EMP, l'élaboration d'un plan d'activité pour 2012-2013 est en cours. Les constatations et conclusions de l'EMP ont été intégrées à l'élaboration du plan d'activité, et celui-ci comportera des mécanismes destinés à renforcer l'exécution du plan stratégique révisé. Le plan d'activité améliorera l'efficacité en simplifiant les processus internes, en rationalisant la prise de décisions et en renforçant la responsabilisation.

### B. Aligner les niveaux mondial, régional et national

#### 1. Au niveau des pays

80. À la suite de l'approbation des cadres de résultats par le Conseil exécutif, les outils et directives destinés aux bureaux de pays seront mis à jour pour faciliter l'instauration de liens entre les programmes de pays et les résultats et produits révisés. Des réunions de planification seront organisées dans chaque région pour aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux à harmoniser les documents de programme et les plans d'action avec le plan stratégique révisé.

81. Les bureaux de pays seront chargés de traduire dans les contextes locaux les modifications décrites dans le plan stratégique révisé, en conjonction avec les partenaires nationaux. Ce processus doit reposer sur la maîtrise nationale et les besoins et capacités du pays, et aboutir à un meilleur recentrage des programmes de pays par une hiérarchisation rigoureuse entre les domaines dans lesquels le FNUAP peut intervenir. Il importe que les programmes de pays ne soient pas censés être

reliés à tous les résultats et produits et soient au contraire concentrés sur ceux qui sont pertinents pour le contexte considéré. Les programmes de pays qui contiennent des activités externes aux cadres de résultats révisés sont censés abandonner ces activités (encore que cela doive se faire de manière progressive afin de réduire autant que faire se peut la désorganisation des programmes).

82. En combinant une plus forte concentration sur les domaines clefs dans lesquels le FNUAP peut apporter le plus et une meilleure adaptation aux spécificités des contextes locaux, les programmes de pays devraient gagner en diversité et abandonner l'approche « monolithique » dans laquelle les programmes sont censés faire tout partout et, de ce fait, ne reposent pas suffisamment sur le contexte local.

83. La mise en œuvre se fera nécessairement aussi d'une manière différenciée qui sera tributaire de la maîtrise du processus par le pays lui-même et correspondra aux besoins et capacités de celui-ci. À titre d'exemple, le passage de la fourniture de choses à la fourniture d'idées – du soutien à la mise en œuvre à une intervention plus en amont, au niveau du dialogue sur les politiques et du plaidoyer – sera fondé sur les contextes locaux. Cette approche qui va du bas vers le haut sera néanmoins contrebalancée par un recours accru aux mécanismes d'assurance de la qualité pour veiller à ce que les bureaux de pays se conforment aux normes minimum.

## **2. Aux niveaux mondial et régional**

84. Conformément à la décision 2009/16, le programme mondial et les programmes régionaux du FNUAP (DP/FPA/2007/19) ont été prorogés jusqu'en 2013. Suite à l'approbation par le Conseil exécutif des cadres de résultats révisés, ces programmes seront alignés sur les nouveaux résultats et produits, et des activités et leurs résultats seront mis au point pour la période 2012-2013. Le FNUAP utilisera les enseignements tirés de la mise en œuvre pour élaborer un nouveau programme mondial et de nouveaux programmes régionaux qui seront soumis au Conseil exécutif avec le nouveau plan stratégique pour 2014-2017.

## **3. Réorganisation**

85. La réorganisation du FNUAP ne s'est matériellement achevée que récemment et les mécanismes propres à institutionnaliser les changements sont encore en train d'être mis en place. Par ailleurs, une évaluation de la réorganisation est prévue pour 2012. En conséquence, aucun examen systématique de la réorganisation n'a été effectué dans le cadre de l'EMP. À mesure que des enseignements sont tirés, ils influenceront sur la manière dont l'organisation aborde sa réorganisation en temps réel (notamment par le biais du plan d'activité), et constitueront une contribution importante au prochain plan stratégique.

