



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

Distr. générale
10 mai 2017
Français

Original : anglais

Session annuelle de 2017
30 mai-9 juin 2017, New York
Point 12 de l'ordre du jour provisoire
FNUAP – Plan stratégique, 2018-2021

Fonds des Nations Unies pour la population
Projet de plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021

Résumé

Le présent document expose le projet de Plan stratégique du FNUAP pour la période 2018-2021. Ce plan confirme la pertinence de l'orientation stratégique actuellement suivie par le FNUAP ayant pour objectif l'accès universel à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation, en mettant l'accent sur les femmes, les adolescents et les jeunes. Conformément à l'orientation stratégique du FNUAP et à la résolution 70/1 de l'Assemblée générale portant sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le plan stratégique visera à garantir que personne n'est laissé de côté et que les plus défavorisés sont les premiers à être aidés. Il est le premier des trois plans stratégiques qui seront menés d'ici à 2030. Il décrit les résultats transformateurs qui contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable, notamment l'élimination de la pauvreté et des inégalités, la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des adolescentes. Les initiatives mises en place dans le cadre du plan stratégique sont fondées sur des éléments probants et tiennent compte des enseignements tirés des cycles de planification précédents. Elles sont destinées à renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles ainsi que la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies, et à consolider le cadre de résultats et le modèle d'activité.

Le présent projet de plan stratégique et ses annexes sont soumis à l'examen du Conseil d'administration. Le FNUAP présentera à l'approbation de ce dernier une version définitive du plan lors de sa deuxième session ordinaire de 2017.

Table des matières

Chapitre commun	3
I. Introduction.....	5
II. Orientation du plan stratégique du FNUAP	7
III. Résultats attendus du plan stratégique en matière de développement.....	8
IV. Comment le FNUAP compte atteindre les résultats en matière de développement énoncés dans le plan stratégique.....	16
V. Traduire le plan stratégique en mesures concrètes	20
VI. Préparation organisationnelle à la mise en œuvre du plan stratégique.....	21
VII. Suivi et évaluation du plan stratégique	23

Annexes

Les annexes à ce rapport sont disponibles, en anglais uniquement, sur le [site web du Conseil d'administration du FNUAP](#).

Annexe 1. Integrated results and resources framework

Annexe 2. Theory of change

Annexe 3. Alignment to the quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system

Annexe 4. Revised business model and resource allocation system

Annexe 5. UNFPA programme accountability framework

Annexe 6. Global and regional interventions

Chapitre commun

Comme convenu entre le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes

10 mai 2017

Une responsabilité partagée pour un avenir meilleur

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies constituent une occasion unique d'harmoniser les plans stratégiques du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) afin d'améliorer les résultats obtenus dans les pays en vue de la réalisation des objectifs de développement durable.

Cette réponse reprend les principes du Programme 2030, en particulier l'engagement à *ne laisser personne de côté* et à *aider les plus défavorisés en premier*. Les quatre entités seront également guidées par les principes communs définis par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et le Groupe des Nations Unies pour le développement. Elles conserveront la souplesse nécessaire pour appliquer les décisions découlant du suivi des processus prévus par l'examen quadriennal complet.

La meilleure façon d'harmoniser les différents plans stratégiques est d'adopter une approche à deux volets. Le premier, l'« avantage collaboratif », permet de réduire les redondances et les doublons, de mutualiser l'expertise, de renforcer les partenariats et de parvenir à une harmonisation, une innovation, une programmation et une efficacité opérationnelle à plus grande échelle. Le deuxième volet consiste à dégager un avantage comparatif en utilisant les forces de chaque entité afin d'apporter un appui flexible et adapté au contexte.

Domaines d'avantage collaboratif

Les entités chercheront à obtenir des avantages collaboratifs en reconnaissant que la pauvreté, sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, y compris l'extrême pauvreté, est l'un des plus grands défis mondiaux [examen quadriennal complet, paragraphe 8]. Afin de compléter les activités de lutte contre la pauvreté et les inégalités, les entités interviendront également dans les domaines suivants : prévention des conflits, consolidation et maintien de la paix, conformément aux plans nationaux, aux besoins et aux priorités établis, et dans le respect de l'appropriation nationale [examen quadriennal complet, paragraphe 24 (b)] ; lutte contre les changements climatiques ; promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles ; et consolidation des données sur le développement durable. Ces domaines ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence au regard d'un environnement en évolution, de leur effet multiplicateur positif sur l'ensemble des objectifs de développement durable, des premiers résultats obtenus dans la mise en œuvre du Programme 2030 et des priorités communes aux différentes entités. La collaboration sera également ouverte à d'autres thèmes et à des partenariats élargis, en fonction du contexte et des priorités des pays.

Engagement à agir

Chaque plan stratégique s'accompagnera d'indicateurs de résultats communs établis à partir des cibles des objectifs de développement durable, afin de suivre les actions coordonnées tout en conservant les responsabilités individuelles grâce à des indicateurs de produits et des produits propres à chaque organisme. Les quatre entités s'engagent à resserrer les liens résultats-ressources à l'intérieur des cadres intégrés de résultats et de ressources ainsi qu'à intensifier et poursuivre l'harmonisation de la gestion axée sur les résultats, y compris en matière de reddition de compte. Elles s'emploieront en outre à améliorer la collaboration avec d'autres organismes du système des Nations Unies, à renforcer les partenariats avec les gouvernements, le secteur privé et la société civile, et à améliorer la coordination, la responsabilité et la transparence des activités opérationnelles.

Sur le terrain, l'obtention de résultats communs se fera par le biais des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ou d'autres instruments connexes. Ces plans-cadres nouvelle génération permettent non seulement d'aligner les programmes de pays des Nations Unies sur le Programme 2030, mais ils servent également de catalyseur à la collaboration grâce à plusieurs éléments communs : principes de programmation fondamentaux ; bilans de pays axés sur le lien aide humanitaire-développement ; théorie du

changement et matrice de résultats correspondante ; résultats repris dans les descriptifs des programmes de pays et les plans de travail ; stratégies de mobilisation des ressources pour les initiatives conjointes ; cadres de suivi et d'évaluation ; et procédures opérationnelles permanentes. Lorsqu'elles le jugeront nécessaire à des fins d'efficacité et d'efficience, les entités recourront à des mécanismes financiers, notamment le financement commun, permettant de renforcer la collaboration sur le terrain et d'améliorer l'accès des pays aux ressources essentielles à la réalisation des objectifs de développement durable.

I. Introduction

1. Le plan stratégique du FNUAP pour la période 2018-2021 est conforme à la résolution 70/1 de l'Assemblée générale portant sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ci-après, le « Programme 2030 ») et à ses 17 objectifs de développement durable. Le plan s'inscrit également dans d'autres cadres mondiaux soutenant le Programme 2030 : Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030 adopté par la troisième Conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe, Accord de Paris sur les changements climatiques et Programme d'action d'Addis-Abeba de 2015 adopté par la troisième Conférence internationale sur le financement du développement.

2. L'objectif du plan stratégique 2018-2021 est de « réaliser l'accès universel à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation et réduire la mortalité maternelle en vue d'accélérer les progrès dans la mise en œuvre du Programme d'action issu de la Conférence internationale sur la population et le développement, afin d'améliorer les conditions de vie des femmes, des adolescents et des jeunes, en se fondant sur la dynamique des populations, les droits de l'homme et l'égalité des sexes ». Cet objectif est identique à celui défini dans le plan stratégique précédent portant sur la période 2014-2017. Le plan stratégique 2018-2021 repose sur les résultats d'évaluations ayant confirmé la pertinence de cet objectif ainsi que sa capacité à servir de porte d'entrée à sa contribution au Programme 2030. Cet objectif permettra également au FNUAP de s'attaquer aux difficultés auxquelles les objectifs du Millénaire pour le développement n'ont pas pu remédier dans le domaine de la santé sexuelle et procréative.

3. Si les taux globaux de pauvreté, la mortalité maternelle, les décès liés au sida et les besoins non satisfaits en matière de planification familiale sont en baisse au niveau mondial, les inégalités et les disparités sont flagrantes entre les pays et à l'intérieur de leurs frontières, et ce dans tous les aspects du développement. Cette hétérogénéité s'observe dans les caractéristiques socioéconomiques et démographiques (sexe, âge, zone géographique, appartenance ethnique, handicap et revenu). Malgré le recul de l'extrême pauvreté, tombée sous la barre des 10 % en 2016, près de 800 millions de personnes, dont 80 % en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne, vivent toujours dans l'extrême pauvreté. Entre 1990 et 2015, la mortalité maternelle a diminué de 44 %, mais environ 830 femmes meurent toujours chaque jour de causes évitables liées à la santé de la mère et de l'enfant. Presque tous les décès maternels (99 %) surviennent dans les pays en développement, dont plus de la moitié en Afrique subsaharienne, et près d'un sur trois en Asie du Sud. Plus de la moitié des décès maternels se produisent dans des situations fragiles et de crise humanitaire.

