



**Conseils 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

1^{er} novembre 2024
Original : anglais

A. Première session ordinaire de 2025

Du 27 au 31 janvier 2025, New York
Point 12 de l'ordre du jour provisoire
UNFPA – Évaluation

Fonds des Nations Unies pour la population

Évaluation indépendante du Plan stratégique de l'UNFPA, 2022-2025

Résumé

Le Bureau indépendant d'évaluation a mené cette évaluation formative dans le cadre du plan d'évaluation quadriennal budgétisé de l'UNFPA, 2022-2025. Couvrant la période allant de janvier 2022 à juillet 2024, l'évaluation a porté sur l'état de préparation organisationnelle et le positionnement stratégique de l'UNFPA afin d'accélérer les progrès vers la réalisation des trois résultats transformateurs et de catalyser une discussion sur la conception du prochain plan stratégique.

I. Contexte

1. Le plan stratégique de l'UNFPA, 2022-2025, est le deuxième d'une série de trois plans stratégiques (de 2018 à 2029) destinés à établir une base, puis à accélérer les progrès vers la réalisation des trois résultats transformateurs de l'UNFPA d'ici à 2030.¹ Enfin, les plans stratégiques de l'UNFPA visent à atteindre l'objectif d'accès de tous aux soins de santé sexuelle et procréative et faire en sorte que chacun puisse exercer ses droits en matière de procréation. Ils visent également à accélérer la mise en œuvre du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD) et, à terme, des Objectifs de développement durable (ODD).

2. Cette évaluation formative est une étape importante dans le cadre d'un « ensemble d'éléments probants d'évaluation » destiné à étayer les trois plans stratégiques de l'UNFPA mentionnés ci-dessus. Cet ensemble se compose de plusieurs évaluations centralisées thématiques et institutionnelles mises en œuvre dans le cadre des deux derniers plans d'évaluation quadriennaux budgétisés, d'une évaluation sommative des plans stratégiques (prévue en 2028) et de la présente évaluation formative.

3. L'évaluation indépendante a été lancée peu après le début de l'examen interne à mi-parcours du Plan stratégique 2022-2025 et du Budget intégré 2022-2025, et des efforts ont été déployés pour créer des synergies et éviter les doubles emplois. L'objectif de l'évaluation est allé au-delà de l'examen des changements intervenus pour accélérer les progrès vers les objectifs de l'UNFPA, en examinant également la pertinence de ces derniers et en déterminant s'ils ont permis d'améliorer la programmation aux niveaux mondial, régional et national.

II. Le but, les objectifs et la portée de l'évaluation

4. L'objectif spécifique de cette évaluation est de fournir des éléments probants pour soutenir l'apprentissage de l'UNFPA concernant ce qui fonctionne (ou non) afin d'accélérer les progrès vers la réalisation des résultats transformateurs et d'informer la conception du prochain plan stratégique pour 2026-2029.

5. Les principaux utilisateurs prévus de l'évaluation sont : (a) les membres du Conseil d'administration de l'UNFPA et les autres États membres ; (b) l'équipe de direction de l'UNFPA ; (c) la Division des programmes ; (d) la Division de la réponse humanitaire ; (e) la Division des ressources humaines ; (f) la Division des relations extérieures ; (g) les autres unités administratives de l'UNFPA au siège ; et (h) les bureaux régionaux et de pays de l'UNFPA. Les résultats de l'évaluation devraient également intéresser un groupe plus large de parties prenantes, y compris les partenaires de l'UNFPA et d'autres organismes des Nations Unies.

6. L'objectif de cette évaluation était d'évaluer l'état de préparation organisationnelle et le positionnement stratégique de l'UNFPA afin d'accélérer les progrès vers la réalisation des trois résultats transformateurs et de catalyser une discussion sur la conception du prochain plan stratégique, compte tenu de l'état d'avancement sur les ODD.

