



---

## FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

### PLAN STRATEGIQUE, 2014-2017

#### *Résumé*

Le présent document contient le plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017. Le plan réaffirme l'orientation stratégique définie dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2008-2013 et présente une série de changements organisationnels destinés à faciliter la réalisation de ces objectifs. Ces réformes comprennent un cadre des résultats renforcés, un nouveau modèle d'activité et des améliorations aux modalités de financement. Le document couvre également les besoins en ressources (y compris le système d'allocation des ressources) et l'approche adoptée pour la mise en œuvre du plan stratégique. Ces éléments constituent un ensemble qui améliorera l'efficacité et l'efficacité du FNUAP, permettant à l'organisation d'avoir un impact plus significatif sur la vie des femmes, des adolescents et des jeunes partout dans le monde.

#### *Éléments de décision*

**Les éléments de décision figurent à la section VI.**

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction.....	3
II. Orientation stratégique.....	4
III. Mise en œuvre de l'orientation stratégique.....	10
A. Résultats.....	11
B. Modèle d'activité.....	13
C. Arrangements de financement.....	17
D. Efficacité et efficacité organisationnelles.....	18
IV. Ressources et résultats.....	20
A. Besoins et courants de ressources.....	20
B. Rattacher les ressources aux résultats.....	20
C. Allocation des ressources programmatiques.....	22
V. Mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique.....	25
A. Aligner les niveaux mondial, régional et national.....	25
B. Suivi, révision et évaluation.....	26
VI. Éléments de décision.....	26

Note : Les annexes sont disponibles séparément sur le site Web du FNUAP.

## I. Introduction

1. En 2014, 20 années se seront écoulées depuis la tenue au Caire (Égypte) de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD). Ces années ont été marquées par des progrès remarquables dans certains domaines et des déceptions dans d'autres. Le plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 porte clairement sur la poursuite du programme inachevé du Caire, en se concentrant particulièrement sur la santé sexuelle et procréative et les droits liés à la procréation.

2. La mortalité maternelle a diminué de près de la moitié depuis les 20 dernières années, mais près de 800 femmes meurent encore chaque jour de complications liées à l'accouchement et à la grossesse, et plus de 220 millions de femmes n'ont pas encore accès à des moyens de contraception modernes. En conséquence, l'objectif 5 des objectifs du Millénaire pour le développement sur la santé maternelle est actuellement très loin d'être réalisé et ne semble pas en voie de l'être. La croissance économique a permis de sortir des millions de personnes de la pauvreté, mais elle n'a pas réduit les inégalités et les disparités sont considérables. L'inégalité des sexes demeure l'une des formes les plus prononcées de l'inégalité, la moitié féminine de la population mondiale ne possédant que 1 % de la richesse mondiale. Depuis 1994, les principes centraux du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement sont toujours menacés par une opposition disposant de moyens de financement importants qui reste inflexible dans son rejet des droits en matière de procréation et d'égalité des sexes.

3. Toutefois, l'évolution récente laisse présager d'importantes possibilités. Actuellement, la moitié de la croissance mondiale est attribuable aux pays en développement, qui devraient représenter près de 60 % du produit intérieur brut mondial d'ici à 2030. Les échanges commerciaux entre le Sud et le Nord jouent un rôle de plus en plus vital, alors que les échanges Sud-Sud sont source d'innovation et de croissance. Ces changements influencent également le paysage du développement. L'aide publique au développement a stagné, mais les puissances émergentes représentent une nouvelle source importante de financement du développement. En outre, les sources publiques de financement sont éclipsées par les flux privés vers les pays en développement, qu'il s'agisse d'investissements, d'envois de fonds des migrants ou des donations de philanthropes. La généralisation de l'Internet et des téléphones mobiles a été remarquable. Plus de gens maintenant ont davantage accès à un téléphone mobile qu'à une toilette. Ces nouvelles technologies donnent une occasion d'envisager des moyens novateurs d'atteindre les gens et d'améliorer leurs conditions de vie.

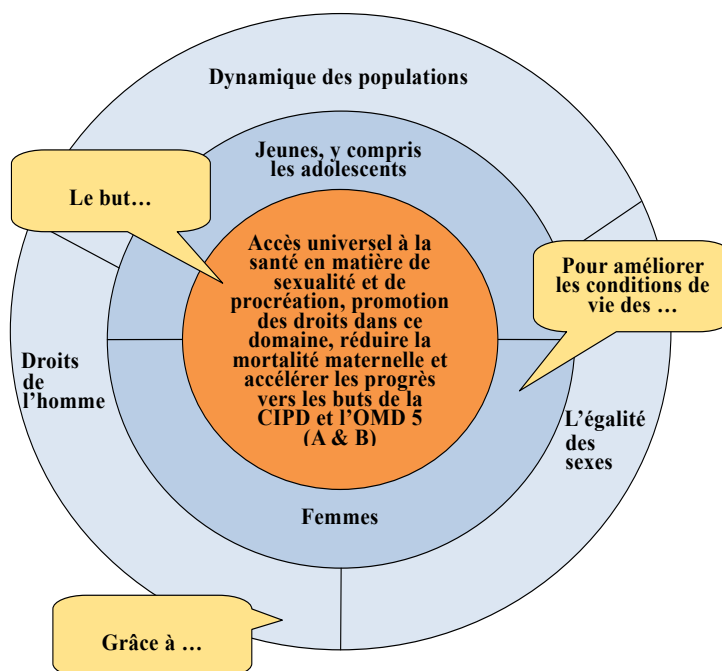
4. Les développements susmentionnés s'inscrivent dans un contexte de croissance constante de la population mondiale. En effet, il est probable que 2 milliards de personnes viendront s'ajouter à la population mondiale qui atteindra 9 milliards de personnes d'ici le milieu du siècle. Une forte croissance exerce une pression sur les ressources et, combinée aux modes de consommation, elle place la question de la durabilité au cœur de l'ordre du jour international. L'explosion démographique de la jeunesse dans des pays confrontés au problème de la création d'emplois est exacerbée par une augmentation rapide d'une population vieillissante dans d'autres pays qui peinent à renforcer leurs systèmes de protection sociale. Une gestion efficace des migrations et de l'urbanisation sera la clé pour améliorer les niveaux de vie et sortir les personnes vulnérables et les personnes marginalisées de la pauvreté.

5. Le plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 procède d'un environnement en mutation et place le Fonds en position pour le réussir. Le plan énonce une vision des changements que le FNUAP cherche à apporter dans la vie des femmes, des adolescents et des jeunes en se fondant sur un vaste processus analytique et consultatif. L'élaboration du plan stratégique a également été déterminée par un certain nombre de processus clés plus larges. La résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies a eu une influence particulièrement importante, mais les préparatifs de l'examen de la CIPD au-delà de 2014 et du programme de développement pour l'après 2015, Rio+20, la Stratégie mondiale pour la santé des femmes et des enfants du Secrétaire général, le programme de réforme générale de l'ONU et le Cadre d'action sur la réduction des risques de catastrophe ont également été pris en compte dans le processus. Par ailleurs, les principes de l'efficacité de l'aide, y compris le rôle central de l'appropriation par les pays défini dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, ont également constitué un fondement important.

## II. Orientation stratégique

6. En 2011, l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2008-2013 (DP/FPA/2011/11) a permis au FNUAP de mieux recentrer son action et d'inscrire résolument la santé sexuelle et procréative et les droits liés à la procréation au centre de ses travaux. Cette orientation stratégique, appelée aussi la cible, a été évaluée à la lumière d'un environnement externe en constante évolution et a été réaffirmée comme étant la priorité pour 2014-2017, comme le montre la figure 1.

Figure 1  
La cible



7. La cible du FNUAP vise à réaliser l'accès universel à la santé en matière de sexualité et de procréation, promouvoir les droits en matière de sexualité et de reproduction et réduire la mortalité maternelle. Pour y parvenir, le Fonds concentre ses activités sur la planification familiale, la santé maternelle et le VIH/sida. La réalisation de cette cible apporterait d'énormes avantages aux populations du monde entier et permettrait d'accélérer les progrès dans la mise en œuvre du programme de la Conférence internationale sur la population et le développement et des objectifs du Millénaire pour le développement. Les objectifs 5 a) et 5 b) sur la mortalité maternelle et la santé procréative sont au centre des activités du Fonds, mais force est de constater que l'amélioration de la santé maternelle a un impact significatif sur le plan du développement en ce qui concerne les autres objectifs, par exemple :

- Objectif 1 (pauvreté)

La réduction des complications liées à la grossesse et à l'accouchement, ainsi que les coûts associés, et les avantages économiques significatifs de la planification familiale contribuent à la réduction de la pauvreté.

- Objectif 2 (éducation primaire)

La réduction de la condition d'orphelin en veillant à ce que moins de femmes meurent des suites de l'accouchement et le soutien à une planification responsable de la taille de la famille favorisent l'éducation primaire, en particulier chez les filles.

- Objectif 3 (égalité des sexes)

Outre les avantages de l'éducation des filles, la réalisation de l'accès universel à la santé sexuelle et procréative et des droits liés à la procréation sont indispensables à la réalisation de l'égalité entre les sexes.