4. Les mariages d'enfants et les grossesses précoces sont en baisse, et la proportion de femmes âgées de 20 à 24 ans déclarant s'être mariées avant l'âge de 18 ans est passée de 32 % dans les années 1990 à 26 % en 2015. Toutefois, les taux de mariages d'enfants en Asie du Sud (44 %) et en Afrique subsaharienne (37 %) demeurent à un niveau inacceptable. Les grossesses précoces sont également en baisse mais restent un problème majeur. En 2015, on estimait que 15,3 millions d'adolescentes devaient accoucher. À ce rythme, ce chiffre devrait atteindre 19,2 millions d'ici à 2035.

5. Les transitions démographiques en cours dans différentes populations, telles que le vieillissement qui touche de nombreux pays à revenu élevé et d'importantes populations de jeunes dans les pays en développement et émergents, notamment en Afrique subsaharienne, entraînent des pénuries de main-d'œuvre dans le nord, tandis que les pays du sud font face au chômage des jeunes et au sous-emploi. Les situations d'urgence humanitaire, dont l'intensité, la fréquence et l'envergure sont sans précédent, constituent également une préoccupation. En 2016, plus de 125 millions de personnes ont eu besoin d'une aide humanitaire. De plus, les contraintes qui pèsent sur les ressources affectées à l'aide humanitaire et au développement sont de plus en plus lourdes. Ces dernières années, le monde a connu une lente reprise caractérisée par une croissance et une évolution économiques inégales faisant suite à la récession mondiale de 2007 à 2009. En 2016, l'économie mondiale a progressé d'à peine 2,2 %, le taux de croissance le plus faible enregistré depuis la récession.

6. Le Programme 2030 offre une occasion bienvenue de continuer à poursuivre l'objectif du FNUAP et de mettre en œuvre le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD). En alignant son plan stratégique sur les objectifs de développement durable, et plus directement sur les objectifs 3 (Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge), 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles) et 10 (Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre), le FNUAP fera avancer les travaux du Programme d'action, contribuera à la réalisation de l'objectif de son plan stratégique et, à terme, à l'éradication de la pauvreté. Dans le cadre de cette démarche d'harmonisation, le FNUAP a donné la priorité à 16 indicateurs des objectifs de développement durable. La figure 1 illustre l'alignement du plan stratégique du FNUAP sur les objectifs de développement durable.

Figure 1. Alignement « de la cible » (l'objectif du plan stratégique du FNUAP) sur le Programme 2030



<p>3.1.1 Taux de mortalité infantile 3.1.2 Accouchements assistés par du personnel de santé qualifié 3.3. Nouvelles infections par le VIH pour 1 000 personnes non infectées 3.7.1 Femmes en âge de procréer dont les besoins en planification familiale sont satisfaits grâce à des méthodes de contraception modernes 3.7.2 Taux de natalité chez les adolescentes 3.8.1 Couverture des services de santé essentiels</p>	<p>5.2.1. Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans et plus ayant déjà vécu en couple et ayant subi des violences physiques, sexuelles ou psychologiques de la part de leur partenaire intime actuel ou d'un ex-partenaire au cours des 12 derniers mois, par type de violence et par âge. 5.2.2. Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans et plus ayant subi des violences sexuelles de la part de personnes autres que leur partenaire intime au cours des 12 derniers mois, par âge et par lieu de survenance des faits. 5.3.1 Proportion de femmes âgées de 20 à 24 ans mariées ou vivant en union 5.3.2 Proportion de filles et de femmes âgées de 15 à 49 ans ayant subi des mutilations génitales féminines/excisions</p>
---	--

	<p>5.6.1 Proportion de femmes âgées de 15 à 49 ans prenant leurs propres décisions éclairées en ce qui concerne les relations sexuelles, l'utilisation d'une contraception et les soins de santé procréative</p> <p>5.6.2 Nombre de pays dotés de lois et de règlements garantissant aux femmes et aux hommes âgés de 15 ans et plus un accès équitable et sans restriction aux soins, à l'information et à l'éducation en matière de santé sexuelle et procréative</p>
<p>11.a.1 Proportion de la population habitant dans des villes qui mettent en œuvre des plans de développement urbains et régionaux tenant compte des projections démographiques et des besoins en ressources</p> <p>17.18.1 Proportion d'indicateurs de développement durable élaborés au niveau national entièrement ventilés, le cas échéant, par rapport à la cible</p> <p>17.19.2 Proportion de pays qui : (a) ont réalisé au moins un recensement de la population et de l'habitat au cours des dix dernières années ; et (b) ont atteint un taux d'enregistrement des naissances de 100 % et un taux d'enregistrement des décès de 80 %</p> <p>16.9.1 Proportion d'enfants de moins de cinq ans dont la naissance a été déclarée auprès de l'état civil</p>	

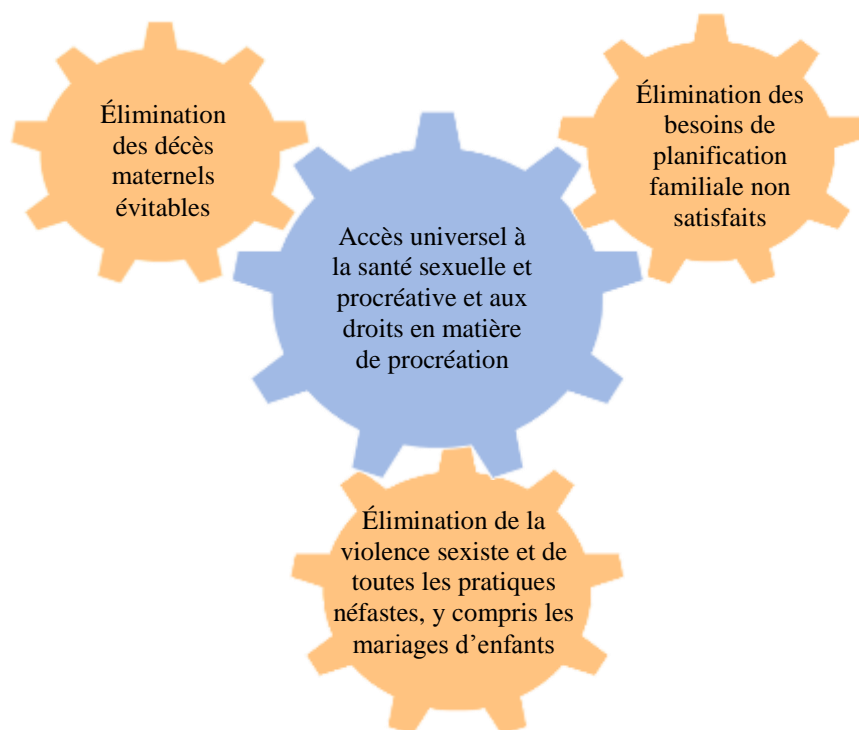
7. Exploitant la durée du Programme 2030, le FNUAP a élaboré le premier de trois plans stratégiques successifs qui, ensemble, contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable. Le FNUAP utilisera son plan stratégique pour mobiliser et aligner ses stratégies institutionnelles sur le Programme 2030 et, pendant toute la durée de ses trois plans stratégiques, assurera le suivi des 16 indicateurs des objectifs de développement durable prioritaires.

8. Pour commencer à harmoniser le plan stratégique avec le Programme 2030, et conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale portant sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (ci-après, l'« examen quadriennal complet »), le plan stratégique a adopté les principes clés du Programme 2030, à savoir : (a) protection et promotion des droits de l'homme ; (b) priorité à l'engagement à ne laisser personne de côté et à aider les plus défavorisés en premier ; (c) consolidation du lien aide humanitaire-développement ; (d) réduction des risques et des vulnérabilités et renforcement de la résilience ; (e) application d'approches soucieuses de l'égalité des sexes à tous les niveaux de programmation ; et (f) engagement à améliorer la responsabilité, la transparence et l'efficacité.

II. Orientation du plan stratégique du FNUAP

9. Le FNUAP partage la vision exposée dans le Programme 2030. Son travail s'articulera autour de trois résultats transformateurs axés sur l'être humain durant la période d'ici à 2030 : (a) élimination des décès maternels évitables ; (b) élimination des besoins non satisfaits en matière de planification familiale ; et (c) élimination de la violence sexiste et des pratiques néfastes, dont les mariages d'enfants (voir la figure 2).

Figure 2. Résultats transformateurs universels et axés sur l'être humain

**Moyen de mise en œuvre :**

« Cible » du FNUAP dans un cycle de trois plans stratégiques

Fondements :

Éléments probants et données factuelles

Axe :

Autonomisation des femmes et des jeunes, en particulier les adolescentes

Environnement d'exécution :

Situations de crise humanitaire et contextes de développement

10. Pour parvenir à ces résultats transformateurs, le plan stratégique insiste sur la nécessité de consolider les partenariats et l'innovation. Conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, il souligne également l'importance de renforcer la collaboration et la coordination au sein du système des Nations Unies afin de garantir la cohérence et l'efficacité de la réponse apportée par les Nations Unies en vue d'aider les pays et les communautés à réaliser les objectifs de développement durable.