## **C. Renforcement des systèmes de mesure**

86. Comme on l'a vu plus haut, des difficultés touchant les systèmes de mesure ont limité l'aptitude du FNUAP à évaluer ses progrès ces dernières années, et les examens internes et externes ont mis en lumière combien il importe d'améliorer les systèmes de mesure de l'organisation. Des efforts sont faits dans ce sens depuis un certain temps et, à l'occasion de la révision des cadres de résultats, un accent considérable a été mis sur les enseignements tirés de l'expérience des années initiales de mise en œuvre du plan stratégique, qui se sont traduits par des

changements tels que l'importance accrue accordée à la mesurabilité dans la conception des indicateurs. Des examens réguliers des résultats au regard des objectifs (en particulier ceux du cadre de résultats de gestion) permettront d'identifier les difficultés en temps réel, facilitant ainsi le règlement rapide des problèmes. Un surcroît d'efforts s'impose pour la suite, s'agissant en particulier de renforcer les liens entre les niveaux national, régional et mondial, aussi bien sur le plan conceptuel que sur celui des systèmes intégrés de gestion qui permettent d'établir automatiquement des rapports sur l'évolution des résultats.

#### **D. Élaboration du nouveau plan stratégique**

87. Une feuille de route détaillée relative à l'élaboration du prochain plan stratégique (2014-2017) sera établie et présentée au Conseil exécutif à l'issue du processus d'EMP. Un rapport global sur la mise en œuvre du plan actuel (y compris les cadres de résultats révisés, la réorganisation et les programmes mondial et régionaux) sera présenté au Conseil exécutif en 2013.

88. L'élaboration du prochain plan stratégique englobera des sujets qui sont apparus au cours de l'EMP mais n'ont pas pu être traités de manière détaillée dans ce cadre, par exemple, les incidences complètes (qui continuent d'apparaître) de la création d'ONU-Femmes sur l'action du FNUAP en matière d'égalité entre les sexes et sur les systèmes d'affectation et de distribution des ressources (dont la modification n'entraîne pas dans le champ de l'EMP). Comme on l'a relevé plus haut, les efforts de réforme lancés à l'issue du processus d'EMP seront progressifs et constitueront donc un fondement important pour le prochain plan stratégique. Enfin, le processus d'EMP a permis de tirer un certain nombre d'enseignements qui permettront de mettre en place des systèmes plus solides (par exemple, pour faciliter la collecte de données corroborant un processus de planification et de budgétisation dans lequel le plan stratégique est clairement placé au départ du processus d'élaboration du budget) et enrichir le processus d'élaboration du prochain plan stratégique.

### **VIII. Éléments pour une décision**

89. Le Conseil exécutif voudra peut-être :

a) *Prendre note* du présent rapport sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2008-2013 et *se féliciter* de l'orientation stratégique indiquée dans le rapport pour renforcer la responsabilisation du FNUAP en matière de résultats et d'excellence opérationnelle;

b) *Faire siens* les orientations futures figurant dans le présent rapport (DP/FPA/2011/11) et l'ensemble bien circonscrit de réalisations escomptées et de produits en tant qu'étape importante vers la réalisation des buts de la CIPD et en tant que contribution à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;

c) *Approuver* les cadres révisés de résultats de développement et de gestion et le cadre intégré d'allocation des ressources pour 2012-2013 figurant dans le rapport (DP/FPA/2011/11) et *inviter* tous les pays à aider le FNUAP à atteindre le montant total de ressources ordinaires et autres ressources pour la

période 2012-2013, notamment par des annonces de contributions pluriannuelles;

d) *Souligner* l'importance des ressources ordinaires pour la mise en œuvre efficace du plan stratégique et *inviter* les pays à accroître leurs contributions aux ressources ordinaires du FNUAP;

e) *Demander* que le rapport global sur le plan stratégique pour 2008-2013 soit présenté à la session annuelle de 2013, et le nouveau plan stratégique à la deuxième session ordinaire de 2013.