- Objectif 4 (mortalité infantile)

La santé de l'enfant étant directement liée à la santé de la mère, la réduction de la mortalité maternelle et des complications liées à l'accouchement aura des effets bénéfiques considérables sur la réduction de la mortalité infantile.

- Objectif 6 (VIH/sida et autres maladies)

La lutte contre le VIH et ses effets a été intégrée dans tous les aspects des activités du Fonds.

- Objectif 7 (durabilité du point de vue de l'environnement)

L'accès universel à la planification familiale est un élément indispensable à la réalisation d'un développement durable.

- Objectif 8 (partenariat)

L'accès aux produits de santé sexuelle et procréative contribue à un élément de cet objectif, alors que les efforts du Fonds sur l'efficacité de l'aide contribuent à un autre de ses aspects.

8. Les femmes, les adolescents et les jeunes sont les principaux bénéficiaires des activités du Fonds. Le Fonds priorisera les personnes vulnérables et marginalisées, en particulier les adolescentes et les populations autochtones, les minorités ethniques, les migrants, les travailleurs du sexe, les personnes vivant avec le VIH et les personnes handicapées. Il travaillera à améliorer leur santé et à renforcer leur

capacité à participer au processus de prise de décisions sur les questions qui touchent leur vie, que ces décisions soient prises aux niveaux individuel, familial, communautaire ou national.

9. L'anneau extérieur de la figure 1 contient les facteurs clés qui permettent la réalisation de la cible. Le respect des droits de l'homme est un principe qui sous-tend toutes les activités du Fonds. Une approche fondée sur les droits de l'homme peut être vue dans la manière dont le Fonds fonctionne, par exemple en s'assurant que les services de planification familiale sont fournis sans contrainte ou que les interventions en matière de VIH/sida sont exemptes de stigmatisation.

10. La promotion de l'égalité des sexes constitue un autre principe central des activités du Fonds. Elle est à la fois un de ses domaines d'intervention prioritaires, dont un résultat lui est d'ailleurs spécifiquement consacré, et une approche transversale qui influence toutes les interventions. Par exemple, l'importance accordée à l'égalité des sexes se manifeste dans la nécessité d'assurer que les services de santé sexuelle et procréative sont fournis en tenant compte de la problématique hommes-femmes, ainsi que dans la promotion de la collecte et l'utilisation de données ventilées pour permettre l'identification des besoins spécifiques des femmes et des filles.

11. Le troisième élément de l'anneau extérieur, à savoir la dynamique des populations, est un domaine d'activité important du FNUAP. Le soutien fourni dans le cadre de la préparation et de l'analyse des recensements et autres enquêtes sur la population est un moyen essentiel de s'assurer que les femmes, les adolescents et les jeunes sont au centre des politiques de développement durable et que les programmes disposent des éléments nécessaires pour améliorer les services de santé sexuelle et procréative. Un des domaines clés du FNUAP consiste à aider les parties prenantes nationales à comprendre et à prévoir les implications des nouvelles questions démographiques, telles que la migration, l'urbanisation et le vieillissement, sur les besoins en matière de santé sexuelle et procréative des femmes, des adolescents et des jeunes.

12. Une chaîne de résultats complète a été mise au point pour montrer les résultats et les produits nécessaires à la réalisation de la cible. Le FNUAP se concentrera sur la réalisation de quatre résultats, qui feront suite aux travaux menés dans le cadre de 15 produits. L'ensemble des indicateurs d'impact, de résultat et de produit figure dans le cadre intégré axé sur les résultats figurant à l'annexe 1.

*Résultat 1 : Disponibilité et utilisation accrues de services intégrés de santé sexuelle et procréative (y compris la planification familiale, la santé maternelle et le VIH), soucieux de l'égalité des sexes qui répondent aux normes en matière de droits de l'homme pour la qualité des soins et l'égalité d'accès*

13. Le programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement constitue le fondement des travaux du FNUAP sur la santé sexuelle et procréative, dans lequel les États membres et les organisations ont reconnu le droit de tous les couples et de toutes les personnes de décider librement et de façon responsable du nombre de leurs enfants, de l'espacement et du moment des naissances, et de disposer de l'information et des moyens de le faire, et que les décisions en matière de procréation devraient être exemptes de discrimination, de contrainte et de violence. Cette composante du résultat 1 est mise en œuvre sur le plan opérationnel dans le cadre de cinq produits.

14. Le premier produit met l'accent sur deux éléments clés qui recourent les produits restants, à savoir l'intégration des services de santé sexuelle et procréative et la nécessité d'assurer des services qui répondent mieux aux besoins des femmes et aux normes en matière de droits de l'homme. Ces deux éléments reflètent les principaux problèmes auxquels les systèmes de prestations sanitaires sont confrontés dans de nombreux pays du monde. Il arrive très souvent que les services de santé sexuelle et procréative soient si mal intégrés que les femmes infectées par le VIH n'ont pas de choix en matière de contraception ou que celles qui reçoivent des services prénatals n'ont pas la possibilité de subir un test de séropositivité. De même, trop souvent les femmes, en particulier les femmes vulnérables et marginalisées, sont soumises à des contraintes ou des pratiques discriminatoires, particulièrement dans le contexte de la planification familiale et des services liés aux VIH. Des réponses reposant sur une approche axée sur les droits de l'homme, en particulier ceux qui répondent mieux aux besoins des femmes, sont essentielles pour remédier à ces pratiques.

15. Au niveau national, le FNUAP s'attaque à ces problèmes essentiellement par des interventions au niveau du plaidoyer, du dialogue ou des conseils sur les politiques et du renforcement des capacités, notamment en aidant les gouvernements nationaux à élaborer des directives, des protocoles, des normes et des mécanismes de qualité des soins. Toutes ces activités font partie d'un contexte plus large de renforcement des systèmes de prestations sanitaires nationaux en vue d'une couverture sanitaire universelle et sont entreprises conjointement avec divers partenaires nationaux et internationaux. Le FNUAP se concentrera davantage sur les moyens de satisfaire les besoins particuliers des adolescents et des jeunes en matière de santé sexuelle et procréative.

16. Les trois autres produits représentent les trois principaux piliers des activités en matière de santé sexuelle et procréative, à savoir la planification familiale, la santé maternelle et le VIH. Dans chacun des trois produits, le FNUAP sera actif dans l'ensemble des interventions nécessaires pour assurer des soins de qualité. Il s'agira notamment d'accroître l'offre de services, de susciter la demande et de créer un environnement favorable. L'équilibre relatif entre ces trois domaines variera en fonction des conditions locales tout comme les stratégies de programme. Dans de nombreux pays, la priorité sera accordée aux activités en amont au niveau du plaidoyer et du dialogue sur les politiques pour modifier les lois et les politiques nationales. Par exemple, des efforts seront faits pour veiller à ce que les pays utilisent les résultats d'une évaluation des besoins en soins obstétricaux et néonataux d'urgence pour mettre au point un plan d'action national chiffré afin d'améliorer les services de santé maternelle et infantile. Exceptionnellement, le Fonds interviendra directement dans la prestation de services comme l'achat de produits de base et continuera de le faire, mais à cela s'ajoutera un renforcement des capacités afin de permettre aux pays d'en assumer directement la responsabilité.

17. Le dernier produit met l'accent sur une situation problématique particulière, c'est-à-dire la prestation des services de santé sexuelle et procréative dans les situations humanitaires. Un accent sera mis sur l'état de préparation des pays concernant la fourniture de services de santé sexuelle et procréative en situation de crise, notamment en renforçant les capacités pour assurer la fourniture de l'ensemble minimal des services initiaux relatifs à la santé procréative et en aidant les pays à mettre au point et actualiser régulièrement des plans d'urgence qui

répondent aux besoins spécifiques des femmes, des adolescents et des jeunes en cas de crise, y compris les victimes de violence sexuelle.

*Résultat 2 : Priorité accrue aux adolescents, en particulier les jeunes adolescentes, dans les politiques et programmes nationaux de développement, notamment en mettant à leur disposition des services complets d'éducation sexuelle et de santé en matière de sexualité et de procréation*

18. Un environnement sûr et sain pour réussir le passage de l'adolescence à l'âge adulte est le droit de chaque enfant. Cependant, trop souvent, la deuxième décennie de la vie est remplie d'abus et de problèmes qui entravent les droits des adolescents à recevoir une éducation, à vivre en santé, à acquérir des compétences et à avoir voix au chapitre comme citoyens actifs à part entière. La santé sexuelle et procréative est une pierre angulaire de ce passage, traçant la trajectoire de la vie des jeunes pour des années à venir. Le résultat 2 répond aux besoins des adolescents, en particulier des jeunes filles, dans le cadre de trois produits.

19. Le premier produit rend compte des travaux du Fonds dans l'organisation d'une rencontre de partenaires sur les questions relatives aux adolescents et aux jeunes et le renforcement des capacités des institutions à effectuer une analyse des données relatives aux adolescents et aux jeunes afin que leurs besoins spécifiques en matière de santé sexuelle et procréative puissent être intégrés dans les lois, les politiques et les programmes nationaux.