7. L'évaluation porte sur le Plan stratégique 2022-2025 et ses annexes. Elle couvre la période allant du début de l'année 2022 à la fin de la collecte des données mi-2024. L'accent est mis sur les nouveaux éléments introduits dans ce plan stratégique, à savoir les six accélérateurs² et les 12 changements stratégiques.³ En outre, l'évaluation a porté sur quatre éléments précurseurs (la gestion des

¹ Réalisation 1 : d'ici 2025, la réduction des besoins non satisfaits en matière de planification familiale se sera accélérée. Réalisation 2 : d'ici 2025, la réduction des décès maternels évitables se sera accélérée. Réalisation 3 : d'ici 2025, la réduction de la violence fondée sur le genre et des pratiques préjudiciables se sera accélérée.

² (a) les approches fondées sur les droits humains et propres à transformer la dynamique femmes-hommes ; (b) l'innovation et la numérisation ; (c) les partenariats, la coopération Sud-Sud et triangulaire, et le financement ; (d) les données et les éléments probants ; (e) le principe consistant à ne laisser personne pour compte et à atteindre d'abord les personnes les plus laissées pour compte ; (f) la résilience et l'adaptation, ainsi que la complémentarité parmi les efforts de développement, humanitaires et de paix.

³ (a) en alignant l'orientation organisationnelle sur la réalisation des trois résultats transformateurs ; (b) en intégrant les effets des grandes tendances, telles que le changement climatique, les changements démographiques, les inégalités et la numérisation, dans la programmation ; (c) en mettant davantage l'accent sur les « populations laissées pour compte » et en insistant sur le fait « d'atteindre d'abord les personnes les plus laissées pour compte » ; (d) en intensifiant la fourniture d'informations ainsi que de services complets et de qualité en matière de santé sexuelle et procréative, dans le cadre des plans de couverture de santé universelle ; (e) en élargissant

connaissances, la communication stratégique, le modèle opérationnel et les ressources humaines) afin de comprendre dans quelle mesure ils ont facilité l'accélération et les changements stratégiques prévus dans le plan stratégique. L'évaluation couvre le travail de l'UNFPA aux niveaux mondial, régional et national, en mettant l'accent sur son travail dans les contextes humanitaires, étant donné l'importance accrue accordée à l'action humanitaire ces dernières années. Une approche prospective a été maintenue afin que les résultats de l'évaluation profitent à la fois au reste de la période couverte par le plan stratégique actuel et à l'élaboration du plan suivant.

III. Méthodologie d'évaluation

8. L'approche globale de la conception de l'évaluation découle des quatre questions d'évaluation suivantes :

(a) Dans quelle mesure les accélérateurs ont-ils été pertinents et mis en œuvre et dans quelle mesure ont-ils permis d'améliorer la programmation aux niveaux mondial, régional et national ?

(b) Dans quelle mesure les changements stratégiques ont-ils permis d'améliorer la programmation aux niveaux mondial, régional et national ?

(c) Quels sont les catalyseurs de la mise en œuvre du plan stratégique et dans quelle mesure ont-ils facilité l'accélération et les changements stratégiques ?

(d) Dans quelle mesure la conceptualisation du prochain plan stratégique en tant que « travail inachevé » est-elle encore pertinente, compte tenu de l'état d'avancement des ODD et des trois résultats transformateurs ?

9. Au cours du processus de collecte des données primaires, l'équipe d'évaluation s'est rendue dans six pays⁴ et a effectué six examens nationaux sur dossier,⁵ a recueilli et analysé des données provenant d'un éventail de sources primaires et secondaires, y compris plus de 300 entretiens au siège, aux niveaux régional et national, et a effectué un examen de 100 documents clés et une analyse de 75 descriptifs de programme de pays (CPD). Les informations ont été triangulées entre plusieurs sources afin de s'assurer de leur cohérence et de leur exactitude. L'évaluation a été menée conformément aux normes et règles d'évaluation et aux directives éthiques pour l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

10. L'évaluation a intégré des éléments novateurs, notamment : (a) la coordination avec les six évaluations de programmes régionaux menées en même temps, afin d'éviter les doubles emplois, de créer des synergies et d'accroître l'efficacité ; et (b) l'exploitation des possibilités de tirer parti de l'intelligence artificielle (IA) dans la phase de collecte des données.