III. Résultats attendus du plan stratégique en matière de développement

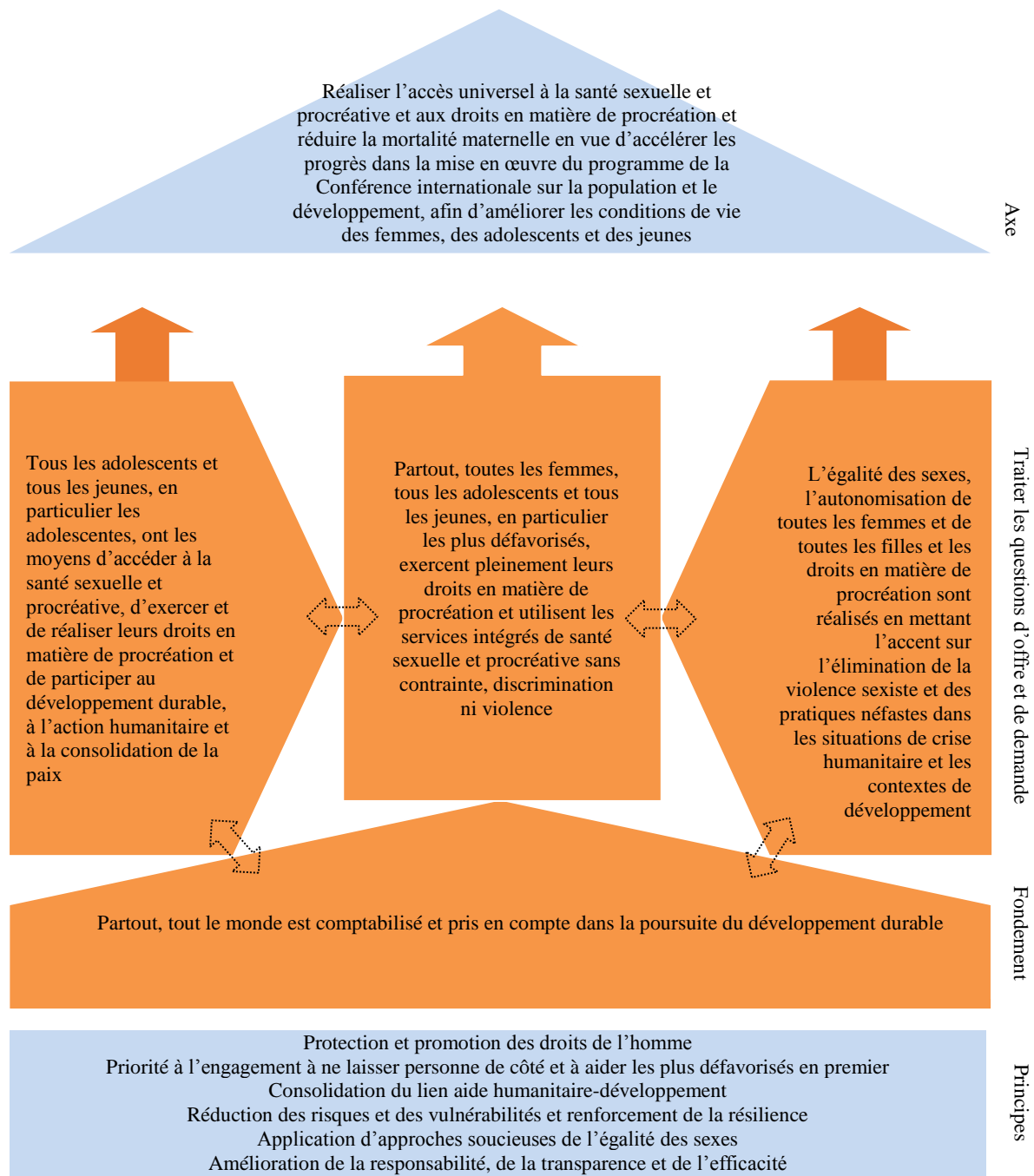
11. Le plan stratégique s'appuiera sur les progrès accomplis dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement, s'attaquera aux difficultés non résolues en matière de santé sexuelle et procréative et de droits à la procréation, et se fondera sur les éléments probants et les enseignements tirés du cycle de planification stratégique précédent (2014-2017) en vue d'améliorer ses approches et ses stratégies. Les résultats des évaluations ont démontré que l'objectif du plan stratégique précédent (réaliser l'accès universel à la santé sexuelle et procréative, réaliser les droits en matière de procréation et réduire la mortalité maternelle en vue d'accélérer les progrès dans la mise en œuvre du programme de la Conférence internationale sur la population et le développement) demeure une approche pertinente, valable et efficace pour mener à bien le Programme 2030.

12. La mise en œuvre du plan stratégique précédent a permis au FNUAP de constater que le cadre de résultats était solide et permettait d'orienter efficacement la programmation vers les résultats prévus. Le FNUAP a également tiré les enseignements suivants : (a) il est important

que le plan stratégique s'accompagne d'une théorie du changement solide ; (b) le renforcement de l'accès à la santé sexuelle et procréative exige de mettre fortement l'accent sur la création de la demande ; (c) l'offre de services intégrés de santé sexuelle et procréative doit être envisagée dans une optique de renforcement du système de santé national ; et (d) les interventions ciblant les jeunes, en particulier les adolescentes, doivent être prioritaires et davantage financées.

13. L'objectif du plan stratégique (le niveau de résultat le plus élevé et la porte d'entrée qui permettra au FNUAP de contribuer à la réalisation du Programme 2030) restera le même que celui défini dans le plan stratégique précédent. Le modèle de changement à appliquer pour atteindre cet objectif est présenté à la figure 3.

Figure 3. Modèle de changement à appliquer pour réaliser l'objectif du plan stratégique du FNUAP 2018-2021



Résultat 1 : partout, toutes les femmes, tous les adolescents et tous les jeunes, en particulier les plus défavorisés, exercent pleinement leurs droits en matière de procréation et utilisent les services intégrés de santé sexuelle et procréative sans contrainte, discrimination ni violence

14. Le résultat 1 portera sur les cibles relatives à la santé sexuelle et procréative qui n'ont pas été atteintes dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement. Il contribuera à la réalisation du Programme 2030 et s'inscrira dans la Stratégie mondiale pour la santé de la femme, de l'enfant et de l'adolescent (2016-2030). Les cibles 5a et 5b des objectifs du Millénaire pour le développement n'ont pas été atteintes, et le taux élevé de mortalité maternelle et la faible utilisation de la planification familiale représentent une préoccupation majeure dans des régions telles que l'Afrique de l'Ouest. Les connaissances en matière de prévention du VIH restent très insuffisantes chez les 15-24 ans, notamment au regard de l'évolution des nouvelles infections par le VIH enregistrées en Asie centrale, en Europe de l'Est et en Afrique australe. Ce résultat contribuera directement à la réalisation de l'objectif de développement durable 3 (mortalité maternelle, accouchements assistés par du personnel soignant qualifié, satisfaction des besoins en planification familiale, taux de natalité chez les adolescentes et incidence du VIH).

15. Le résultat 1 a exploité les possibilités offertes par le Programme 2030 pour promouvoir la santé sexuelle et procréative et les droits en matière de procréation par différents moyens, notamment la mise en place d'une coordination et de partenariats dans le secteur de la santé et dans des domaines tels que l'égalité des sexes et l'éducation. La capacité du FNUAP à nouer des partenariats à tous les niveaux sera fondamentale pour la réalisation de ce résultat.

16. En application des principes d'universalité, d'intégration, d'interconnexion et d'appropriation nationale, et conformément à l'approche axée sur l'être humain et à l'engagement à ne laisser personne de côté, le FNUAP s'attachera à renforcer les systèmes de santé et mettra à profit l'élan suscité par le mouvement en faveur de la couverture sanitaire universelle. Ce résultat s'attaquera à l'inégalité d'accès aux services de santé sexuelle et procréative, à leur mauvaise qualité et à leur manque de responsabilité sociale dans tous les contextes, y compris les contextes fragiles et humanitaires et les crises de santé publique.

17. Le FNUAP s'attachera en premier lieu à améliorer l'accès des plus défavorisés aux services intégrés de santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation. Il renforcera les capacités nationales dans les domaines suivants : (a) élaboration et mise en œuvre de politiques, y compris des mécanismes de protection financière tels que les systèmes de cotisation, prévoyant des services de planification familiale qui bénéficient aux adolescents et aux jeunes ; et (b) conception et exécution efficace de programmes nationaux qui donnent aux femmes, aux adolescents et aux jeunes les plus défavorisés un accès prioritaire aux services et à l'information, y compris en situation de crise humanitaire. Le FNUAP répondra également aux besoins des plus vulnérables en matière de santé sexuelle et procréative et de droits à la procréation, notamment les jeunes mères d'un premier enfant et les adolescentes, en particulier celles vivant dans des milieux urbains défavorisés, les femmes autochtones, les femmes en situation de handicap et les populations vivant avec le VIH ou exposées au risque d'infection.