20. Le deuxième produit met l'accent sur une éducation sexuelle complète. Les travaux du Fonds visent à faire en sorte que les programmes répondent aux normes internationales et que les éducateurs qui dispensent une éducation sexuelle complète reçoivent une formation qui favorise le respect de l'égalité des sexes et les droits des adolescents et des jeunes d'exercer un contrôle sur les questions liées à leur sexualité et de prendre des décisions en la matière, en toute liberté et en connaissance de cause. Ce sont des domaines dans lesquels le Fonds collabore étroitement avec des partenaires comme l'UNESCO et l'UNICEF.

21. Le dernier produit porte sur une initiative novatrice que le FNUAP a lancée sur le mariage des enfants pour rejoindre les adolescentes à risque dans 12 pays, dont les programmes préconisent une approche holistique afin d'améliorer le statut sanitaire, social et économique de ces filles.

22. Ces produits sont étroitement complémentaires aux produits du résultat 1 sur la fourniture des services de santé sexuelle et procréative à tous, y compris les adolescents.

*Résultat 3 : Promotion de l'égalité des sexes, autonomisation des femmes et des filles et droits en matière de reproduction, notamment pour les femmes, les adolescents et les jeunes vulnérables et marginalisés*

23. Les droits liés à la procréation sont compris dans une constellation de droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels protégeant la liberté des personnes et des couples à prendre des décisions informées et autonomes en matière de sexualité et de procréation et de jouir de leur santé sexuelle et procréative, exempte de discrimination, de contrainte et de violence. Il importe d'adopter une approche à volets multiples incluant l'engagement des collectivités, des administrations nationales et des organisations internationales pour éliminer les



obstacles qui entravent le progrès vers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La collaboration d'ONU-Femmes est particulièrement importante dans ce domaine.

24. Comme il ressort des produits, le FNUAP se concentre sur trois éléments. Le premier produit se rapporte aux systèmes qui permettent de voir si les obligations et les recommandations en matière de droits de l'homme ont été suivies. Les travaux dans ce domaine portent avant tout sur le plaidoyer et le dialogue ou les conseils sur les politiques et le renforcement des capacités pour promouvoir la création et l'utilisation de ces systèmes et aider les autorités nationales à surveiller les violations des droits liés à la procréation.

25. Le deuxième domaine d'importance est la violence sexiste et les pratiques néfastes telles que les mutilations et les ablations génitales féminines. Un accent particulier sera mis sur l'intégration des programmes de lutte contre la violence sexiste dans des services élargis de santé sexuelle et procréative, notamment dans le contexte de programmes humanitaires. Les travaux sur les mutilations et ablations génitales féminines sont menés dans le cadre d'un programme conjoint avec l'UNICEF, qui vise à adopter une approche axée sur les droits de l'homme pour donner aux collectivités la capacité d'agir collectivement afin de renoncer à la pratique.

26. Le dernier produit découle du rôle central que la société civile et les organisations confessionnelles jouent dans la promotion des droits en matière de procréation et d'égalité des sexes. Le FNUAP apportera son soutien à la société civile afin qu'elle puisse promouvoir la responsabilisation à l'égard de ces questions, associer les hommes et les garçons à la promotion de l'égalité des sexes et répondre à leurs besoins spécifiques en matière de santé sexuelle et procréative.

*Résultat 4 : Renforcement des politiques nationales et des programmes internationaux de développement grâce à l'intégration d'analyses factuelles sur la dynamique des populations et ses liens avec le développement durable, la santé en matière de sexualité et de procréation, les droits liés à la procréation, la lutte contre le VIH et l'égalité des sexes*

27. Le dernier résultat porte sur la promotion des politiques nationales et des programmes internationaux de développement reposant sur des données factuelles. Un élément clé de ce résultat concerne les travaux du Fonds sur la dynamique des populations, y compris l'accroissement ou le déclin d'une population selon que la fertilité est élevée ou faible, les changements dans la structure par âge, l'urbanisation et la migration. Ceux-ci influent sur de nombreux objectifs de développement et en ressentent les effets, notamment la réduction de la pauvreté, l'emploi, le statut et les rôles de la femme dans la société, les inégalités, l'alimentation, l'eau et la sécurité énergétique, ainsi que le développement durable, l'impact sur l'environnement et les changements climatiques.

28. Les produits de ce résultat représentent les différentes étapes du cycle de programmation national depuis les données à l'analyse factuelle et à l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes en passant par le suivi et l'évaluation et le retour aux données.

29. Les stratégies adoptées par le FNUAP dans ces divers produits sont fortement axées sur le plaidoyer et le dialogue ou les conseils sur les politiques et la gestion du

savoir et reposent sur le renforcement de certaines capacités. Tels sont par exemple les efforts visant à encourager l'inclusion de questions relatives à la santé sexuelle et procréative et aux besoins spécifiques des adolescents et des jeunes dans les enquêtes auprès des ménages, la mise au point d'outils pour l'analyse des données de recensement, le soutien à l'analyse des principales tendances de la population et la formation du personnel dans les bureaux de statistique nationaux.

30. L'élaboration du programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015 constitue l'un des domaines prioritaires du plan stratégique. Le FNUAP s'emploiera à faire en sorte qu'il se fonde solidement, aux niveaux national, régional et mondial, sur des données factuelles, étayées par une compréhension approfondie de la dynamique des populations, et à soutenir l'inclusion dans le prochain cadre de développement des questions liées à la santé sexuelle et procréative, aux droits liés à la procréation, à l'égalité des sexes, aux besoins des adolescents et des jeunes et à la dynamique des populations.

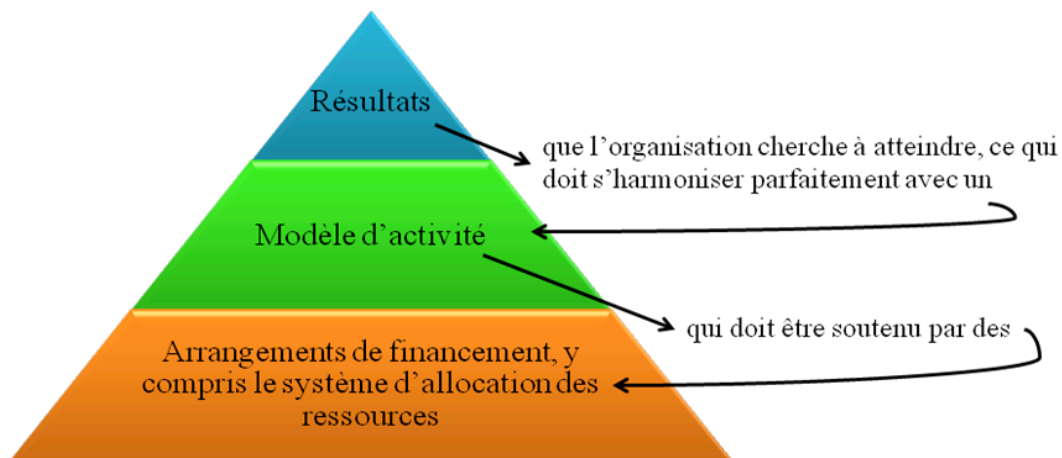
31. Le Fonds accordera également une attention particulière aux données dans des contextes humanitaires et utilisera son avantage comparatif dans l'analyse de données pour s'assurer que la planification repose sur des données ventilées et actualisées permettant d'identifier à l'avance les zones et les populations vulnérables en cas de crise.

### **III. Mise en œuvre de l'orientation stratégique**

32. L'élaboration du plan stratégique a donné l'occasion d'entreprendre une étude d'ensemble des travaux du Fonds et d'introduire une série de changements complémentaires qui assurent la cohérence des initiatives visant à renforcer le FNUAP.

33. La cible est le point de départ. L'organisation doit avoir un système robuste qui concrétise les résultats qu'elle cherche à atteindre et permet de les mesurer et d'assurer ainsi une responsabilisation. Le modèle d'activité du Fonds doit être adapté de façon à ce que celui-ci soit le mieux placé pour atteindre ces résultats dans un monde en évolution constante. Il ne suffit pas de changer le modèle d'activité, il faut aussi que les ressources du Fonds soient dirigées vers les mêmes priorités stratégiques. La figure 2 illustre le caractère synergique de la corrélation entre les trois éléments.