IV. Conclusions et recommandations

la capacité d'intervention humanitaire pour mieux protéger la vie des femmes, des adolescents et des jeunes, en particulier des adolescentes, tout en abordant également les questions de santé mentale et psychosociales ; (f) en intégrant la résilience, la prévention, la préparation et l'action précoce, et en mettant l'accent sur la complémentarité entre les interventions humanitaires, de développement et de paix ; (g) en intégrant les besoins multisectoriels des femmes, des adolescents et des jeunes, et en s'attaquant aux inégalités structurelles, telles que les normes sociales et de genre discriminatoires, qui entravent la réalisation des résultats transformateurs ; (h) en adaptant l'assistance programmatique et technique pour mieux répondre aux contextes locaux par le biais d'un processus dirigé par les bureaux de pays, « au sein de la famille des Nations Unies sur le terrain » ; (i) en renforçant le rôle normatif de l'UNFPA dans tous les pays où il est présent ; (j) en mettant l'accent non plus sur la collecte de fonds du programme de la CIPD, mais sur le financement du programme de la CIPD ; (k) en redynamisant et en développant les partenariats, y compris avec le secteur privé, les organisations de la société civile, les institutions financières internationales, les universités et les médias, ainsi que les partenariats dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire ; et (l) en mettant davantage l'accent sur la responsabilisation conjointe, conformément aux réformes, principes et pratiques des Nations Unies.

⁴ Bolivie, Botswana, Maroc, Népal, Nigéria et Türkiye.

⁵ Tchad, Djibouti, El Salvador, Kirghizistan, Soudan du Sud et Thaïlande.

B. Ordre des plans stratégiques de l'UNFPA

Conclusion 1. Les plans stratégiques successifs visant les trois résultats transformateurs ont assuré la continuité et l'orientation, mais exigent une certaine adaptabilité ; l'accélération restant pertinente, mais potentiellement insuffisante pour les pays confrontés à des revers.

11. Malgré certaines améliorations à long terme, les données récentes révèlent des progrès inégaux dans la réalisation des ODD, la mise en œuvre du Programme d'action de la CIPD ainsi que l'obtention des trois résultats transformateurs, et, dans certains cas, des inversions. La réticence croissante au programme de la CIPD a eu des conséquences sur les progrès accomplis dans la réalisation des trois résultats transformateurs et des objectifs connexes. Dans de nombreux pays, les objectifs progressent trop lentement et une accélération considérable est encore nécessaire pour atteindre les trois résultats transformateurs. Dans d'autres contextes, où l'on n'observe pas de progrès mais une inversion, le concept d'accélération peut ne pas être approprié, et des efforts doivent être faits pour éviter la régression. Il est essentiel de renforcer la capacité des pays pour protéger le programme de la CIPD.

12. L'idée d'une série de trois plans stratégiques consécutifs était bonne, mais les changements intervenus ces dernières années et les nouveaux contextes dans lesquels l'UNFPA travaille signifient que le prochain plan stratégique ne doit pas être considéré comme une simple réponse à un travail inachevé. Le troisième et dernier plan stratégique de la série doit manifestement rester flexible et s'adapter à l'évolution des contextes tout en maintenant la cohérence de l'orientation générale.

13. Il sera important de fournir une orientation stratégique plus claire vers les réalisations et les trois résultats transformateurs, car l'accélération est essentielle pour atteindre les objectifs de l'UNFPA. Bien que l'accent mis sur l'accélération, en appliquant les six accélérateurs et leurs stratégies de programmation connexes pour renforcer les produits de la CIPD, soit pertinent et ait été largement mis en place, il a eu une portée limitée et ne saisit pas tous les éléments nécessaires pour accélérer les progrès vers les trois résultats transformateurs, le Programme d'action de la CIPD et les ODD. Il ne pourra pas non plus empêcher l'inversion des progrès lorsque cela se produira.