## Annexe I

### Cadre révisé de résultats de développement<sup>1</sup>

**But** : Réaliser l'accès universel à la santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille), promouvoir les droits en matière de procréation, réduire la mortalité maternelle et accélérer les progrès concernant le programme de la CIPD et l'OMD 5 (A et B)

**Réalisation 1** : La dynamique des populations et ses liens réciproques avec les besoins des jeunes (y compris les adolescents), la santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille), l'égalité entre les sexes et la réduction de la pauvreté dans les stratégies et plans de développement nationaux et sectoriels

#### Indicateur(s) clef(s)

Nombre de pays disposant de plans nationaux de développement et de stratégie de réduction de la pauvreté qui traite de la dynamique des populations et de ses liens réciproques avec les besoins multisectoriels des jeunes (y compris les adolescents), de la santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille), l'égalité des sexes et le développement durable et la réduction de la pauvreté

Base : 62 (2010)

Nombre de pays ayant intégré les services de santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille) aux politiques et plans nationaux du secteur de la santé

Base : 54 (2010)

Produit(s)	Indicateur(s)	2010 base	2012 objectif	2013 objectif
1. Renforcement de la capacité nationale d'incorporation de la dynamique des populations et ses liens réciproques avec les besoins des jeunes (y compris les adolescents), la santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille), l'égalité des sexes et la réduction de la pauvreté dans les plans nationaux de développement, les stratégies de réduction de la pauvreté et autres plans et programmes nationaux pertinents	1.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a appuyé les initiatives de développement des capacités en vue d'incorporer les questions relatives à la dynamique des populations dans les plans et programmes nationaux pertinents <i>(N = 128)<sup>2</sup></i>	31 (24 %)	51 (40 %)	61 (48 %)
	1.2 Nombre de personnes initiées à l'incorporation des questions relatives à la dynamique des populations dans les plans et programmes nationaux pertinents	750	1 225	1 450
2. Renforcement de la capacité d'élaboration de politiques et de plans nationaux du secteur de la santé intégrant les services de santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille)	2.1 Nombre (et pourcentage) de pays où le FNUAP a appuyé l'élaboration de politiques et de plans nationaux du secteur de la santé intégrant les services de santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille) <i>(N = variable selon les années, en fonction des cycles de planification des pays : 2010 : 45; 2012 : 26; 2013 : 48)</i>	10 (22 %)	18 (69 %)	33 (69 %)

<sup>1</sup> Des détails sur les définitions, les méthodes de calcul, les sources de données et la fréquence des mesures sont donnés pour chacun des indicateurs ci-dessous dans les fiches de métadonnées disponibles sur le site Web FNUAP.

<sup>2</sup> La mention « (N = 128) » renvoie au fait qu'à chaque indicateur correspond un ensemble bien défini de pays auxquels il s'applique : parfois il s'agit de tous les pays de programme du FNUAP, d'autres fois d'un sous-ensemble de pays dans lesquels une activité particulière se déroule, (l'élaboration de plans nationaux, par exemple) ou bien qui sont couverts par une initiative internationale (la Stratégie globale pour la santé des femmes et des enfants, par exemple).

<i>Produit(s)</i>	<i>Indicateur(s)</i>	<i>2010 base</i>	<i>2012 objectif</i>	<i>2013 objectif</i>
3. Renforcement de la capacité nationale des jeunes (y compris les adolescents) à participer au dialogue sur les politiques et à la programmation	3.1 Nombre (et pourcentage) de pays bénéficiant de l'appui du FNUAP qui disposent de mécanismes institutionnels de partenariat avec les jeunes (y compris les adolescents) pour le dialogue sur les politiques et la programmation  (N = 128)	30 (23 %)	40 (31 %)	50 (39 %)

## Réalisation 2 : Amélioration de l'accès à des services de qualité en matière de santé des mères et des nouveau-nés et de l'utilisation de ces services