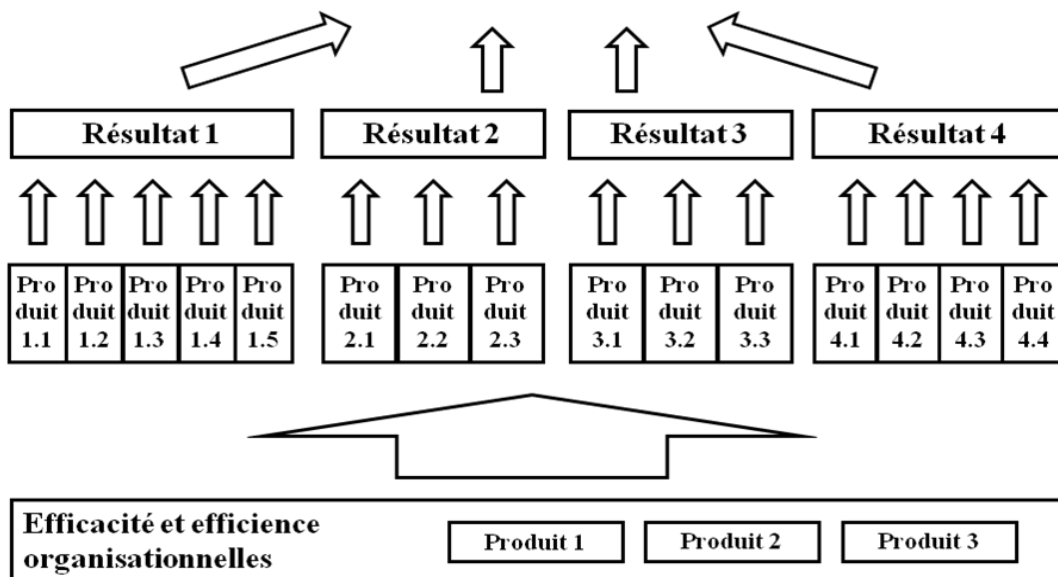
Figure 2  
Corrélation conceptuelle entre les éléments clés du plan stratégique



### A. Résultats

34. Le Fonds a apporté un certain nombre de changements à sa méthode pour la mesure des résultats afin de renforcer la responsabilisation et mieux rendre compte de sa contribution à l'amélioration de la vie des femmes, des adolescents et des jeunes, y compris l'introduction d'un nouveau cadre conceptuel. Jusqu'ici, l'organisation séparait en deux cadres les résultats en matière de développement et de gestion. Dorénavant, il n'y aura qu'un seul cadre intégré de résultats comprenant les résultats liés à l'efficacité et à l'efficience du développement et de l'organisation, comme illustré à la figure 3.

Figure 3  
Structure du cadre intégré de résultats



35. La structure du cadre intégré de résultats se fonde sur les directives de l'examen quadriennal complet, y compris pour ce qui est de l'incorporation des trois niveaux de résultats qui y sont prévus : impact, résultat et produit. Le FNUAP a une responsabilité de résultats à tous ces niveaux, bien que l'attribution varie considérablement entre le niveau d'impact, qui nécessite des mesures collectives de la part de nombreuses parties prenantes, et le niveau de produit, où le contrôle direct du Fonds est plus rigoureux. Bien que les produits soient formulés comme des changements dans les capacités nationales (reflétant l'importance du renforcement des capacités dans l'examen quadriennal complet), les changements apportés à ce niveau sont un résultat direct des travaux du Fonds. Les théories du changement pour chaque résultat montrent les contributions faites par le FNUAP (voir annexe 2).

36. Le cadre de résultats a été élaboré en étroite collaboration avec d'autres fonds et programmes, dont le PNUD, l'UNICEF, ONU-Femmes et le PAM. Les organisations agissent dans le respect des principes de programmation du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), fondés sur une approche de la coopération axée sur les droits de l'homme, l'égalité des sexes, la durabilité environnementale, la gestion axée sur les résultats et le développement des capacités. Les conditions d'utilisation du cadre intégré de résultats sont conformes au Manuel de gestion axée sur les résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement. Les agences s'engagent également à partager les résultats dans toute la mesure du possible dans les domaines thématiques où interviennent plusieurs entités.

37. Les organisations ont pris un certain nombre de mesures afin d'assurer la convergence de la planification stratégique, s'agissant notamment des cadres de résultats, grâce à des actions qui incluent :

- L'utilisation des indicateurs de performance du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes afin d'assurer le suivi des progrès réalisés dans l'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes, reconnaissant celle-ci comme étant essentielle pour atteindre les résultats et la responsabilité de promouvoir l'égalité des sexes par des actions menées dans le cadre du mandat des agences;
- L'utilisation des indicateurs de performance du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités d'ONUSIDA afin de faciliter le contrôle des progrès dans le traitement du VIH et du sida et d'optimiser la cohérence, la coordination et l'impact de l'action plus large des Nations Unies dans ce domaine;
- L'utilisation des indicateurs de performance alignés sur l'approche convenue par le Comité permanent interorganisations dans ses travaux sur un cadre de suivi commun de l'intervention humanitaire, dans le contexte du Cycle des programmes d'action humanitaire nouvellement élaboré;
- L'application harmonisée des principes d'optimisation des ressources, en se fondant sur les concepts d'économie, d'efficacité et d'efficacité, y compris des domaines communs d'évaluation et de rapport;

- Le renforcement des systèmes de suivi des pouvoirs publics et des partenaires, afin de déterminer en temps réel l'état des obstacles et des entraves auxquels sont confrontés les plus défavorisés;
- La sélection d'un ensemble d'indicateurs communs afin de suivre la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet en fonction de leur pertinence, leur faisabilité et le coût de la collecte, ainsi que de l'importance relative des différentes questions abordées.

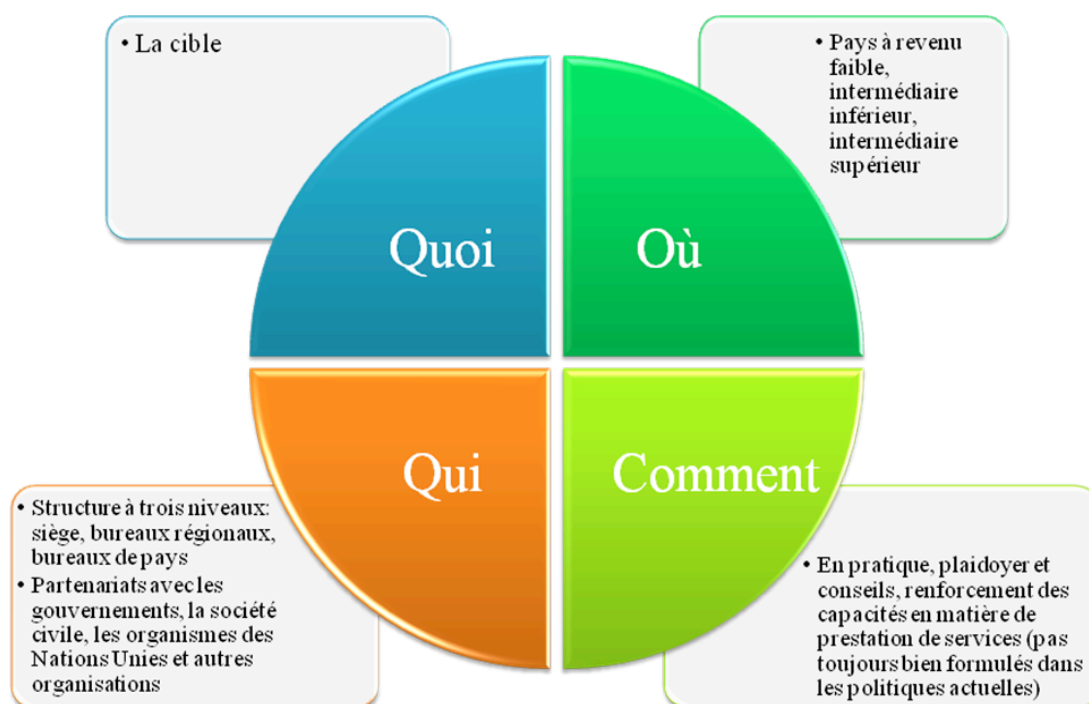
38. Ce processus interorganisations a amélioré la qualité du cadre de résultats et, plus important, il facilitera le travail au sein d'une seule structure des Nations Unies au niveau national, permettant ainsi au système d'assurer collectivement de meilleurs services à ses bénéficiaires.

39. Pour la première fois, le cadre de résultats contient un nombre important d'indicateurs qui mesurent le travail en amont pour faire en sorte que le plaidoyer et le dialogue ou les conseils sur les politiques du Fonds soient reflétés adéquatement. Outre les résultats des activités au niveau national, le cadre intégré inclut également les résultats des activités du FNUAP aux niveaux mondial et régional. Les activités mondiales et régionales du Fonds produisent des résultats en empruntant deux voies distinctes, à savoir l'appui aux programmes de pays et le plaidoyer, le dialogue sur les politiques et la gestion du savoir aux niveaux mondial et régional. Le cadre intégré de résultats couvre les deux. La première voie est abordée dans le cadre des indicateurs de progrès au niveau national et la deuxième est décrite encore plus en détail dans le cadre intégré de résultats que dans le cadre précédent. Un indicateur sur la qualité du soutien des bureaux régionaux a également été inclus.

## **B. Modèle d'activité**

40. Le deuxième élément important de la mise en œuvre de l'orientation stratégique est de savoir *où* sont menés les travaux du Fonds, *comment* et par *qui* sont-ils menés. La figure 4 donne une description schématique de ces parties du modèle d'activité actuel du Fonds.