14. Les changements stratégiques et les autres éléments stratégiques qui soutiennent l'accélération sont répartis dans l'ensemble du Plan stratégique 2022-2025, sans qu'aucun effort clair ne soit fait pour les relier entre eux. Il n'existe pas de programme global d'accélération qui rassemble explicitement les différents éléments, tels que le plaidoyer, la communication stratégique, le partage des connaissances, le financement et les partenariats, d'une manière stratégique.

Recommandation 1. Dans le cadre général de la contribution aux progrès vers les trois résultats transformateurs, le Programme d'action de la CIPD et les ODD, il faudrait axer le prochain plan stratégique sur une nouvelle accélération et veiller à ce que les efforts visant à protéger le programme de la CIPD soient pleinement intégrés dans l'approche.

15. Proposition de mesures à prendre :

- (a) Pour répondre au besoin essentiel de progresser plus rapidement vers les trois résultats transformateurs, le Programme d'action de la CIPD et les ODD, il faudrait modifier la caractérisation générale du troisième plan stratégique de la série de « travail inachevé » à « accélération continue » ;
- (b) Pour garantir une approche cohérente, stratégique et intégrée de l'accélération, le prochain plan stratégique devrait inclure une section spécifique décrivant les approches de l'accélération qui rassemblent les différents domaines de travail, tels que le travail normatif, la transition de la collecte de fonds au financement, les communications stratégiques et la gestion des connaissances ;
- (c) Pour protéger le programme d'accélération contre l'évolution de l'environnement extérieur, il convient d'inclure des actions spécifiques axées sur les approches propres à transformer la dynamique femmes-hommes et fondées sur les droits humains, ainsi que sur les normes sociales ;
- (d) Pour garantir la pertinence de l'approche intégrée de l'accélération dans des contextes humanitaires, il convient de définir une série d'actions qui permettront aux pays se trouvant à différents stades de crise humanitaire de revenir sur une dynamique d'accélération ;
- (e) Pour garantir une approche plus stratégique et plus flexible de l'accélération au niveau national, il faudrait veiller à ce que les bureaux de pays disposent de l'espace nécessaire pour définir une approche

de l'accélération intégrée, spécifique au pays et basée sur des éléments probants dans leurs descriptifs de programme de pays.

C. Orientation du plan stratégique

Conclusion 2. Les trois résultats transformateurs ont effectivement concentré les ressources de l'UNFPA sur des priorités clés, mais ils n'englobent pas pleinement tous les besoins des parties prenantes ou les contributions plus larges de l'organisation au Programme d'action de la CIPD et aux ODD.

16. L'accent mis par l'UNFPA sur les trois résultats transformateurs en tant que réalisations institutionnelles a permis de clarifier les priorités de l'organisation. Cependant, cet accent complique la saisie des contributions directes des parties essentielles du travail de l'UNFPA au programme plus large de la CIPD et aux ODD, en particulier dans les domaines de la dynamique des populations, de l'égalité des genres, du VIH et de la jeunesse.

17. Si les trois résultats transformateurs restent pertinents pour l'ensemble de l'organisation, certaines régions ont défini des priorités supplémentaires, telles que l'élimination de la transmission du VIH en Afrique de l'Est et australe, afin de mieux refléter les priorités régionales. En outre, le travail de l'UNFPA sur la population, le développement et la démographie est apprécié par l'ensemble du système des Nations Unies dans la réalisation des ODD, au-delà de ceux auxquels l'UNFPA contribue directement. Parmi les autres domaines qui contribuent directement au Programme d'action de la CIPD et aux ODD figurent le travail de l'UNFPA en matière d'égalité des genres, de VIH, de jeunesse et d'adolescence ainsi que de vieillissement. Si tous ces domaines contribuent aux trois résultats transformateurs, leur contribution directe au Programme d'action de la CIPD et aux ODD peut être plus importante et ne fait pas l'objet d'un rapport adéquat.