18. Pour améliorer l'accès aux services intégrés de santé sexuelle et procréative, le FNUAP mettra l'accent sur :

- (a) Le renforcement des capacités à fournir des informations et des services intégrés de qualité en matière de planification familiale, de santé maternelle et d'infections sexuellement transmissibles et de VIH, y compris dans les contextes fragiles et humanitaires et en cas de crise de santé publique ;
- (b) Le renforcement des capacités du personnel de santé, en particulier des sages-femmes, à fournir des services de santé sexuelle et procréative intégrés et de qualité, y compris dans les situations de crise humanitaire ;
- (c) Le renforcement des capacités à prévoir, acheter et distribuer efficacement les produits de santé sexuelle et procréative et à suivre leur livraison, en veillant à la résilience des chaînes d'approvisionnement.

19. Le FNUAP concentrera ses efforts sur le renforcement de la responsabilité nationale en impliquant l'ensemble des acteurs du système de santé, y compris les communautés, afin de consolider les services et la demande en matière de santé sexuelle et procréative et de droits à la procréation. Cette démarche nécessitera les actions suivantes : (a) dialogue politique et plaidoyer visant à éliminer les obstacles juridiques et politiques à l'accès aux services et aux droits ; (b) renforcement de la collecte d'informations et de données ; (c) promotion d'une appropriation nationale forte et d'investissements nationaux qui bénéficient aux femmes, aux adolescents et aux jeunes, en mettant l'accent sur les plus défavorisés, et ce à toutes les étapes de l'action humanitaire ; (d) encouragement et soutien des mécanismes permettant à la société civile, notamment aux femmes et aux jeunes, de participer largement à l'élaboration, à la révision et au suivi des plans de santé nationaux.

20. Le FNUAP travaillera en collaboration avec les institutions nationales, telles que les ministères de la santé et les associations professionnelles, avec les objectifs suivants : appuyer la fourniture d'informations, de services et de produits de santé sexuelle et procréative ; améliorer le suivi et les normes d'assurance qualité ; élargir les programmes de renforcement des capacités aux sages-femmes ; diffuser à plus grande échelle les effets des programmes grâce à la gestion des connaissances ; et défendre les partenariats multipartites d'envergure permettant de fournir des services de qualité accessibles à tous.

Résultat 2 : tous les adolescents et tous les jeunes, en particulier les adolescentes, ont les moyens d'accéder à la santé sexuelle et procréative, d'exercer leurs droits en matière de procréation et de participer au développement durable, à l'action humanitaire et à la consolidation de la paix

21. Le Programme 2030 s'engage à investir dans les jeunes. Il souligne les droits des adolescents en matière de développement et la nécessité d'exploiter la capacité des adolescents et des jeunes à contribuer de manière positive à la transformation de la société. Le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement reconnaît que la réalisation effective de la santé sexuelle et procréative et des droits en matière de procréation passe par l'autonomisation de toutes les catégories de la société, y compris des adolescents et des jeunes, et par l'intégration de leur participation au processus d'élaboration des politiques.

22. Il est essentiel d'accorder une attention particulière aux filles entrant dans l'adolescence : la prise de bonnes décisions pendant cette période peut éviter des conséquences négatives sur la santé et le développement des filles, de la communauté et de la société. Si les investissements nécessaires sont réalisés, les pratiques néfastes telles que le mariage d'enfants et les mutilations génitales féminines ne menaceront plus directement la santé et le bien-être des filles. Ainsi, des millions de filles pourront acquérir une éducation de base, éviter une grossesse précoce et contribuer à une croissance économique plus forte. En outre, ces investissements permettront de réduire les taux de mortalité maternelle et infantile ainsi que la prévalence du VIH.

23. Le FNUAP intensifiera ses actions de plaidoyer fondées sur des éléments probants, sa mobilisation politique et ses efforts programmatiques afin de renforcer les engagements internationaux et nationaux à investir dans les adolescents et dans les jeunes, en particulier les adolescentes, et à leur donner la priorité et les moyens nécessaires pour être autonomes et faire leurs propres choix, ainsi que pour participer activement à la prise de décisions dans leur communauté, leur société et leur pays. Le FNUAP appuiera le renforcement des politiques et des programmes nationaux de développement afin d'augmenter les chances des adolescents et des jeunes d'achever leur scolarité et d'accéder à une éducation de qualité, y compris l'éducation complète à la sexualité. Cette démarche leur permettra d'accéder aux services intégrés de santé sexuelle et procréative, notamment les services de lutte contre le VIH et la violence sexiste, dans tous les contextes, y compris dans les situations fragiles et de crise humanitaire.

24. Le FNUAP mettra l'accent sur le renforcement des politiques et du plaidoyer en faveur d'une éducation à la sexualité à grande échelle, durable et complète, qui soit accessible aux jeunes scolarisés et non scolarisés. Il interviendra dans les domaines suivants : enseignement, formation des enseignants, élaboration des programmes scolaires et mobilisation

communautaire, notamment en vue de sensibiliser les adolescentes les plus vulnérables, exposées à un risque élevé de grossesse non désirée, d'exploitation et d'abus sexuels.

25. Par ailleurs, le FNUAP défendra et soutiendra le droit fondamental des jeunes à participer à la vie civile et politique, pour leur permettre de jouer un rôle de premier plan dans leur propre développement et dans celui de leur communauté. Pour y parvenir, le FNUAP apportera son appui aux initiatives et aux organisations locales dirigées par des jeunes, et établira des plates-formes de partenariat destinées à permettre aux jeunes de participer au programme de développement, y compris à l'action humanitaire et au maintien de la paix et de la sécurité.

26. Le FNUAP favorisera les politiques et les programmes multisectoriels axés sur les jeunes afin de traiter les grandes questions qui les intéressent. Cette démarche se fonde sur la reconnaissance du fait que les interventions multisectorielles et à plusieurs composantes permettent d'agir efficacement sur les facteurs qui influencent les déterminants de la santé et du bien-être chez les jeunes. L'accent sera mis sur les aspects suivants : lois et politiques protectrices ; éducation et formation ; droit d'être entendu ; accès à l'emploi ; accès à des services de santé de qualité adaptés aux adolescents et aux jeunes, y compris aux services intégrés de santé sexuelle et procréative ; éducation des filles scolarisées et non scolarisées ; élimination des pratiques néfastes telles que le mariage d'enfants et les mutilations génitales féminines ; grossesses précoces ; et prévention du papillomavirus humain. Ces investissements sont nécessaires pour permettre à tous les adolescents et à tous les jeunes, en particulier les adolescentes, d'accéder à la santé sexuelle et procréative, d'exercer leurs droits en matière de procréation et de participer au développement durable.

27. Le FNUAP poursuit sa coopération avec ses partenaires à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies afin de mettre en œuvre des programmes conjoints adoptant une approche fondée sur l'ensemble du cycle de vie et tenant compte du contexte dans lequel vivent les jeunes et des obstacles qui les empêchent d'exercer leurs droits. Cette approche s'appuiera sur les investissements réalisés au cours de ces dernières années pour : (a) faire reconnaître que les jeunes sont des agents positifs du changement, y compris dans les domaines de l'action humanitaire, de la sécurité et de la résilience ; et (b) faire reconnaître le dividende démographique unique que représentent les jeunes.

Résultat 3 : l'égalité des sexes, l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles et les droits en matière de procréation sont réalisés en mettant l'accent sur l'élimination de la violence sexiste et des pratiques néfastes dans les situations de crise humanitaire et les contextes de développement

28. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, y compris leurs droits en matière de procréation, occupent une place centrale dans le Programme 2030. L'objectif de développement durable 5 et ses neuf cibles incluent des priorités en matière d'égalité des sexes visant notamment à mettre fin à toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles, à éliminer les pratiques néfastes et à permettre à toutes les femmes et à toutes les filles d'exercer leurs droits en matière de procréation. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont indispensables à la réalisation de la santé sexuelle et procréative et des droits en matière de procréation ainsi qu'à la prise en compte des questions liées à l'égalité des sexes. L'égalité des sexes et les droits des femmes sont essentiels pour toucher les plus défavorisés. L'examen mondial des nouvelles données probantes, des enseignements et des bonnes pratiques en matière d'éducation complète à la sexualité réalisé en 2015 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture indique que, lorsque les programmes scolaires intègrent les questions liées à l'égalité des sexes et les dynamiques de pouvoir, les chances d'obtenir des résultats dans la réalisation des droits relatifs à la sexualité et à la procréation sont accrues.