Figure 4  
Résumé de haut niveau du modèle d'activité actuel



41. De nombreuses raisons motivent le réexamen du modèle d'activité décrit à l'annexe 3. Pour répondre aux questions soulevées, un certain nombre de changements ont été apportés. L'objectif premier de la plupart d'entre eux sera de clarifier les stratégies de programmation que le FNUAP devra utiliser dans différents contextes, comme le montre le tableau 1.

Tableau 1  
Modes d'engagement par contexte

Capacités de financement	Besoins			
	Très forts	Forts	Moyens	Faibles
Faible	P/D, PC, RC, PS	P/D, PC, RC, PS	A/P, PC, RC	A/P, PC
Intermédiaire inférieure	P/D, PC, RC, PS	P/D, PC, RC	A/P, PC	A/P
Intermédiaire supérieure	P/D, PC, RC	P/D, PC	A/P	A/P*
Élevée	P/D*	P/D*	A/P*	A/P*

*Abréviations* : P/D = Plaidoyer et dialogue/conseils sur les politiques à suivre;  
RC = Renforcement des capacités; PC = Partage des connaissances; PS = Prestation de services.

\* Présence physique seulement dans certains pays.

42. Le tableau 1, qui est au cœur du nouveau modèle d'activité, donne des indications sur la façon dont le FNUAP devrait s'engager dans différents contextes de pays. Par exemple, dans les pays ayant les plus grands besoins et une faible capacité pour financer leurs propres interventions (en rouge dans le tableau ci-dessus), le FNUAP devrait être prêt à offrir un ensemble complet d'interventions, depuis le plaidoyer, le dialogue ou les conseils sur les politiques jusqu'à la prestation de services en passant par le partage des connaissances et le renforcement des capacités. Toutefois, dans les pays où les besoins sont faibles et la capacité de financer leurs propres programmes est élevée (en rose dans le tableau ci-dessus), le FNUAP devrait mettre l'accent sur le plaidoyer et le dialogue ou les conseils sur les politiques à suivre. Pour plus de précisions sur le classement des pays, voir la section IV.

43. L'approche fait fond sur plusieurs concepts clés qui ont été présentés dans l'examen à mi-parcours, par exemple celui d'éviter de faire n'importe quoi n'importe où et de mieux répondre aux besoins changeants des clients du Fonds. Elle répond également aux appels lancés dans de nombreux contextes, y compris l'examen quadriennal complet, à tout le système des Nations Unies de passer de la « fourniture de choses » à la « fourniture d'idées », ou de remonter davantage en amont pour mettre l'accent sur le plaidoyer et le dialogue ou les conseils sur les politiques à suivre plutôt que sur la prestation de services.

44. Un des domaines particuliers du travail en amont dans lequel le FNUAP prévoit renforcer sa participation est la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Le paysage mondial en constante évolution crée de nouvelles possibilités permettant aux pays bénéficiant d'un programme de se relier à d'autres pays de programme disposés à partager les enseignements pertinents qu'ils ont tirés. Un des rôles importants du FNUAP est d'aider à jumeler les pays qui ont des données d'expérience à partager avec ceux qui pourraient profiter de son soutien dans la promotion du programme de la Conférence internationale sur la population et le développement. Conformément au Plan-cadre des directives opérationnelles sur l'appui des Nations Unies à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire (SSC/17/3), le rôle de premier plan du FNUAP en tant que courroie de transmission des connaissances permettra de combler les lacunes en reliant la demande et l'offre de compétences techniques, de données d'expérience et de technologies.

45. La matrice du tableau 1 est destinée à être utilisée comme point de départ, et non comme un carcan, à une réflexion critique sur la manière dont le FNUAP devrait s'engager dans différents contextes. Elle ne saurait cependant remplacer le dialogue au niveau du pays sur les priorités et les besoins nationaux. Ainsi, le FNUAP préservera la souplesse nécessaire pour répondre aux divers problèmes rencontrés. Par exemple, si un bureau de pays figurant dans la bande jaune (qui mettrait normalement l'accent sur le plaidoyer et le dialogue ou les conseils sur les politiques et la gestion du savoir) détermine, en collaboration avec des partenaires nationaux, que la façon la plus efficace d'obtenir l'impact voulu, compte tenu des ressources dont il dispose, serait de passer par le renforcement des capacités, il lui suffit alors de fournir une justification sous la forme d'une étude de viabilité solide.

46. Pour que le nouveau modèle d'activité procure les avantages escomptés, il doit être aligné sur le déploiement des ressources du Fonds, tant humaines que financières. Par exemple, les pays figurant dans le quadrant rouge sont souvent ceux dont les environnements sont les plus complexes à gérer, ce qui nécessitera

beaucoup de personnel, y compris des responsables qui ont une expérience éprouvée dans la gestion de programmes complexes dans des conditions très difficiles. Inversement, dans les pays figurant dans le quadrant rose, les travaux seront axés sur un engagement en amont, nécessitant normalement peu de personnel, dont le profil particulier se caractérise par une capacité à faire avancer le programme de la Conférence internationale sur la population et le développement au moyen de partenariats, de négociations, de communications et autres compétences associées au plaidoyer et au dialogue ou aux conseils sur les politiques à suivre.

47. Cette transformation ne se fera pas en un seul « big bang ». En fait, le rajustement du modèle d'activité s'échelonne sur les deux premières années du plan stratégique. Il est prévu que les nouveaux programmes de pays reflètent ces stratégies de programmation dès le départ et que les programmes de pays existants soient réalignés graduellement. Cette approche permettra au FNUAP de maintenir une présence importante dans le pays malgré son budget limité. Les changements dans le modèle d'activité n'altéreront pas cette présence et aucune modification importante ne devrait y être apportée. L'alignement des ressources financières est également essentiel, comme on le verra plus loin à la section IV.

48. Trois autres éléments du modèle d'activité, soit la régionalisation, les partenariats et les programmes humanitaires, seront au cœur d'importants changements.

49. D'après les conclusions d'un examen du processus de régionalisation, la création de bureaux régionaux n'a pas encore produit tout son potentiel. L'une des étapes les plus importantes consiste à établir clairement les objectifs et les avantages escomptés de la régionalisation, en particulier en revisitant les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux et en clarifiant la division du travail avec le siège. D'une manière générale, les bureaux de pays seront responsables de la mise en œuvre des programmes, les bureaux régionaux seront chargés de fournir un soutien et une assurance qualité aux bureaux de pays et de collaborer avec les entités régionales et le siège sera chargé de fournir une orientation normative (y compris la mise au point d'outils, de directives et de normes) et une assurance qualité dans les domaines critiques (tels que ceux entourant la régionalisation) et prendra part aux activités mondiales de plaidoyer et au dialogue intergouvernemental sur les politiques à suivre.

50. La nature du soutien que les pays demandent au FNUAP a changé, plusieurs font désormais appel au savoir-faire de pointe du Fonds pour participer aux débats techniques de haut niveau. Ce changement oblige le FNUAP à passer de la fourniture directe d'un soutien à un rôle d'intermédiaire en établissant des relations au niveau régional avec des établissements universitaires et des partenaires de la société civile et en engageant une coopération Sud-Sud et triangulaire. Si le FNUAP a obtenu des succès notables dans sa collaboration avec des entités régionales, le plus gros des travaux avec celles-ci s'est effectué sur une base spéciale. Il aura donc tout intérêt à s'engager plus stratégiquement aux côtés des organismes régionaux. Les bureaux régionaux joueront également un rôle plus important dans la fourniture d'une assurance qualité et la gestion des ressources humaines.

51. S'agissant des partenariats, l'organisation doit élargir le cercle de partenaires du programme de la Conférence internationale sur la population et le développement en faisant preuve d'ouverture et en aidant les autres à intérioriser les aspects pertinents du programme de la Conférence et à les intégrer entièrement.



52. Un des éléments clés de cette action aux niveaux régional et national réside dans la mise en place de programmes de partenariat définissant la façon dont le FNUAP s'engage aux côtés de ses principaux partenaires, notamment les gouvernements, les organisations de la société civile et d'autres organismes des Nations Unies. Il s'agira notamment de partenariats avec des acteurs émergents comme les nouveaux groupes géopolitiques et le secteur privé. Plusieurs initiatives prometteuses ont été entreprises avec le secteur privé, par exemple, la collaboration avec Intel sur la formation de sages-femmes. Le Fonds améliorera ce qui fonctionne et renforcera la culture d'engagement avec le secteur privé pour qu'il soit considéré, non plus comme une simple source de financement, mais comme une source d'idées et d'approches nouvelles susceptibles de faire avancer le programme de la Conférence.

53. Le Fonds appuie sans réserve le principe d'unité « Unis dans l'action » et élargira son action conjointe au niveau des programmes. La collaboration avec des partenaires d'exécution est un autre élément clé des partenariats. Le Fonds a fait de grands progrès dans la réduction de la fragmentation qui a caractérisé ses travaux avec ses partenaires d'exécution. Il poursuivra dans ce sens en mettant particulièrement l'accent sur le renforcement des capacités nationales plutôt que sur leur remplacement. Cela signifie que l'exécution nationale demeurera la modalité privilégiée de l'organisation.