18. La théorie globale du changement pour le plan stratégique ne tient pas compte de ces contributions directes, car elle montre que toutes les contributions au programme d'action de la CIPD et aux ODD passent par les trois résultats transformateurs. Cela met en évidence un problème structurel dans la théorie du changement du Plan stratégique 2022-2025, car certains produits (tels que les travaux sur le genre et les normes sociales, le changement démographique et les données, ainsi que les adolescents et les jeunes) ont une influence directe sur le programme de la CIPD et les ODD au-delà des trois résultats transformateurs.

19. Dans le même temps, l'importance des trois résultats transformateurs, en termes de distance à parcourir pour les atteindre ou de stratégies requises pour y parvenir, varie considérablement d'une région à l'autre. De même, la demande des gouvernements nationaux varie considérablement. Bien qu'il existe des exemples de régions qui adaptent les stratégies et les messages institutionnels pour répondre aux besoins régionaux, comme l'ajout d'un quatrième résultat transformateur sur l'élimination de la transmission du VIH dans la région de l'Afrique de l'Est et australe, certaines régions sont encore confrontées à des défis à cet égard.

Recommandation 2. Le prochain plan stratégique devrait clarifier le positionnement stratégique de l'UNFPA en matière de dynamique des populations et d'autres domaines de travail clés (tels que le VIH, l'égalité des genres, la jeunesse et l'adolescence, ainsi que le vieillissement) et la contribution directe de ces domaines au Programme d'action de la CIPD et aux ODD.

20. Proposition de mesures à prendre :

- (a) Pour s'assurer que la contribution de tous les éléments du travail de l'UNFPA est comprise et prise en compte, il faudrait réviser la théorie du changement pour le plan stratégique afin d'inclure les contributions directes de l'UNFPA au Programme d'action de la CIPD et aux ODD qui ne passent pas exclusivement par les trois résultats transformateurs, notamment la dynamique des populations, le VIH, l'égalité des genres, l'adolescence et la jeunesse, ainsi que le vieillissement ;
- (b) Pour saisir les contributions du travail spécifique sur la dynamique des populations et d'autres domaines définis ci-dessus, il faudrait les intégrer directement dans le cadre et le descriptif du plan stratégique, identifier les voies qui contribuent directement au Programme d'action de la CIPD et aux ODD ainsi qu'établir des indicateurs et des objectifs au niveau des réalisations afin de mesurer et d'évaluer les progrès ;

(c) Pour permettre un meilleur alignement du travail sur les demandes et les contextes régionaux, il faudrait clarifier la mesure dans laquelle les bureaux régionaux peuvent adapter la stratégie institutionnelle pour mieux répondre aux besoins de la région tout en restant dans le cadre de l'approche et du descriptif généraux institutionnels ;

(d) Pour renforcer les efforts en matière de dynamique des populations et dans d'autres domaines de travail clés, il convient d'élaborer une stratégie de relations extérieures comprenant la marque, la communication et la mobilisation des ressources dans ces domaines.

D. État de préparation de l'organisation

Conclusion 3. Les changements dans le Plan stratégique 2022-2025 ont exigé un effort organisationnel substantiel, avec des orientations plus claires, et nécessitaient de prendre en compte les contraintes de capacité interne, en particulier dans les plus petits bureaux de pays.

21. La portée d'un plan stratégique se traduit inévitablement par un certain degré de complexité et il est nécessaire que ses nombreux éléments soient clairs, cohérents et homogènes. Cet objectif a été largement atteint, mais pas complètement, un certain nombre de domaines (tels que les doublons entre les thèmes des accélérateurs et les changements stratégiques, ainsi que la façon dont le concept des accélérateurs a été présenté et la manière dont ils devraient être intégrés dans la programmation) n'ayant pas atteint les niveaux requis de cohérence ou de clarté. Dans le cadre stratégique global, le processus d'opérationnalisation du plan a été confronté à des défis similaires. Bien qu'il faille reconnaître l'effort organisationnel considérable qui a été consacré à l'élaboration du plan stratégique, les efforts de mise en œuvre du plan prennent inévitablement du temps et doivent être planifiés longtemps à l'avance.