### Indicateur(s) clef(s)

Taux de mortalité maternelle

Base : 290 (2008)

Naissances en présence d'un personnel de santé qualifié

Base : 63 % (2008)

Nombre de pays où les naissances par césarienne représentent moins de 5 % des naissances vivantes

Base : 46 (2010)

<i>Produit(s)</i>	<i>Indicateur(s)</i>	<i>2010 base</i>	<i>2012 objectif</i>	<i>2013 objectif</i>
4. Renforcement de la capacité nationale d'exécution de programmes généraux de formation de sages-femmes	4.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a développé les capacités de gestion de politiques relatives aux effectifs de sages-femmes  (N = 49 pays couverts par la Stratégie globale pour la santé des femmes et des enfants)	22 (45 %)	30 (61 %)	40 (82 %)
5. Renforcement des capacités nationales en matière de soins obstétricaux et néonataux d'urgence (EmONC)	5.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a développé les capacités de rénovation des services obstétrique et néonataux d'urgence dans les plans sanitaires sous-nationaux  (N = 49 pays couverts par la Stratégie globale pour la santé des femmes et des enfants)	14 (29 %)	24 (49 %)	30 (61 %)
6. Renforcement des capacités nationales de prévention et de traitement de la fistule obstétrique et de réinsertion sociale des patientes	6.1 Nombre de femmes traitées pour la fistule obstétrique avec l'appui du FNUAP	6 000	8 000	10 000
7. Capacité accrue de mise en place de l'Ensemble minimum initial de service (MISP) dans les situations humanitaires	7.1 Nombre d'agents initiés à la gestion de l'ensemble minimum initial de services (MISP) avec le soutien du FNUAP	3 900	4 200	4 500

### Réalisation 3 : Amélioration de l'accès à des services de qualité en matière de planification de la famille et de l'utilisation de ces services par les individus et les couples en fonction de leurs intentions en matière de procréation

#### Indicateur(s) clef(s)

Taux de prévalence de la contraception (méthodes modernes)

Base : 55,2 (2009)

Besoins non satisfaits en matière de planification de la famille

Base : 11,4 (2009)

Pourcentage de pays disposant de points de prestation offrant au moins trois méthodes modernes de contraception

Base : 36,6 (2009-2010)

Produit(s)	Indicateur(s)	2010 base	2012 objectif	2013 objectif
8. Renforcement des systèmes nationaux de sécurité de l'approvisionnement en produits de santé en matière de procréation (RHCS)	8.1 Nombre (et pourcentage) de pays soutenus par le FNUAP et dotés de stratégie de réduction de la pauvreté qui n'ont pas connu de rupture de stock de contraceptifs au cours des six derniers mois  (N = 13 pays de la filière I du programme mondial de sécurité de l'approvisionnement en produits de santé en matière de procréation (RHCS); ce nombre était de 11 pays en 2010, année de base)	3 (27 %)	8 (62 %)	10 (77 %)
	8.2 Nombres d'agents nationaux formés à la gestion de la logistique grâce à l'appui du FNUAP	225	360	450
9. Renforcement des capacités nationales en matière d'intervention communautaire en faveur de la planification de la famille	9.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a appuyé les principales interventions de création de la demande, concernant en particulier les méthodes modernes de contraception  (N = 45 pays des filières I et II du programme mondial de RHCS)	7 (16 %)	20 (44 %)	35 (78 %)

### Réalisation 4 : Amélioration de l'accès à des services de qualité en matière de prévention du VIH et des IST et de l'utilisation de ces services, en particulier pour les jeunes (y compris les adolescents) et autres populations clés à risque

#### Indicateur(s) clef(s)

Prévalence du VIH parmi les jeunes (15-24 ans)

Base : 0,3 % (garçons) et 0,6 % (filles) (2010)

Pourcentage de femmes et d'hommes âgés de 15 à 49 ans ayant eu au cours des 12 derniers mois plus d'un partenaire qui a utilisé un préservatif au cours de leur dernier rapport sexuel