29. Le FNUAP fonde son approche stratégique de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes sur l'avantage collaboratif dont bénéficient les organisations du système des Nations Unies grâce à la complémentarité de leurs interventions au niveau des cadres législatifs. Plus particulièrement, le FNUAP met l'accent sur la nécessité d'éliminer les pratiques néfastes et de prévenir et combattre la violence sexiste, notamment la violence sexuelle, l'exploitation

et les abus sexuels, y compris dans les situations de crise humanitaire. Ces domaines d'intervention nécessitent de créer des environnements législatifs et politiques favorables.

30. Afin de faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, le FNUAP renforcera les cadres politiques, juridiques et de responsabilité en apportant notamment son appui aux mécanismes internationaux et nationaux de protection des droits de l'homme. Ces mécanismes permettront de suivre la mise en œuvre des obligations relatives aux droits de l'homme destinées à autonomiser les femmes et les filles et à garantir l'égalité d'accès à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation, quels que soit la situation matrimoniale, l'âge ou l'autorisation d'un tiers. Cette démarche nécessitera de disposer de données ventilées par sexe sur les besoins des groupes vulnérables (personnes en situation de handicap, populations autochtones et autres groupes marginalisés) en matière d'accès aux services de santé sexuelle et procréative.

31. Le FNUAP s'attachera à prévenir la violence sexiste en renforçant les capacités multisectorielles grâce à l'application d'une approche axée sur le continuum dans les contextes de développement et les situations de crise humanitaire. L'organisation dispose d'un avantage comparatif en matière de lutte contre la violence, notamment dans les contextes humanitaires, et a été désignée chef de file du système des Nations Unies pour lutter contre la violence sexiste dans ces contextes. Le FNUAP intervient dans les domaines suivants : plaidoyer, données, santé et systèmes de santé, soutien psychosocial et coordination. Les mécanismes de responsabilité, les systèmes de données et l'environnement favorable sont des éléments essentiels pour prévenir et combattre la violence sexiste et offrir aux victimes et aux survivants des services complets et multidisciplinaires.

32. Les situations de crise humanitaire exigent d'établir une responsabilité de haut niveau, de donner la priorité à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation, et de prévenir et combattre la violence sexiste. Malgré les efforts déployés, des disparités subsistent en matière d'accès aux services complets de santé procréative, notamment dans les domaines suivants : contraception d'urgence, soins cliniques et psychosociaux intégrés pour les personnes qui ont survécu à un viol, planification familiale, et services de santé sexuelle et procréative adaptés aux adolescents. Le FNUAP joue un rôle prépondérant dans la coordination des efforts visant à lutter contre la violence sexiste dans les situations de crise humanitaire, et encourage une approche holistique de cette problématique. Une telle démarche suppose de travailler avec les collectifs et les secteurs humanitaires afin de s'assurer qu'ils prennent les mesures nécessaires pour atténuer les risques de violence sexiste et orienter les victimes vers des services adaptés.

33. Enfin, le FNUAP s'efforcera d'éliminer les pratiques néfastes suivantes : mariages d'enfants, précoces et forcés ; mutilations génitales féminines ; sélection du sexe et préférence pour les garçons. Le FNUAP est l'entité chef de file des Nations Unies chargée de lutter contre les pratiques néfastes qui touchent les femmes et les filles à travers le monde. Les interventions menées dans ce domaine continueront de s'appuyer sur les programmes exécutés conjointement avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) afin de combattre les mutilations génitales féminines dans 17 pays prioritaires et les mariages d'enfants dans 12 pays prioritaires. Le programme mondial de lutte contre la préférence pour les garçons et la sélection prénatale en fonction du sexe récemment lancé par le FNUAP et en cours d'exécution dans six pays des régions Asie-Pacifique, Asie centrale et Europe de l'Est, sera élargi afin d'éliminer ces pratiques néfastes.

Résultat 4 : la quête du développement durable représente et tient compte de toutes les personnes partout dans le monde

34. Ces dernières décennies, on a constaté une évolution importante des dynamiques démographiques dans le monde et de fortes disparités entre les pays et à l'intérieur de leurs frontières. D'après des analyses récentes du FNUAP, au cours des quinze prochaines années, les pyramides des âges nationales seront plus différentes que jamais. Les changements démographiques prévus d'ici 2030 auront des répercussions considérables sur le

développement et les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable. Le Programme 2030 appelle à ne laisser personne de côté et à aider en premier les plus défavorisés. La mise en œuvre du Programme 2030 doit s'appuyer sur un suivi minutieux de la dimension démographique. Il est essentiel que les pays cartographient les caractéristiques et les besoins de leur population et comprennent l'incidence de l'évolution de la pyramide des âges sur le développement. La disponibilité de données ainsi que la capacité analytique à anticiper les tendances démographiques et à évaluer les liens entre population et développement sont cruciales pour élaborer des politiques et des programmes démographiques efficaces et fondés sur des données factuelles.

35. Dans de nombreux pays, les systèmes de données démographiques servant au recensement, au diagnostic, au suivi et à la projection des profils démographiques sont défaillants ou davantage axés sur la génération que sur l'utilisation des données. La dernière évaluation externe du cycle de recensements de 2010 du FNUAP révèle que les pays en développement n'ont que rarement recours aux recensements et aux autres sources de données pour produire des données et éclairer les processus décisionnels ayant trait à la démographie. Quant aux pays les moins avancés, un nombre très limité d'entre eux étayaient leurs projections démographiques sur les données des recensements, ce qui constitue pourtant une condition à la planification des investissements publics. Enfin, peu de pays en développement sont en mesure d'établir des statistiques fondamentales à partir de leurs registres d'état civil.

36. Pour atteindre le résultat 4, le FNUAP améliorera les systèmes nationaux de données démographiques afin de cartographier les inégalités et d'y remédier. Cela permettra d'atteindre l'accès universel à la santé en matière de sexualité et de procréation, y compris pendant les crises humanitaires, ainsi que les objectifs de développement durable. Le travail du FNUAP dans ce domaine s'est généralement centré sur la production de données, en privilégiant les recensements et les enquêtes et, dans une certaine mesure, les registres civils et les statistiques de l'état civil. La coordination et l'intégration de ces sources de données étant limitées, ces dernières doivent être complétées par d'autres types de données afin de combler les lacunes, de générer des estimations opportunes et de produire des informations pertinentes en temps de crise et de changements rapides.

37. Le renforcement des systèmes nationaux de statistiques améliorera la capacité : (a) à produire des données démographiques, y compris dans les situations humanitaires ; (b) à identifier et à combler les lacunes de données relatives aux indicateurs du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement grâce à l'intégration et à la validation des données ; et (c) à mettre au point et à diffuser des outils innovants pour la collecte, l'intégration et l'analyse des données, ainsi que l'utilisation des « mégadonnées ».

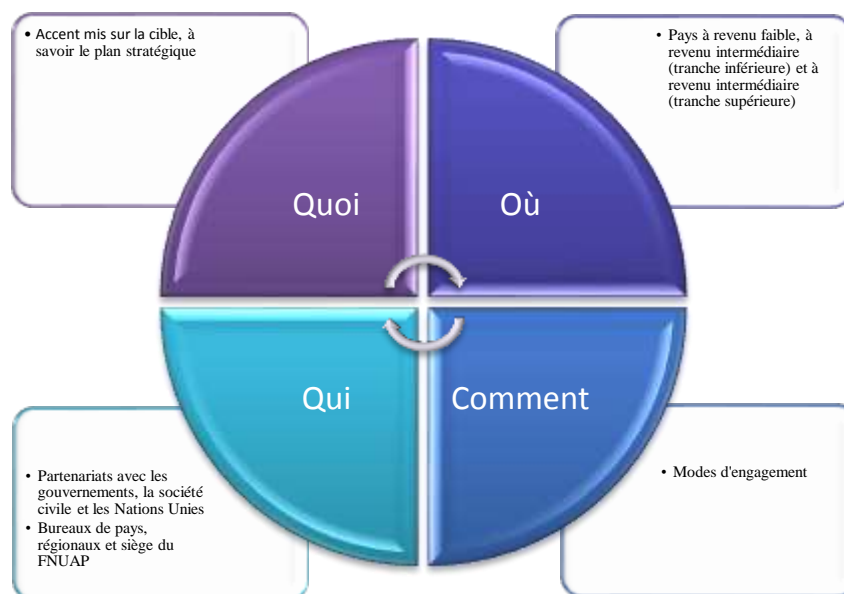
38. Le FNUAP se centrera également sur l'utilisation de données en intégrant les informations démographiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies, politiques et programmes de développement. Les informations démographiques éclairent la manière dont l'évolution démographique façonne le développement social, économique et environnemental. Le FNUAP s'entourera d'un éventail de partenaires et servira de pont entre les producteurs de données, les innovateurs essentiels en matière de méthodologie, et les utilisateurs des données. L'accent sera mis sur le renforcement des capacités nationales à générer des informations exploitables pour la planification du développement national, la réduction coordonnée des risques et les interventions humanitaires. Les principales méthodes utilisées seront notamment les cartographies infranationales, les estimations couvrant des zones de petite dimension, les projections et le leadership méthodologique en matière d'indicateurs.