22. Les retards dans l'opérationnalisation, en particulier dans l'élaboration d'orientations efficaces pour les bureaux de pays (y compris la clarification de certains des concepts introduits dans le plan stratégique), ont mené à une mise en œuvre lente dans certains domaines clés, y compris dans l'intégration des effets des grandes tendances, en tant que nouveaux domaines de travail pour l'UNFPA. En outre, les modes d'engagement dans le modèle opérationnel de l'UNFPA n'ont pas évolué et ne sont pas pleinement alignés sur les changements stratégiques définis dans le Plan stratégique 2022-2025.

23. Le modèle opérationnel, en particulier ses modes d'engagement, n'a pas toujours été adapté aux changements stratégiques. Alors que le plan stratégique met l'accent sur l'accélération, les modes d'engagement sont restés largement inchangés. Les interventions basées sur le pilotage, la démonstration ou la preuve de concept ont le potentiel de rassembler de multiples accélérateurs ou changements stratégiques, mais le modèle opérationnel actuel devrait être adapté à cette approche.

Recommandation 3. Il convient de mettre en œuvre l'accélération en clarifiant et en renforçant les liens entre les concepts et les approches de programmation bien avant le lancement du nouveau plan stratégique.

24. Proposition de mesures à prendre :

(a) Pour faciliter une mise en œuvre plus solide et plus cohérente du plan stratégique, il convient de définir clairement et de rationaliser les approches de programmation, les accélérateurs et les changements stratégiques, ainsi que d'identifier les liens et les différences entre eux ;

(b) Pour renforcer les documents existants afin de mettre en œuvre le plan stratégique, il convient d'améliorer la cohérence entre les stratégies et les orientations du programme, ainsi que d'assurer une cohérence similaire pour toute nouvelle stratégie ;

(c) Afin de garantir un soutien et une orientation opportuns et contextualisés pour la mise en œuvre du plan stratégique, il convient de s'appuyer sur « l'exercice d'établissement des priorités » de l'examen à mi-parcours actuel ainsi que d'examiner le soutien et l'orientation supplémentaires qui seront nécessaires avant l'approbation du plan stratégique ;

(d) Afin de mettre davantage l'accent sur l'accélération au niveau national, il convient de réviser les modes d'engagement pour les aligner sur une nouvelle approche intégrée visant à accélérer les progrès vers les trois résultats transformateurs, le Programme d'action de la CIPD et les ODD.

E. Cohérence organisationnelle

Conclusion 4. Une approche plus claire de l'accélération dans le prochain plan stratégique et les programmes de pays est nécessaire pour renforcer la cohérence entre les initiatives de l'UNFPA, aligner les modes d'engagement et orienter les priorités en matière de ressources humaines au niveau national.

25. Tous les changements stratégiques sont pertinents, et certains peuvent accélérer considérablement les progrès vers les trois résultats transformateurs. Si les changements liés à l'effet de levier ainsi qu'à l'influence sur le travail normatif et le financement de la CIPD ne sont pas des concepts nouveaux, ils constituent une modification des priorités et d'orientation. En conséquence, des stratégies, des orientations et des efforts nouveaux ou améliorés visant à changer les mentalités et à renforcer les capacités individuelles étaient nécessaires, mais certains n'existaient pas ou n'ont été élaborés que récemment.

26. Du temps et des efforts sont nécessaires pour rendre l'organisation pleinement opérationnelle et l'aligner sur un nouveau plan stratégique, en particulier compte tenu du rôle clé des programmes de pays dans le processus de réalignement. Si les bureaux de pays ont largement intégré l'approche de l'accélérateur en élaborant de nouveaux descriptifs de programmes de pays, la mise en œuvre complète dans l'ensemble de l'organisation peut prendre un certain temps. De même, le processus de réalignement implique non seulement la mise à jour des cadres de résultats des programmes de pays, mais aussi la modification des stratégies d'intervention, l'opérationnalisation des accélérateurs et l'alignement des ressources humaines.