Base : 48 % pour les hommes (15-49) et 32 % pour les femmes (15-49)

Produit(s)	Indicateur(s)	2010 base	2012 objectif	2013 objectif
10. Renforcement des capacités nationales de planification, d'exécution et de suivi des programmes de prévention pour la réduction de la transmission sexuelle du VIH	10.1 Nombre (et pourcentage) de pays qui ont mené à bien une évaluation des liens entre les politiques, systèmes et services relatifs à la santé en matière de sexualité et de procréation et au VIH avec le soutien du FNUAP  (N = 31 pays couverts par la Stratégie mondiale d'ONUSIDA 2011-2015)	7 (23 %)	13 (42 %)	20 (65 %)

<i>Produit(s)</i>	<i>Indicateur(s)</i>	<i>2010 base</i>	<i>2012 objectif</i>	<i>2013 objectif</i>
	10.2 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le cadre global de création de la demande de préservatifs est appliqué et vise spécifiquement a) les jeunes et b) le cadre de travail	a) 0	a) 5 (29 %)	a) 10 (59 %)
	a) <i>N = 17 pays prioritaires d'ONUSIDA concernant les jeunes;</i> b) <i>N = 31 pays couverts par la Stratégie mondiale d'ONUSIDA 2011-2015)</i>	b) 0	b) 5 (16 %)	b) 10 (32 %)
11. Renforcement de la capacité nationale à pourvoir aux besoins des jeunes et des travailleurs du sexe concernant la santé en matière de sexualité et de procréation et la lutte contre le VIH, y compris par le biais d'organisations et de réseaux communautaires	11.1 Nombre d'organisations/réseaux soutenus par le FNUAP pour organiser des programmes axés sur les besoins des jeunes et des travailleurs du sexe concernant la santé en matière de sexualité et de procréation et la lutte contre le VIH	116	141	176

**Réalisation 5 : Promotion de l'égalité des sexes et des droits en matière de procréation, principalement par des activités de plaidoyer et la mise en œuvre de lois et de politiques**

**Indicateur(s) clef(s)**

Pourcentage de femmes âgées de 20 à 24 ans qui ont été mariées ou en couple avant l'âge de 18 ans

*Base : 35 % total; 22 % urbain; 45 % rural (2000-2009)*

Pourcentage de pays qui se sont dotés de mécanismes d'application des lois et des politiques favorables à l'égalité des sexes et aux droits en matière de procréation

*Base : 61,7 % (2008)*

<i>Produit(s)</i>	<i>Indicateur(s)</i>	<i>2010 base</i>	<i>2012 objectif</i>	<i>2013 objectif</i>
12. Renforcement des capacités nationales d'exécution des accords internationaux et des lois et politiques nationales de soutien à l'égalité des sexes et aux droits en matière de procréation	12.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a aidé à appliquer des accords internationaux et des lois et politiques nationales en faveur de l'égalité des sexes et des droits en matière de procréation <i>(N = 128)</i>	94 (73 %)	103 (80 %)	113 (88 %)
13. Renforcement des capacités nationales de lutte contre la violence sexiste et d'offre de services de qualité, y compris dans des contextes humanitaires	13.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a aidé à élaborer des réponses de politique générale et de programme à la violence sexiste (y compris les mutilations génitales/sexuelles féminines) <i>(N = 30 pays de programmation conjointe et pays de programme pour des activités sur la sélection en fonction du sexe et la résolution 1325 du Conseil de sécurité)</i>	19 (64 %)	22 (73 %)	24 (80 %)
	13.2 Nombres de personnes formées à la programmation de la lutte contre la violence sexiste dans les situations humanitaires grâce au soutien du FNUAP	120	500	800
	13.3 Nombres de pays soutenus par le FNUAP qui déclarent avoir abandonné les mutilations génitales/sexuelles féminines	596	715	858