54. Dans le contexte plus large de la poursuite de l'intégration des programmes humanitaires dans l'ensemble de l'organisation, un certain nombre de changements concrets seront apportés, comme il est énoncé en détail à l'annexe 3. Par exemple, dans le prolongement de la priorité accordée à l'état de préparation dans le programme de transformation du Comité permanent interorganisations et de l'examen quadriennal complet, le Fonds collaborera avec les autorités nationales dans certains pays à risque élevé pour faire en sorte que les besoins des femmes, des adolescents et des jeunes en matière de santé sexuelle et procréative soient pris en compte adéquatement dans les plans de préparation et d'intervention d'urgence. Ces efforts apporteront un appui essentiel à la réduction des risques de catastrophe, comme il est demandé dans le document final de Rio+20. Ensemble, ces initiatives renforceront les programmes humanitaires du Fonds, et partant, sa contribution au programme de sécurité humaine.

### **C. Arrangements de financement**

55. Jusqu'à présent, la majeure partie du financement du Fonds a été imputée sur les ressources ordinaires, bien que la part d'autres ressources (autres que les ressources de base) ait augmenté au cours des dernières années. Si l'on se fie à l'expérience d'autres organismes des Nations Unies, ce changement devrait se poursuivre. Il importe donc que le Fonds analyse les conséquences et y soit préparé.

56. Plusieurs mécanismes déterminent l'utilisation des ressources et chacun d'eux possède actuellement en propre sa structure de gouvernance, son ensemble de critères d'attribution, son responsable de processus au niveau interne et sa procédure d'établissement du budget et de suivi.

57. Vu que cette fragmentation entraîne plusieurs effets préjudiciables, le Fonds introduira progressivement une architecture de financement plus unifiée. Cela semble simple en principe, mais il importe de prendre en compte la complexité des

problèmes liés aux opérations et à la gouvernance afin de ne pas perturber les programmes existants. Certaines mesures peuvent être prises à court terme pour améliorer la situation, mais des changements plus fondamentaux ne devraient intervenir progressivement qu'au cours de la période 2014-2017.

58. Pour ce qui est des mesures immédiates, le système d'allocation des ressources sera mis à jour pour être résolument axé sur les priorités stratégiques, ainsi qu'il est indiqué à la section IV. Les programmes mondiaux et régionaux seront entièrement intégrés dans le plan stratégique et le budget intégré, comme il est indiqué à l'annexe 4. Enfin, des critères permettant une allocation cohérente des ressources par les différentes voies de financement seront introduits.

## **D. Efficacité et efficacité organisationnelles**

59. Pour que cette approche globale de la réforme réussisse, le FNUAP devra continuer à renforcer sa gestion et ses opérations internes. La section du cadre intégré des résultats sur l'efficacité et l'efficacité organisationnelles contient des éléments fondamentaux de l'efficacité des travaux du Fonds sur la gestion et le développement qui permettent la réalisation des résultats en matière de développement. Un ensemble de trois produits a été élaboré comme suit :

a) Renforcer l'efficacité des programmes grâce à l'amélioration de l'assurance qualité, du suivi et de l'évaluation;

b) Améliorer la mobilisation, la gestion et l'alignement des ressources en accordant une plus grande priorité à l'efficacité-coût et à la gestion des risques systémiques;

c) Accroître l'adaptabilité par l'innovation, le partenariat et la communication.

60. D'importants efforts ont été déployés au cours des dernières années pour renforcer la qualité des programmes du Fonds, notamment en instaurant des mécanismes d'assurance qualité. Le Fonds continuera de s'employer tout particulièrement à faire en sorte que les programmes de pays soient de qualité supérieure et que le suivi des programmes soit classé parmi les priorités, notamment par une collaboration avec le PNUD et l'UNICEF pour renforcer le suivi en temps réel. L'évaluation sera un thème central de la prochaine période, ainsi que la création du Bureau indépendant d'évaluation.

61. Les autres priorités organisationnelles susmentionnées, notamment la planification de la préparation aux crises humanitaires et le soutien régional aux bureaux de pays, seront également suivies dans le cadre de ce produit. La transparence est une dimension finale du produit. Elle est liée à l'engagement pris par le Fonds en tant que signataire de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide dans le cadre de son action visant à améliorer l'efficacité de l'aide.

62. Le deuxième produit met particulièrement l'accent sur l'efficacité-coût des activités du Fonds et la gestion des risques systémiques. La gestion des risques revêt de plus en plus d'importance dans un monde complexe, et le Fonds est encore aux premiers stades de l'établissement des systèmes et d'une culture qui permettront à l'organisation de s'occuper comme il se doit de tous les types de risques, qu'ils soient contextuels, programmatiques ou institutionnels.

63. La diversification de la base de financement est un des éléments clés de la gestion des risques. Le Fonds a certes connu une croissance considérable, mais il demeure largement dépendant d'un petit nombre de donateurs. Il lui faut donc redoubler d'efforts pour trouver de nouvelles sources de financement. Reflétant la priorité accordée à cette question, le Fonds a affecté des ressources humaines supplémentaires au niveau régional afin d'établir de nouveaux partenariats et générer des ressources additionnelles auprès de sources non traditionnelles.

64. L'amélioration de la gestion des ressources humaines est un autre thème central. La performance de l'organisation continue de subir les contrecoups négatifs des vacances de postes clés. Des efforts particuliers seront donc faits pour remédier à cette situation. Par exemple, un personnel spécialisé en ressources humaines sera affecté dans les bureaux régionaux pour la première fois et les grands bureaux nationaux (ceux figurant dans le quadrant rouge) bénéficieront d'un personnel supplémentaire chargé des opérations.

65. En ce qui concerne la gestion financière, des progrès considérables ont été réalisés au cours des dernières années, par exemple l'amélioration des résultats d'audit et la réduction des comptes en souffrance. L'organisation a réussi à maintenir ses coûts de gestion, et ce faisant, a fondé l'établissement de son budget intégré sur ce principe directeur. Au niveau du bureau de pays, la priorité continuera d'être accordée à une sélection et une surveillance rigoureuses des partenaires d'exécution.

66. Le dernier élément du deuxième produit est l'alignement des ressources. Le programme ambitieux que propose le plan stratégique pour améliorer l'efficacité du Fonds ne pourra réussir que si les ressources humaines et financières des organisations sont consacrées aux changements, permettant ainsi de faire un suivi rigoureux des progrès réalisés dans la mise en œuvre du modèle d'activité.

67. Le produit final résulte du constat selon lequel le Fonds doit renforcer sa capacité d'adaptation et faire preuve de plus d'ouverture pour obtenir l'impact souhaité dans un monde de plus en plus complexe et en constante évolution. Jusqu'à présent, le Fonds ne s'est pas distingué par sa souplesse en ce qui concerne l'utilisation des ressources, cet aspect sera donc renforcé. L'un des éléments clés à cet égard est l'innovation. Il existe certes de nombreux exemples d'approches novatrices en matière d'élaboration de programmes dans l'ensemble de l'organisation, mais l'expérimentation de nouvelles idées, les succès, les enseignements tirés et les nouvelles tentatives ne sont pas des éléments solidement ancrés dans la culture.

68. Pour y remédier, un certain nombre de domaines particuliers sont examinés. Par exemple, le Fonds travaille à l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement au moyen d'innovations technologiques, par exemple la radio-identification, et à la mise à profit, en partenariat avec une importante société du secteur privé, des possibilités offertes par le traitement de données volumineuses pour générer l'information lui permettant de prendre des décisions rapidement (notamment dans des situations humanitaires). Un « fonds d'intégration », comme indiqué à la section IV, sera créé pour favoriser le développement d'une culture de l'innovation.

69. Les deux autres éléments clés de ce produit sont les partenariats et les communications. Tous les deux sont au cœur des activités du Fonds dans la

promotion du programme de la Conférence internationale sur la population et le développement. Ce sont des domaines que l'organisation peut aussi améliorer, notamment en aidant les organismes partenaires à s'approprier pleinement le programme de la Conférence, comme indiqué ci-dessus. Le Fonds mettra également l'accent sur une répartition claire des responsabilités entre les autres organismes des Nations Unies grâce à une collaboration renforcée au niveau mondial et s'assurera tout particulièrement de la clarté des responsabilités au niveau national.

70. Ensemble, ces trois produits donneront au Fonds les moyens de devenir plus efficace et plus efficient et, partant, d'avoir un plus grand impact sur la vie des femmes, des adolescents et des jeunes. Ils lui permettront également de surveiller la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet grâce aux nombreux indicateurs qui ont été désignés pour faire le suivi des progrès, dont un ensemble de 10 indicateurs qui sont tirés du plan d'action de l'examen triennal complet du Groupe des Nations Unies pour le développement et partagés avec d'autres fonds et programmes.