39. La mise en œuvre du plan stratégique du FNUAP peut se trouver confrontée à plusieurs risques, parmi lesquels : (a) l'évolution de l'environnement international de l'aide et du financement et ses corollaires, l'insuffisance des ressources de base et la concurrence accrue pour obtenir des financements ; et (b) un paysage politique marqué par une opposition accrue à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de reproduction. Le FNUAP adoptera des mesures proactives pour mobiliser les ressources et multiplier les partenariats avec les parties prenantes, et adoptera une approche systématique afin d'accroître l'efficacité et l'impact de son travail.

IV. Comment le FNUAP compte atteindre les résultats en matière de développement énoncés dans le plan stratégique

40. En 2013, le FNUAP a diversifié son modèle d'activité à l'aune de critères mesurant la « capacité de financement » et la « nécessité » de faire progresser le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement au niveau des pays. En 2016, après les trois premières années de sa mise en œuvre, le FNUAP a fait le point sur son nouveau modèle d'activité en procédant à une évaluation formative de l'architecture soutenant la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique 2014-2017. Le FNUAP s'appuiera sur les conclusions et les enseignements tirés de cet exercice pour renforcer et clarifier davantage les quatre dimensions de son modèle d'activité : « quoi », « où », « qui » et « comment » (voir la figure 4).

Figure 4. Les quatre dimensions du modèle d'activité du FNUAP



41. « Quoi » : il s'agit de cibler l'objectif du plan stratégique en procédant à des ajustements nécessaires pour s'aligner sur le Programme 2030.

42. « Où » : le FNUAP maintiendra et affirmera davantage sa dimension internationale dans les pays les moins avancés, les pays à revenu faible et intermédiaire et les petits États insulaires en développement, en accordant la priorité aux pays les moins avancés qui sont à la traîne et sont vulnérables aux conflits et aux catastrophes naturelles. Le FNUAP intensifiera son action dans les domaines de l'environnement et de l'aide humanitaire dans l'ensemble des pays de programme.

43. En dépit de l'augmentation du nombre de pays à revenu intermédiaire, les aspects multidimensionnels de la pauvreté et des inégalités à l'intérieur des pays sont en hausse. À l'échelle mondiale, plus de 70 % des pauvres vivent dans des pays à revenu intermédiaire, où les progrès économiques sont souvent instables. Les pays à revenu intermédiaire ont apporté d'importantes contributions à la réalisation des engagements de la Conférence internationale sur la population et le développement, mais de nombreux engagements n'ont pas été tenus. Il

est par conséquent nécessaire d'avoir recours à des interventions stratégiques sur mesure pour atteindre l'accès universel à la santé sexuelle et procréative.

44. Compte tenu de la diversité des questions liées à l'environnement et des enjeux auxquels sont confrontés les pays, le FNUAP restera présent dans un éventail diversifié de pays et maintiendra son système de classification à quatre quadrants de couleur différente. Il utilisera les conclusions de l'Initiative pour un accès équitable¹ pour raffiner et améliorer les critères d'évaluation qui mesurent la capacité d'un pays à financer ses programmes de développement.

45. Le tableau 1 résume la répartition des pays dans les quadrants de couleur différente. Les pays présentant à la fois : (a) des besoins très forts et une capacité faible ou intermédiaire inférieure à financer leur programme ; et (b) des besoins forts et une faible capacité de financement – sont classés dans le quadrant rouge. Les pays affichant un mélange de : (a) faibles besoins et d'une capacité de financement intermédiaire inférieure ; (b) des besoins moyens et une capacité intermédiaire supérieure de financement ; et (c) de faibles besoins et une capacité élevée et intermédiaire supérieure de financement – sont situés dans le quadrant rose. Entre les deux, les pays occupent les quadrants orange et jaune. Le FNUAP sera présent dans des pays déterminés (voir annexe 4).

Tableau 1 : Nombre de pays par quadrant

Capacité de financement (ajustée en fonction des inégalités)	Besoins			
	Très forts	Forts	Moyens	Faibles
Faible	26	14	3	0
Intermédiaire inférieure	5	13	14	10
Intermédiaire supérieure	0	3	15	15
Élevée				3

46. Le plan stratégique prendra en considération le revenu national brut par habitant ajusté pour refléter les inégalités, l'accès à la santé et les inégalités de revenu et mesurer ainsi la capacité d'un pays à financer ses besoins en matière de développement. Le plan stratégique précédent avait déjà recours au revenu national brut par habitant mais ne reflétait pas les inégalités ni les variations entre les pays et à l'intérieur de ceux-ci.

47. Les besoins sont déterminés par des indicateurs qui mesurent directement les principaux domaines du développement auxquels s'intéresse le FNUAP : (a) taux de mortalité maternelle ; (b) accouchement assisté par un personnel qualifié pour le quintile le plus pauvre de la population ; (c) taux de fécondité des adolescentes ; (d) satisfaction du besoin de planification familiale ; (e) taux d'incidence du VIH chez les jeunes ; (f) indice d'inégalité entre les sexes ; (g) indice pour la gestion des risques INFORM ; et (h) disponibilité de données nationales sur l'accouchement assisté par un personnel qualifié, le taux de natalité chez les adolescentes et la violence sexiste.

48. Grâce au système de classification des pays, le FNUAP peut diversifier et distribuer plus efficacement les ressources aux différents programmes de pays. D'après les projections actuelles, près de 60 % des ressources de base seront allouées aux pays du quadrant rouge ; de 15 à 17 % aux pays du quadrant rose ; de 14 à 18 % environ aux pays du quadrant orange ; et approximativement 10 % aux pays du quadrant jaune. Les pays les moins avancés demeureront une priorité pour le FNUAP. Le FNUAP élaborera deux types de programmes plurinationaux afin de répondre aux besoins spécifiques des États insulaires du Pacifique et des Caraïbes.

Tableau 2 : Allocation des ressources aux pays par quadrant

¹ Les partenaires de l'Initiative pour un accès équitable sont, entre autres, l'Organisation mondiale de la Santé, la Banque mondiale ; Gavi, l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination ; le Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le sida ; le PNUD ; le FNUAP ; l'UNICEF ; UNITAID et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Ils bénéficient de l'appui de la Fondation Bill et Melinda Gates et du Wellcome Trust.

Pays du quadrant rouge	Pays du quadrant orange	Pays du quadrant rose	Pays du quadrant jaune
56-60 %	14-18 %	15-17 %	7-11 %

49. Le modèle d'activité encourage les contributions aux ressources de base et privilégie le financement aux pays affichant les besoins les plus importants. Les enseignements du passé montrent qu'il est nécessaire de tenir compte de la volatilité des contributions aux ressources de base, étant donné l'importance cruciale de ces dernières pour les pays dont les besoins sont les plus élevés. Les ressources autres que les ressources de base, qui représentent actuellement près de deux tiers des fonds disponibles, sont principalement destinées aux pays du quadrant rouge et à ceux qui sont confrontés à une crise humanitaire. Le projet de budget intégré du FNUAP et le cadre intégré des résultats et des ressources présentent des informations détaillées sur la répartition des ressources dans les différents domaines de résultats.

50. L'approche de la programmation du FNUAP a pour stratégie globale le développement des capacités nationales. La résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet demande aux fonds, aux programmes et aux institutions spécialisées des Nations Unies d'intensifier leur appui à l'établissement de capacités nationales et au développement et au renforcement des capacités existantes afin de favoriser l'obtention de résultats en matière de développement et de faire en sorte que les pays assument le contrôle et la direction des activités.

51. La présence du FNUAP au niveau national s'appuie sur cinq modes d'engagement :

- (a) plaider et dialoguer sur les politiques axé sur l'élaboration et le suivi des lois, des politiques et des stratégies ;
- (b) développement des capacités afin de renforcer les connaissances, les compétences, les systèmes et les ressources, et de fournir une expertise technique adaptée ;
- (c) gestion des connaissances visant à améliorer les programmes axée sur la fourniture opportune de produits de haute qualité fondés sur le savoir et de solutions innovantes ;
- (d) partenariats et coordination, y compris la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (en échangeant systématiquement les solutions, le savoir-faire et l'innovation technologique éprouvés issus des pays du Sud), et coordination humanitaire interinstitutions s'appuyant sur les avantages de la collaboration et renforçant la responsabilisation collective à l'égard de l'obtention de résultats ;
- (e) dans les pays du quadrant rouge, fourniture de services essentiels en matière de santé de la procréation et de services visant à remédier et à prévenir la violence sexiste. Sont également concernés les services ciblant la satisfaction des besoins fondamentaux dans les situations de crise humanitaire.