<i>Produit(s)</i>	<i>Indicateur(s)</i>	<i>2010 base</i>	<i>2012 objectif</i>	<i>2013 objectif</i>
14. Promotion accrue de l'égalité des sexes et des droits en matière de procréation par la participation des organisations et réseaux communautaires	14.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a aidé les organisations/réseaux de la société civile à associer les hommes et les garçons à la promotion de l'égalité des sexes <i>(N = 35)</i>	24 (69 %)	26 (74 %)	29 (83 %)

**Réalisation 6 : Meilleur accès aux services de santé en matière de sexualité et de procréation et à l'éducation sexuelle destinés aux jeunes (y compris les adolescents)**

**Indicateur(s) clef(s)**

Taux de naissances chez les adolescents

*Base : 52 (2007)*

Pourcentage de jeunes âgés de 15 à 24 ans qui, à la fois, identifient correctement les moyens de prévenir la transmission sexuelle du VIH et rejettent les principales idées fausses concernant la transmission du virus

*Base : 35 % des hommes et 30 % des femmes (2005-2009)*

Nombre de pays qui appliquent à l'échelle nationale une éducation sexuelle générale adaptée à l'âge à l'intérieur et à l'extérieur de l'école

*Base à déterminer*

<i>Produit(s)</i>	<i>Indicateur(s)</i>	<i>2010 base</i>	<i>2012 objectif</i>	<i>2013 objectif</i>
15. Meilleure programmation de l'offre de services essentiels de santé en matière de sexualité et de procréation à l'intention des adolescents et des jeunes marginalisés	15.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a aidé au renforcement des capacités concernant l'offre de services essentiels de santé en matière de sexualité et de procréation à l'intention des jeunes <i>(N = 128)</i>	45 (35 %)	50 (39 %)	55 (43 %)
	15.2 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a aidé à concevoir et exécuter des programmes généraux visant à toucher la population des adolescentes marginalisées <i>(N = 20)</i>	5 (25 %)	10 (50 %)	15 (75 %)
16. Renforcement de la capacité nationale de conception et d'exécution de programmes généraux d'éducation sexuelle adaptée aux différents âges dans les politiques et les programmes d'enseignement	16.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a aidé à concevoir et exécuter des programmes généraux d'éducation sexuelle adaptée aux différents âges <i>(N = 128)</i>	44 (34 %)	54 (42 %)	64 (50 %)
	16.2 Nombre d'experts formés grâce au soutien du FNUAP pour fournir une assistance technique en matière de conception, d'exécution et d'évaluation de programmes généraux d'éducation sexuelle	70	210	280

**Réalisation 7 : Amélioration de la disponibilité et de l'analyse de données permettant la prise de décisions et l'élaboration des politiques sur la base de données factuelles synthétisant la dynamique des populations, la santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification de la famille) et l'égalité des sexes**

**Indicateur(s) clef(s)**

Nombre de pays ayant achevé leur série de 2010 de recensements de la population et du logement

Base : 23 (2010)

Nombre de pays qui ont procédé (au cours des cinq dernières années) à une enquête nationale sur les ménages qui permette une estimation de tous les indicateurs relatifs à l'OMD 5B

Base : 91 (2010)

<i>Produit(s)</i>	<i>Indicateur(s)</i>	<i>2010 base</i>	<i>2012 objectif</i>	<i>2013 objectif</i>
17. Renforcement des capacités nationales de production, d'utilisation et de diffusion de données statistiques de qualité sur la dynamique des populations, la jeunesse, l'égalité des sexes et la santé en matière de sexualité et de procréation, y compris dans des contextes humanitaires	17.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a aidé au développement des capacités de production et de diffusion de données de recensement et d'enquête et autres statistiques (N = 128)	79 (62 %)	91 (71 %)	103 (80 %)
	17.2 Nombre de personnes formées grâce au soutien du FNUAP à la production, l'analyse et la diffusion de données de recensement et d'enquête et autres statistiques, y compris dans des contextes humanitaires	645	1 290	1 935
18. Renforcement des capacités nationales d'analyse des données dans la perspective de la prise de décisions et de la formulation des politiques touchant la dynamique des populations, la jeunesse, l'égalité des sexes et la santé en matière de sexualité et de procréation	18.1 Nombre (et pourcentage) de pays dans lesquels le FNUAP a aidé au développement des capacités de production d'analyses approfondies des données d'enquête et de recensement (N = 128)	18 (14 %)	40 (31 %)	51 (40 %)