27. Les petits bureaux de pays, qui représentent 39 % de la présence de l'UNFPA dans les pays, sont confrontés à des défis spécifiques dans la mise en œuvre des accélérateurs et des changements stratégiques, notamment des contraintes en matière de structures, de ressources humaines et de budgets. Ces bureaux ont souvent des versions réduites de structures de bureau plus importantes, avec un personnel ayant une double casquette et assumant des rôles multiples de point focal. L'accent est encore souvent mis sur l'exécution du projet et moins sur le travail en amont requis par les changements stratégiques. Ces bureaux ont souvent besoin d'un soutien plus important de la part des bureaux régionaux. Certaines solutions innovantes sont utilisées pour relever ces défis, telles que la création d'un centre pour les pays à revenu intermédiaire en Afrique de l'Est et australe ainsi que le développement de partenariats stratégiques avec des institutions universitaires et des groupes de réflexion.

28. L'évolution de l'organisation vers un travail plus en amont en tant qu'avocate, coordonnatrice et intermédiaire présente des défis supplémentaires pour démontrer la contribution de l'UNFPA au changement au niveau du développement. Il est difficile de quantifier l'attribution du changement, comme le renforcement des politiques ou l'augmentation du financement de la santé sexuelle et procréative, en raison des nombreux facteurs influents. Toutefois, l'analyse qualitative effectuée par le biais des évaluations des programmes de pays peut permettre d'identifier les résultats et les stratégies efficaces dans le cadre d'un programme d'accélération en amont.

Recommandation 4. Il convient de renforcer les capacités à prendre les mesures essentielles qui soutiendront l'accélération, en particulier dans les domaines du travail normatif, de la transition de la collecte de fonds au financement, de la gestion des connaissances et de la communication stratégique.

29. Proposition de mesures à prendre :

- (a) Pour renforcer la mise en œuvre d'une approche intégrée de l'accélération, il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives de renforcement des capacités du personnel dans les domaines essentiels liés à l'accélération : travail normatif, transition de la collecte de fonds au financement, gestion des connaissances et communications stratégiques ;
- (b) Pour s'assurer que les orientations et les efforts de renforcement des capacités sont adaptés aux différents contextes, les responsables techniques devraient travailler avec les bureaux régionaux pour adapter les orientations, le cas échéant ;
- (c) Pour promouvoir les configurations de ressources humaines les plus appropriées, en particulier dans les petits bureaux aux capacités limitées, il convient de faciliter l'exercice d'alignement des

effectifs afin d'assurer un bon équilibre entre le personnel spécialisé dans les domaines techniques et celui qui possède une expertise dans des modes d'engagement spécifiques. En outre, il convient d'étudier la possibilité de tirer parti des ressources existantes en utilisant au mieux les ressources techniques dans les centres techniques régionaux ou sous-régionaux ou dans d'autres bureaux de pays ;

(d) Pour renforcer davantage les capacités de l'UNFPA avec des ressources limitées, il convient de renforcer les partenariats avec les fournisseurs de connaissances et d'expertise pertinentes, y compris le secteur privé, la société civile et les universités ;

(e) Pour garantir une approche plus efficace et plus cohérente des aspects spécifiques du travail de l'UNFPA, il convient de renforcer la capacité du personnel à articuler la contribution de l'UNFPA et son engagement dans les efforts à l'échelle du système des Nations Unies (tels que les normes de genre, les jeunes et les adolescents), en particulier en ce qui concerne l'effet de levier et le plaidoyer en faveur du changement.

F. Intégration des efforts humanitaires, de développement et de paix

Conclusion 5. L'UNFPA a amélioré sa capacité d'intervention humanitaire, mais a besoin d'une orientation plus claire et d'une intégration stratégique pour mettre en œuvre les efforts de résilience, d'intervention humanitaire, de développement et de paix dans les limites des ressources disponibles.