52. Les modes d'engagement sont liés entre eux et peuvent être combinés de différentes façons afin d'apporter des solutions adaptées et de satisfaire les besoins nationaux. L'évaluation récente de l'architecture soutenant la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017 montre que l'association des modes d'engagement a servi de manière pertinente aux priorités nationales. Le FNUAP déploiera les cinq modes d'engagement dans les pays qui affichent les besoins les plus pressants, à savoir ceux du quadrant rouge et ceux qui sont confrontés à des crises humanitaires. Le FNUAP adaptera ses modes d'engagement dans les pays des quadrants orange, jaune et rose pour satisfaire leurs priorités et leurs besoins spécifiques et exclura la fourniture de services pour se centrer à l'inverse sur le travail en amont, conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet. Cette approche répond également aux demandes des États Membres portant sur un appui accru à la coopération technique, aux politiques et au plaidoyer. Le tableau 3 résume l'utilisation des modes d'engagements dans les différents quadrants.

Tableau 3. Contexte national et modes d'engagement

Modes d'engagement	Pays du quadrant rouge et pays en situation de crise humanitaire	Pays du quadrant orange	Pays du quadrant jaune	Pays du quadrant rose
Fourniture de services		Exclue		
Développement des capacités	***	***	**	*
Partenariats et coordination, y compris la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire				
Gestion des connaissances				
Plaidoyer, dialogue sur les politiques et conseils				

* L'accent est mis sur un environnement propice

** L'accent est mis sur un environnement propice et sur les niveaux institutionnels

*** L'accent est mis sur un environnement propice ainsi que sur les niveaux institutionnels et individuels

53. Face aux situations d'urgence et aux crises prolongées, le FNUAP appliquera tous les modes d'engagement, y compris : (a) la fourniture de services vitaux afin de prévenir et de lutter contre la violence sexiste ; (b) la satisfaction des besoins des femmes et des filles en matière de santé sexuelle et procréative à l'aide de l'ensemble minimal de services initiaux ; et (c) la direction ou codirection de la coordination des efforts visant à prévenir la violence sexiste et à y remédier. Les stratégies d'aide humanitaire passeront de la réponse aux catastrophes et aux conflits à l'adoption d'une approche basée sur la résilience étayée par la prévention, la préparation et la réponse ainsi que sur le renforcement des capacités nationales. Les indicateurs relatifs à l'atténuation des risques et à l'intervention humanitaire font par conséquent partie du cadre intégré des résultats.

54. Le nouveau modèle d'activité est bien orienté sur les besoins des pays à revenu intermédiaire. Le FNUAP utilisera tous les modes d'engagement pour soutenir les programmes dans cinq pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure). L'ensemble des pays à revenu intermédiaire auront accès aux ressources et aux connaissances techniques régionales et mondiales du FNUAP, qui s'appuiera sur l'expertise régionale et nationale et fournira un appui politique intégré à l'aide d'une approche fondée sur la gestion des connaissances. Les bureaux régionaux et les services du siège fourniront un soutien politique et aideront les pays à mobiliser les partenariats et à renforcer la gestion des connaissances.

55. Le FNUAP alignera les ressources humaines et financières sur le nouveau modèle d'activité et étaiera la mise en œuvre de ce dernier sur la technologie de la communication et sur les actifs de connaissances. Les pays du quadrant rose auront besoin de compétences solides en matière de plaidoyer et, partant, du soutien du siège, des bureaux régionaux et/ou des organisations partenaires, et devront accroître leur participation à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire. Les pays du quadrant rouge auront besoin d'un nombre plus élevé d'effectifs, et notamment de spécialistes de la gestion de programmes complexes.

56. Les modes d'engagement concernent également la répartition des ressources aux programmes de pays, comme le souligne l'annexe 4. Au niveau des pays, cette répartition comprend deux étapes : la première garantit le seuil des contributions du FNUAP provenant des ressources de base et destinées à un ensemble minimal de programmes dans chaque pays, y compris le plaidoyer, le dialogue sur les politiques et les conseils. Le seuil est fixé à 500 000 dollars par an par programme de pays pour les pays à revenu faible et les pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) en fonction du revenu national brut par habitant ajusté pour tenir compte des inégalités. Ce même seuil est applicable aux programmes plurinationaux. Pour les pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) et les pays à revenu élevé, le seuil est de 300 000 dollars par an par programme de pays en fonction du revenu national brut par habitant ajusté pour tenir compte des inégalités.

57. Dans la deuxième étape, le FNUAP calcule les chiffres indicatifs basés sur les besoins au niveau des pays à l'aide : (a) des indicateurs relatifs à la classification des pays, par quadrant ; (b) la population féminine âgée de 10 à 24 ans ; et (c) le revenu national brut par habitant ajusté pour tenir compte des inégalités. Les pays ayant les besoins les plus pressants, une faible capacité de financement et une forte population recevront une part relativement plus grande des ressources de base indicatives. Pour leur part, les pays ayant un faible niveau de besoins, une forte capacité de financement et une population plus réduite recevront une part plus limitée des ressources de base indicatives.

58. Le plan stratégique du FNUAP maintient la fourniture de fonds de contrepartie. À l'heure actuelle, lorsqu'un pays classé parmi les États à revenu élevé ou à revenu intermédiaire (tranche supérieure) contribue à son propre programme de pays, le FNUAP complète ces contributions à hauteur de 100 000 dollars au-delà du seuil. Le FNUAP poursuivra ce mode d'engagement afin de soutenir la collecte de fonds et l'appropriation des programmes à l'échelle nationale. En outre, le nouveau modèle d'activité du plan stratégique habilite les bureaux de pays du FNUAP à mobiliser des ressources et à répondre aux priorités spécifiques à chaque pays.

V. Traduire le plan stratégique en mesures concrètes

59. Le FNUAP met en œuvre son plan stratégique aux niveaux national, plurinational, régional et du siège. Le FNUAP compte 121 programmes de pays, y compris des programmes plurinationaux pour le Pacifique et les pays anglophones et néerlandophones des Caraïbes. Les résultats de l'évaluation indiquent que ces programmes, qui s'appuient sur l'expérience de leurs prédécesseurs, répondent bien aux besoins spécifiques des pays.

60. Les programmes de pays sont au premier plan de la mise en œuvre du plan stratégique. Ils répondent aux besoins et aux priorités des pays et œuvrent à la réalisation des objectifs de développement durable. Ils seront alignés sur les résultats et les produits du plan stratégique. Le FNUAP abordera les quatre résultats de manière intégrée, en s'inspirant des priorités nationales, du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, de son nouveau modèle d'activité et de ses modes d'engagement.

61. La théorie du changement (voir annexe 2) décrit la manière dont le FNUAP atteindra le but du plan stratégique à l'aide des résultats, des produits et d'hypothèses cruciales. Les programmes de pays intégreront de solides théories du changement énonçant ces hypothèses. Le FNUAP sera capable d'identifier les risques liés aux programmes grâce à des hypothèses cruciales et de les atténuer en intensifiant ses partenariats et le contrôle de ces hypothèses.

62. Les interventions régionales et mondiales du FNUAP s'appuieront sur six programmes mondiaux et un programme mondial (voir annexe 6). Le programme mondial et les programmes régionaux permettront au FNUAP de montrer comment ils contribuent à atteindre les résultats du plan stratégique tant à l'échelle régionale que mondiale.

63. Les interventions régionales comprendront la fourniture d'un appui technique, d'orientations opérationnelles et d'une assurance de la qualité aux bureaux de pays. Les interventions mondiales consisteront en des orientations normatives (y compris la mise au point d'outils, de lignes directrices et de normes) et un soutien technique complémentaire aux pays, ainsi qu'un plaidoyer mondial et qu'un dialogue politique intergouvernemental.

64. Dans les régions exposées aux catastrophes et aux crises humanitaires, les interventions régionales apporteront un appui de première main aux pays, coordonneront et répondront aux besoins des groupes de population mal desservis. Les interventions mondiales fournissant une aide humanitaire et développant la résilience compléteront les interventions régionales.

65. Le FNUAP dégagera des ressources de base pour soutenir les initiatives régionales et mondiales et mobilisera les autres ressources pour des initiatives déterminées au niveau régional et mondial.

VI. Préparation organisationnelle à la mise en œuvre du plan stratégique

66. Le FNUAP continuera d'améliorer son efficacité et son efficience organisationnelles en renforçant sa capacité institutionnelle, et notamment en s'armant de systèmes et d'outils plus performants. L'accent sera mis sur l'alignement des structures et des ressources sur le plan stratégique, en particulier la transformation de la technologie de l'information et de la communication, l'intensification des partenariats avec le secteur privé et la mobilisation des ressources auprès de donateurs non traditionnels.

67. La surveillance et le suivi opportuns et rigoureux de la mise en œuvre des recommandations des audits internes et externes permettront au FNUAP de garantir la responsabilisation. Conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet, le FNUAP œuvrera à accroître l'intégration, la coordination, la responsabilisation et la transparence avec d'autres institutions des Nations Unies. Le FNUAP continuera d'avoir recours au modèle des « trois lignes de défense » en matière de gestion et de contrôle des risques. Le FNUAP s'appuiera également sur le système de gestion du risque institutionnel pour l'évaluation annuelle de l'ensemble des bureaux ainsi que pour la préparation et la mise en œuvre des plans d'atténuation des risques.