## Annexe II

Cadre révisé de résultats de gestion<sup>1</sup>

<i>Produit</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Base (année)</i>	<i>2012, objectif</i>	<i>2013, objectif</i>
Amélioration de l'efficacité des programmes par le renforcement de la gestion axée sur les résultats et de la programmation fondée sur des données factuelles	Pourcentage de documents de programme de pays ayant au moins la note « bon » selon les critères de la gestion axée sur les résultats et de la programmation fondée sur des données factuelles	50 % (2011)	70 %	80 %
	Pourcentage de programmes dont le plan de travail annuel comporte au moins 7 % de produits atteignant les objectifs de l'indicateur correspondant	51 % (2007) 86 % (2010)	90 %	95 %
	Pourcentage d'évaluations de programmes de pays ayant au moins la note « bon »	<i>Données en cours de compilation, disponibles en septembre 2011</i>	<i>À déterminer une fois que les données de base sont disponibles</i>	<i>À déterminer une fois que les données de base sont disponibles</i>
Renforcement de la bonne gestion des ressources par une amélioration de l'efficacité et de la gestion des risques	Pourcentage du total des recettes consacré aux dépenses récurrentes de gestion	15,8 % (2010-2011)	13,1 %	<13,1 %
	Taux d'exécution afférents aux ressources ordinaires et aux autres ressources	Ressources ordinaires : 85 % (2009) 85 % (2010)	Ressources ordinaires : 97 %	Ressources ordinaires : 97 %
		Autres ressources : 52 % (2009) 51 % (2010)	Autres ressources : 79 %	Autres ressources : 79 %
	Pourcentage de commandes de produits essentiels livrés aux bureaux de pays dans les délais impartis	79 % (2010)	85 %	90 %
	Pourcentage d'audits de l'exécution nationale (NEX) donnant lieu à un avis négatif	17 % (2007) 22 % (2009)	10 %	8 %
	Pourcentage d'avances sur le fonds d'exploitation non remboursées dans les délais impartis	9,9 % (2010-2011)	9 %	8 %
	Pourcentage d'unités administratives du FNUAP dont 90 % des plans de travail annuels avec des partenaires d'exécution ont au moins la note « bon » selon les normes d'assurance de la qualité	n.d.	75 %	85 %

<sup>1</sup> Des détails sur les définitions, les méthodes de calcul, les sources de données et la fréquence des mesures sont donnés pour chacun des indicateurs ci-dessous dans les fiches de métadonnées disponibles sur le site Web du FNUAP.

42

Le FNUAP dispose d'un effectif approprié, composé de professionnels très performants qui accomplissent sa mission	Taux de vacance de postes	n.d. (2007) 17 % (2010)	15 %	13 %
	Pourcentage de membres du personnel qui estiment que le FNUAP traite efficacement la question des résultats peu satisfaisants	33 % (2008) 30 % (2009)	38 %	n.d. <sup>2</sup>
Financement sûr, à large assise et stable pour disposer des ressources nécessaires à l'exécution du plan stratégique	Pourcentage atteint sur l'objectif de financement du plan stratégique	103 % (2008) 109 % (2010)	100 %	100 %
	Pourcentage des contributions ordinaires sur le total des contributions	63 % (2007) 58 % (2010)	60 %	>60 %
	Pourcentage des contributions ordinaires annuelles émanant de pays autres que les 15 principaux donateurs	7 % (2007) 4 % (2010)	6 %	8 %

<sup>2</sup> Les données relatives à cet indicateur ne sont compilées que tous les deux ans, si bien qu'il n'y a pas d'objectif pour 2013.