## **IV. Ressources et résultats**

### **A. Besoins et courants de ressources**

71. Les travaux du Fonds interviennent dans le contexte plus large des efforts mondiaux consacrés au programme de la Conférence internationale sur la population et le développement. Les ressources consacrées à ces efforts ont augmenté au cours des dernières années, atteignant 11,6 milliards de dollars en 2011, et devraient atteindre 12,3 milliards de dollars en 2013. Cela est dû en grande partie à une augmentation des fonds consacrés au VIH/sida et aux maladies sexuellement transmissibles, qui représentent actuellement plus de 60 % du financement total. Toutefois, par suite du Sommet de Londres sur la planification de la famille en 2012, on s'attend à une augmentation des ressources consacrées à la planification familiale.

72. Il est difficile de faire une estimation des dépenses intérieures allouées au programme de la Conférence, surtout qu'elles varient en fonction des activités menées dans une année donnée. La tendance semble positive, les dépenses ayant atteint 54,7 milliards en 2011. Il s'agit en grande partie de dépenses de consommation individuelle, en particulier en Asie. Elles devraient également augmenter au cours des prochaines années pour atteindre 58,9 milliards en 2013. Cette croissance a contribué à rétrécir de manière importante l'écart des ressources consacrées au programme de la Conférence.

### **B. Rattacher les ressources aux résultats**

73. Se fondant sur les tendances antérieures, les informations fournies par les donateurs et la modélisation de scénarios, le Fonds prévoit disposer d'un montant total de 4,56 milliards de dollars à partir de 2014-2017. Le tableau d'ensemble est encourageant, mais cette augmentation provient surtout des contributions aux ressources autres que les ressources de base, ce qui représente un changement important par rapport au modèle de financement historique où la majeure partie des

ressources était constituée de ressources générales. Ce changement entraîne des répercussions importantes sur la gestion des ressources humaines et financières.

74. Le tableau 2 présente les objectifs et les résultats en matière de développement et les produits de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles du cadre intégré de résultats, ainsi que les prévisions de dépenses pour chacun d'eux, réparties par classification des coûts et par groupe fonctionnel harmonisé.

Tableau 2  
**Cadre intégré des résultats et des ressources, 2014-2017 (indicatif)**

(En millions de dollars)

Résultat/produit	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	2014-2017			Total
			Ressources générales	Autres ressources	Recouvrement des coûts	
Disponibilité et utilisation accrues des services intégrés de santé sexuelle et procréative (y compris la planification familiale, la santé maternelle et le VIH) favorisant l'égalité des sexes et répondant aux normes des droits de l'homme en matière de qualité des soins et d'égalité d'accès	Programme		895,7	1 415,1	-	<b>2 310,9</b>
Priorité accrue accordée aux adolescents, en particulier aux jeunes adolescentes, dans les politiques et programmes nationaux de développement, notamment une disponibilité accrue de programmes d'éducation sexuelle complets et de services de santé sexuelle et procréative	Programme		104,1	171,5	-	<b>275,6</b>
Promotion de l'égalité des sexes, autonomisation des femmes et des filles et droits en matière de procréation, notamment pour les femmes, les adolescents et les jeunes vulnérables et marginalisés	Programme		151,0	235,9	-	<b>386,9</b>
Renforcement des politiques nationales et des programmes internationaux de développement par l'intégration d'analyses factuelles sur la dynamique des populations et leurs liens avec le développement durable, la santé sexuelle et procréative et les droits en matière de procréation, le VIH et l'égalité des sexes	Programme		219,8	321,6	-	<b>541,4</b>
	Programme		18,0	-	-	<b>18,0</b>
		Expertise technique requise pour répondre efficacement aux défis du développement	13,2	-	-	<b>13,2</b>

Résultat/produit	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	2014-2017			Total
			Ressources générales	Autres ressources	Recouvrement des coûts	
Renforcement de l'efficacité des programmes par l'amélioration de l'assurance qualité, le suivi et l'évaluation	Efficacité des activités de développement	Appui à la gestion, aux politiques et à la planification des programmes	128,2	–	–	<b>128,2</b>
	Gestion	Achat et base d'approvisionnement de qualité de produits de santé procréative Évaluation interne	5,5	–	3,6	<b>9,1</b>
<b>Total</b>			<b>172,9</b>	<b>–</b>	<b>3,6</b>	<b>176,5</b>

75. Comme on peut le voir dans le tableau, le domaine d'investissement le plus important est celui de la santé sexuelle et procréative, en conformité avec la priorité de la cible. Le budget intégré traite plus en détail des investissements prioritaires.

### C. Allocation des ressources programmatiques

76. Un des éléments clés du plan stratégique est la révision des mécanismes qui allouent des ressources de programme aux niveaux national, régional et mondial.

77. Comme il est indiqué à l'annexe 4, un certain nombre de problèmes ont été identifiés en rapport avec le présent système d'allocation de ressources. Les changements apportés au système feront en sorte qu'il sera plus étroitement lié à la cible et davantage axé sur les besoins et qu'il prendra en compte les stratégies de programme appliquées.

78. Le système d'allocation des ressources révisé utilisera un ensemble harmonisé de six indicateurs qui se rapportent tous directement aux travaux du Fonds\* :

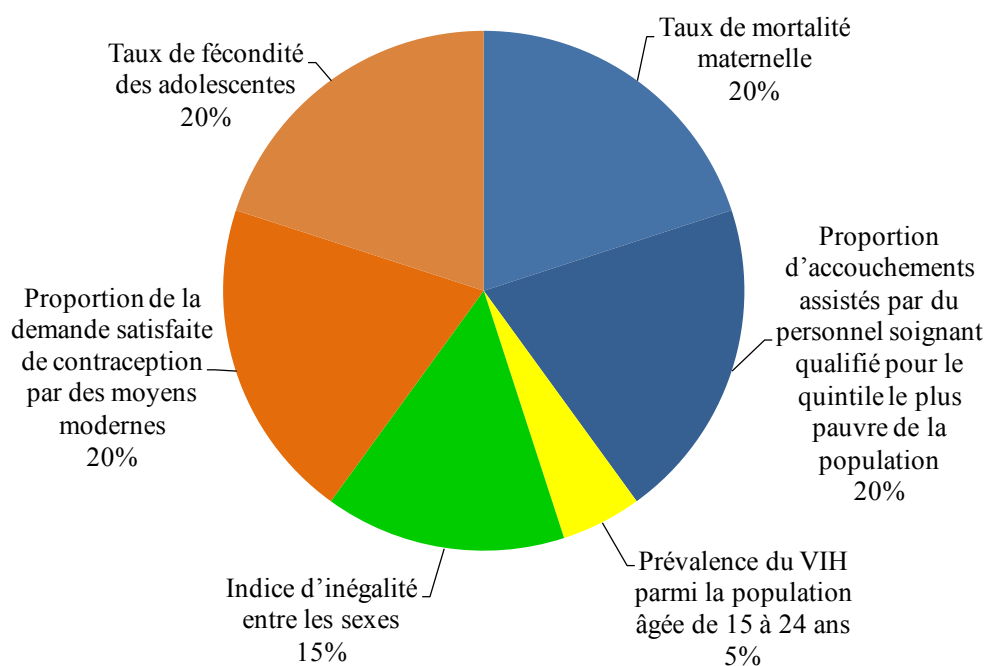
- a) Proportion d'accouchements assistés par du personnel soignant qualifié pour le quintile le plus pauvre de la population;
- b) Taux de mortalité maternelle;
- c) Taux de natalité des adolescents;
- d) Proportion de la demande satisfaite de contraception par des moyens modernes;
- e) Prévalence du VIH parmi la population âgée de 15 à 24 ans;
- f) Indice d'inégalité entre les sexes.

\* L'absence d'indicateur sur la dynamique des populations ne doit pas être interprétée comme indiquant que l'organisation ne la considère pas comme un domaine de travail important. Contrairement aux autres domaines de fonctionnement du Fonds, aucun indicateur concernant la dynamique des populations n'offre de direction normative qui permettrait de l'inclure. Par conséquent, les travaux sur la dynamique des populations ont été menés d'une manière différente, un minimum de ressources a été prévu et la taille de la population d'un pays a été prise en compte séparément.

79. Deux domaines supplémentaires seront inclus comme facteurs complémentaires plutôt qu'indicateurs, à savoir le risque de crises humanitaires et les inégalités de revenu.

80. Pour regrouper ces indicateurs, un système simple d'attribution de coefficients de pondération (points) a été appliqué, d'abord à chaque indicateur (pondération entre indicateurs) et ensuite au niveau des besoins à l'intérieur d'un indicateur (pondération intra-indicateur). La pondération des indicateurs est illustrée à la figure 5.

Figure 5  
**Pondération des indicateurs**



81. La pondération des besoins d'un indicateur est liée au modèle d'activité, en particulier au fait reconnu que les modes d'engagement du Fonds varieront en fonction du contexte. Ces différents modes d'engagement déterminent le nombre de points attribués. Étant donné que le Fonds doit être prêt à fournir un ensemble complet de services dans les pays qui en ont le plus besoin, un nombre maximum de points pour un indicateur particulier est attribué aux pays figurant dans ce quadrant. Dans des contextes où les besoins sont faibles, le Fonds met généralement l'accent sur le plaidoyer et le dialogue ou les conseils sur les politiques à suivre, de sorte que le nombre de points attribués au pays est moindre.