30. Il existe des preuves des efforts déployés par l'UNFPA pour développer sa capacité d'intervention humanitaire dans toutes les régions, conformément aux changements stratégiques identifiés dans le Plan stratégique 2022-2025. Le développement des capacités humanitaires est particulièrement important pour une organisation qui consacre un peu plus de la moitié de ses dépenses totales du programme à l'aide humanitaire.

31. Malgré les preuves évidentes de l'augmentation de la capacité d'intervention humanitaire, il n'existe que peu d'exemples d'expériences réussies en matière de résilience et de fonctionnement dans le cadre du continuum humanitaire-développement-paix. Tout en reconnaissant que le travail dans le cadre de cette approche est complexe en raison de la nature prolongée des crises, l'absence d'orientations institutionnelles complètes sur l'intégration de l'accélérateur de la résilience et de l'approche humanitaire-développement-paix dans la programmation de l'UNFPA constitue une lacune importante. L'absence d'orientations adéquates et d'une stratégie institutionnelle cohérente a été réaffirmée par les évaluations des programmes régionaux. Bien que des efforts aient été déployés pour faire progresser l'approche humanitaire-développement-paix, comme l'a montré la pandémie de COVID-19, la publication d'une stratégie institutionnelle est toujours attendue. Toute stratégie devrait reconnaître que de nombreuses agences travaillent sur cette question et qu'elle nécessite un travail commun au sein du système des Nations Unies.

32. Il peut s'avérer difficile de trouver un équilibre entre les compétences en matière d'intervention humanitaire et celles qui sont nécessaires pour exercer une influence et mener des actions de plaidoyer, en particulier dans le contexte d'un financement et d'une capacité du personnel limités. Le personnel habitué à travailler dans des contextes de développement peut ne pas avoir les compétences, l'expérience ou l'état d'esprit nécessaires pour travailler dans des contextes humanitaires ; le personnel dont l'objectif était le travail normatif étant particulièrement confronté à la nécessité de passer à une réponse plus immédiate. D'autres agences des Nations Unies, dont les programmes portent à la fois sur le développement et l'intervention humanitaire, étudient également les implications potentielles de cette différence de compétences.

Recommandation 5. Il convient de promouvoir une meilleure intégration des interventions humanitaires, de développement et de paix tout en tenant compte des contextes différents et évolutifs dans lesquels l'UNFPA travaille.

33. Proposition de mesures à prendre :

(a) Pour favoriser une meilleure intégration des programmes humanitaires, de développement et de paix au niveau national, il convient d'élaborer un cadre conceptuel et opérationnel clair dans ce domaine et d'assurer une certaine flexibilité, afin de permettre l'adoption d'approches spécifiques aux contextes dans différentes situations ;

- (b) Pour accroître le soutien et la visibilité du travail de l'UNFPA dans les contextes humanitaires, il convient d'articuler clairement l'offre programmatique humanitaire de l'UNFPA, ce qui devrait continuer à se faire dans le cadre d'une réponse plus large du système des Nations Unies ;
- (c) Pour assurer la cohérence au sein de l'organisation, il convient d'adapter les processus ainsi que les procédures de programmation et de financement afin de soutenir la continuité des efforts de développement et d'intervention humanitaire ;
- (d) Pour réduire le risque d'inversion des progrès vers les objectifs de l'UNFPA, il convient d'intensifier les efforts visant à identifier ce qui fonctionne dans l'intégration de la résilience, de la prévention et de l'action précoce ;
- (e) Pour garantir une réponse forte de l'UNFPA aux crises, et conformément aux recommandations de l'évaluation de la capacité de l'UNFPA en matière d'action humanitaire ⁶ et de l'évaluation de la résilience organisationnelle de l'UNFPA ⁷, il convient de renforcer les aptitudes et les compétences de l'ensemble du personnel de l'UNFPA afin qu'il puisse s'engager de manière flexible dans les différents types et phases de crises.
-

⁶ [Evaluation of the UNFPA capacity in humanitarian action \(2012-2019\)](#).

⁷ [Formative evaluation of the organizational resilience of UNFPA in light of its response to the COVID-19 pandemic](#).