82. Le calcul des points obtenus est utilisé pour regrouper les pays dans les quadrants rouge, orange, jaune et rose indiqués précédemment dans l'examen du modèle d'activité. L'annexe 4 contient une liste des pays par quadrant. Les chiffres indicatifs pour chaque pays sont calculés en fonction de la combinaison des besoins, de la capacité à financer ses propres programmes et la population (telle que mesurée par la population féminine totale âgée de 10 à 24 ans). En outre, un montant

minimum est réservé aux programmes de tous les pays (à l'exception de quelques pays où des situations exceptionnelles signifient que des montants différents leur seront alloués). Ces ressources constituent un « seuil » permettant aux bureaux de pays de mener des activités de plaidoyer et de dialogue ou de conseils sur les politiques et de prendre part à l'examen des questions relatives à la dynamique des populations. Le seuil est établi à 500 000 dollars par année par pays.

83. La fixation d'un seuil soulève une question d'équité, car certains des pays où le Fonds mène des activités sont beaucoup plus en mesure de fournir les ressources nécessaires pour absorber ces coûts. Par conséquent, il sera demandé aux pays classés dans la catégorie des pays à revenu élevé ou à revenu intermédiaire supérieur de verser la moitié du montant du seuil (ou plus, s'ils le peuvent). Pour permettre aux pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire supérieur de prévoir ce montant à leur budget, cette mesure sera instaurée progressivement, selon le calendrier prévu au tableau 3.

Tableau 3  
**Contributions au seuil par source et par année**

<i>Source</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016 et 2017</i>
Contribution du FNUAP	500 000 \$	400 000 \$	250 000 \$
Contribution des pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire supérieur	0 \$	100 000 \$	250 000 \$

84. Il est important de souligner que la décision finale concernant le niveau des ressources qu'un pays recevra n'est pas déterminée par le système d'allocation des ressources. Ces montants sont approuvés individuellement par le Conseil d'administration dans le descriptif de programme de pays. Les chiffres indicatifs de planification du descriptif de programme de pays sont calculés à partir d'un système souple de répartition des ressources qui prend en compte les priorités et les besoins au niveau local, tel qu'il ressort du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

85. Le système d'allocation des ressources établit des fourchettes pour chaque groupe de pays, ainsi qu'il est indiqué au tableau 4. Comme il est noté dans ce tableau, différentes fourchettes seront établies pour 2014-2015 et 2016-2017 pour refléter l'instauration progressive du nouveau système. La transition débutera en 2015 pour le petit nombre de pays dont les nouveaux descriptifs de programme de pays commenceront cette année-là, tandis que pour la majorité des pays, la transition ne se fera qu'en 2016 pour que les pays aient le temps de s'adapter.



Tableau 4  
**Contributions au seuil par source et par année†**

	<i>Part, 2014-2015</i>	<i>Part, 2016-2017</i>	<i>Part de la population</i>	<i>Nombre de pays</i>
Rouge	50-52 %	59-61 %	18 %	40
Orange	21-23 %	20-22 %	30 %‡	21
Jaune	10-12 %	6-8 %	9 %	16
Rose	15-17 %	11-13 %	44 %§	44

† Les chiffres ayant été arrondis, la somme des parts n'est pas nécessairement égale à 100.

‡ 11 % si l'on exclut l'Inde.

§ 26 % si l'on exclut la Chine.

86. Les changements susmentionnés répondent à la plupart des problèmes rencontrés dans le système actuel d'allocation des ressources, mais plusieurs éléments supplémentaires sont importants pour traiter les questions restantes. Le système d'allocation des ressources n'incorpore pas de mécanisme d'optimisation des ressources dans l'ensemble du portefeuille, par exemple un mécanisme de récompense des bonnes performances. Un tel mécanisme n'a pas été inclus parce que le Fonds doit premièrement mettre au point une façon objective d'évaluer la performance des bureaux de pays pour ensuite incorporer un mécanisme de récompense dans l'allocation des ressources.

87. Deuxièmement, le système actuel doit être renforcé pour faciliter une réponse rapide aux crises humanitaires. Le fonds de secours existant sera donc augmenté et passera de 3 millions à 5 millions de dollars. Ce fonds n'a pas vocation à devenir le principal moyen de financement des actions humanitaires, mais il joue néanmoins un rôle important en fournissant des financements catalytiques, qui améliorent souvent la capacité de générer des ressources supplémentaires.

88. Le dernier domaine supplémentaire est la création d'un fonds d'opportunités. Ce nouvel instrument aura deux objectifs distincts, mais interreliés. Il agira à la fois comme un mécanisme de financement et un moyen de renforcer la culture de l'innovation dans l'ensemble du Fonds. Pour en savoir davantage, voir l'annexe 4.

89. Des changements seront également introduits dans le processus d'allocation des ressources aux programmes mondiaux et régionaux, ainsi qu'il est indiqué à l'annexe 4.

90. La nouvelle méthode d'allocation des ressources améliorera l'ensemble de l'efficacité et de l'efficience du Fonds et permettra à l'organisation d'avoir un impact plus significatif sur la vie des femmes, des adolescents et des jeunes.

## **V. Mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique**

### **A. Aligner les niveaux mondial, régional et national**

91. Le plan stratégique fournit un cadre régissant les programmes du Fonds. Les interventions particulières soutenues par le Fonds seront toujours déterminées en fonction des conditions et des besoins locaux, selon les paramètres du cadre intégré

de résultats et du modèle d'activité. Le Fonds tire fierté de répondre aux besoins des pays où il travaille, conformément aux engagements qu'il a pris dans le cadre de la Déclaration de Paris, du Programme d'action d'Accra et du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. L'alignement des descriptifs de programme de pays sur le nouveau plan stratégique sera instauré progressivement et la transition devrait être complétée d'ici la fin de 2015.

92. Le principe directeur de l'action axée sur tous les éléments mis en lumière dans l'examen à mi-parcours demeurera important. Par exemple, on s'attend à ce que les bureaux de pays se concentrent sur les résultats et les produits du cadre intégré de résultats qui sont pertinents à leur contexte local et évitent de s'éparpiller.

93. Pour assurer une adoption cohérente de ces changements, chaque bureau au sein de l'organisation élaborera un plan décrivant les mesures qu'il prend pour s'aligner sur l'orientation stratégique. Ces plans feront l'objet d'un suivi étroit de la part de la direction du Fonds pour veiller à ce que l'alignement se fasse comme prévu.

## **B. Suivi, révision et évaluation**

94. La responsabilisation fondée sur les résultats énoncés dans le plan stratégique est d'une importance critique. Le Fonds analysera donc les résultats obtenus de trois façons. Premièrement, comme il est mentionné plus avant, l'amélioration du suivi sera une priorité dans l'ensemble de l'organisation. Les indicateurs figurant dans le cadre intégré de résultats ont été évalués du point de vue de leurs caractéristiques mesurables et serviront donc de point de départ. L'importance accordée aux caractéristiques mesurables se reflétera au niveau des pays par l'introduction de nouvelles normes en matière de suivi qui se vérifieront dans le cadre intégré de résultats. Les rapports annuels passeront en revue les progrès réalisés dans l'ensemble du cadre intégré de résultats.

95. Un examen à mi-parcours sera effectué. Ce sera aussi l'occasion d'adapter le plan stratégique afin de prendre en compte l'examen, en 2014, du suivi de la Conférence internationale sur la population et le développement et, dans la mesure du possible, du programme de développement pour l'après-2015.

96. La politique d'évaluation du FNUAP révisée (DP/FPA/2013/5), qui a été approuvée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2013, régira les évaluations dans le cadre du plan stratégique, celles du plan lui-même et celles de programmes particuliers. Le présent document ne constitue pas un plan d'évaluation complet, mais il est clair cependant que les changements clés introduits dans le plan stratégique doivent être évalués rigoureusement et que les conclusions des évaluations doivent permettre d'étayer le plan stratégique pour 2018-2021.

## **VI. Éléments de décision**

97. **Le Conseil d'administration voudra peut-être :**

a) **Prendre note du rapport sur le plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 (DP/FPA/2013/12);**

b) *Apprécier* le processus consultatif transparent et participatif engagé par le FNUAP pour élaborer le nouveau plan stratégique;

c) *Faire sien* le plan stratégique pour 2014-2017, tel qu'il figure dans le rapport (DP/FPA/2013/12);

d) *Approuver* la méthode d'allocation des ressources figurant dans le document DP/FPA/2013/12, y compris la méthode de classement des pays et la part relative des ressources indiquées dans le tableau 4 du document, et *recommander* que la répartition des ressources à chacun des pays soit effectuée avec souplesse;

e) *Approuver* la méthode de financement des activités mondiales et régionales figurant à l'annexe 4;

f) *Demander* au Directeur exécutif d'entreprendre un examen à mi-parcours du plan stratégique pour la période 2014-2017.

---