68. Le FNUAP a identifié les quatre produits qui permettront de suivre les changements requis en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles :

- (a) amélioration des programmes pour l'obtention de résultats ;
- (b) gestion optimisée des ressources ;
- (c) contribution accrue aux résultats, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies ;
- (d) communication accrue en vue du renforcement de l'impact, de la mobilisation des ressources et des partenariats.

69. Le FNUAP intensifiera ses efforts pour améliorer la gestion axée sur les résultats en mettant à profit les technologies de l'information et de la communication et en renforçant l'analyse de ses activités. Le FNUAP continuera d'intégrer la gestion axée sur les résultats à ses politiques, ses procédures, ses manuels et ses systèmes. L'ensemble des effectifs chargés des programmes et des opérations aura pour compétence fondamentale la gestion axée sur les résultats. Conformément à l'examen quadriennal complet, le FNUAP alignera ses politiques et ses procédures s'appliquant aux programmes sur les nouvelles orientations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, tout en réaffirmant la contribution déterminante des gouvernements au travail du système des Nations Unies pour le développement.

70. Le FNUAP renforcera le volet de l'assurance de la qualité de ses programmes en participant aux mécanismes d'assurance de la qualité à l'échelle du système institutionnel. Le FNUAP collaborera avec les organisations du système des Nations Unies afin de faire en sorte que tous les programmes de pays soient conformes aux critères de qualité des objectifs de développement durable et qu'ils tiennent compte des recommandations des audits. En outre, le FNUAP surveillera la mise en œuvre des recommandations du Corps commun d'inspection. En vue d'améliorer la qualité de ses programmes, le FNUAP soutiendra : (a) le développement des théories de changement ; (b) la documentation et l'utilisation des bonnes pratiques et des enseignements tirés ; et (c) la planification et la réalisation du suivi et de l'évaluation des programmes.

71. La gestion axée sur les résultats permettra au FNUAP de gérer le cycle complet des programmes, allant de la planification, du suivi et de l'établissement de rapports à l'évaluation. L'apprentissage marque chaque étape du cycle, notamment l'apprentissage fondé sur les résultats des évaluations en vue d'améliorer l'élaboration et la mise en œuvre des programmes. Le Bureau de l'évaluation continuera de favoriser l'élaboration de programmes et l'apprentissage axés sur les données factuelles, et procédera à des évaluations de haute qualité afin d'éclairer les activités de gestion.

72. Conformément au Programme 2030, au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) et au Sommet mondial sur l'action humanitaire (2016), le FNUAP accélérera ses efforts de préparation à l'aide humanitaire pour faire face aux risques et renforcer la résilience. Ce faisant, le Fonds garantira que les systèmes, les communautés et les sociétés sont mieux en mesure de faire face aux situations d'urgence et de s'en remettre. Ces efforts comprendront la réalisation d'actions de préparation minimum.

73. Le FNUAP utilisera les connaissances exceptionnelles pour accroître l'efficacité et l'efficience et atteindre les résultats escomptés. La gestion des connaissances se centrera sur : (a) la disponibilité accrue de produits de connaissance de haute qualité et leur accessibilité opportune ; (b) l'inclusion de la gestion des connaissances dans les programmes et les activités du FNUAP ; et (c) le renforcement des capacités et de la responsabilisation des effectifs en matière de gestion des connaissances.

74. Le FNUAP encouragera l'innovation afin d'améliorer les programmes : (a) en transposant à plus grande échelle les innovations qui ont fait leurs preuves ; (b) en nouant des partenariats avec des acteurs innovants des secteurs public et privé ; et (c) en institutionnalisant en interne la culture de l'innovation.

75. L'optimisation de la gestion des ressources humaines visant à assurer une dotation en personnel pertinente, l'alignement des effectifs sur les compétences adéquates, et le renforcement des outils afin d'améliorer les compétences sont essentiels à la mise en œuvre du plan stratégique. Le développement des capacités comprendra l'encadrement, le tutorat, l'apprentissage, l'avancement professionnel et la reconnaissance. Le FNUAP étoffera sa réserve de leaders et son fichier de personnel de renfort, pourvoira les postes clés de direction au plus vite, et gèrera de manière adéquate le déploiement de renforts et le « devoir de diligence ». Le FNUAP mettra en avant le comportement éthique, le respect mutuel, le travail en équipe et le partage des connaissances. Il veillera au caractère inclusif de la composition globale du personnel (du point de vue du sexe, de la région et du handicap), et à l'égalité de représentation entre les hommes et les femmes ainsi qu'au niveau géographique pour les postes de directeurs et d'administrateurs. Le FNUAP intensifiera le suivi des performances du personnel, utilisera des mesures d'incitation visant à maintenir les niveaux élevés de résultats et réagira en cas de mauvais résultats.

76. Le FNUAP pourvoira les postes clés de direction de manière adéquate et renforcera les capacités du personnel en matière de gestion des programmes axée sur les résultats, la gestion des ressources humaines et financières, le plaidoyer, les partenariats et la mobilisation des ressources. Les compétences et les connaissances dans ces domaines sont déterminantes pour obtenir des résultats significatifs. Le FNUAP veillera à ce que le profil du personnel de direction sélectionné soit adapté aux postes à pourvoir et assurera son déploiement rapide.

77. Le FNUAP aura recours aux partenariats et au bénévolat dans le domaine du développement et soutiendra une intégration plus économique des services et des fonctions liés aux ressources humaines au sein du système des Nations Unies. Le Fonds explorera également les fonctions indépendantes des ressources humaines susceptibles de favoriser l'intégration.

78. Le FNUAP continuera d'aspirer à l'excellence dans la gestion des ressources financières et améliorera les performances des services dont les besoins sont les plus pressants à l'aide de son modèle d'évaluation des risques. À cette fin, il contrôlera les dépenses des partenaires de mise en œuvre et prêtera une attention particulière à la planification et à la budgétisation des programmes pour garantir l'utilisation efficace des ressources.

79. Le FNUAP est un ardent partisan du partage des services et des locaux communs avec d'autres organisations des Nations Unies afin de réduire les frais administratifs et de gestion sur le terrain et au siège. Le FNUAP reconnaîtra les meilleures pratiques d'autres organisations des Nations Unies et tentera d'accroître le nombre de bureaux de pays réalisant des opérations conjointes.

80. Le FNUAP poursuivra son plaidoyer en faveur de la durabilité environnementale. Organisation climatiquement neutre, le Fonds œuvrera à réduire davantage les émissions de gaz

à effet de serre, la génération de déchets dangereux et la consommation d'eau conformément à son futur système de gestion des émissions.

81. Le FNUAP investira dans la technologie de l'information et de la communication afin de soutenir l'efficacité et l'efficience des programmes et des opérations. En mettant les technologies modernes au service des processus opérationnels, le Fonds accroîtra l'efficacité des programmes, des bureaux et des opérations.

82. Le FNUAP est présent dans un grand nombre de pays et est investi d'un mandat universel, axé sur les droits. Il pourra ainsi augmenter sa contribution aux résultats, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies en s'appuyant sur : (a) l'élargissement du principe « Unis dans l'action » et de la programmation commune afin d'améliorer la cohérence à l'échelle du système ; (b) le renforcement de la coordination en matière de violence sexiste et de santé de la procréation dans les situations humanitaires ; et (c) l'intensification de la collaboration en vue de réaliser les objectifs de développement durable.

83. La communication efficace des résultats est une priorité du FNUAP et un moteur de son évolution. Grâce à la stratégie de communication mondiale « One Voice », le Fonds se positionnera comme un partenaire visible et influent du développement, et informera, de manière ciblée et opportune, les parties prenantes de l'impact et des résultats significatifs de son action. Le FNUAP continuera d'utiliser et de diffuser des données conformément aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

84. Le FNUAP maintiendra des relations étroites avec sa base de donateurs traditionnels et s'efforcera d'augmenter les contributions des pays bénéficiant de programmes et de mobiliser les ressources humaines et financières ainsi que le soutien de la société civile, des alliances mondiales entre les secteurs public et privé, des institutions financières internationales, des organisations philanthropiques, du secteur privé et de la population.

85. Le FNUAP préconise un financement souple et prévisible, fondé sur des promesses, des engagements et des contributions pluriannuels. Le Fonds intensifiera la mobilisation de ses ressources et renforcera ses capacités à nouer des partenariats afin d'explorer de nouvelles possibilités en matière de mobilisation des ressources auprès de donateurs non traditionnels, issus notamment du secteur privé. Les partenariats avec d'autres organisations des Nations Unies seront prioritaires afin d'assurer une efficacité accrue et des opérations à grande échelle. Une image valorisée, des informations plus précises et une sensibilisation renforcée aux résultats significatifs du FNUAP, par l'intermédiaire des médias traditionnels et sociaux, sont essentiels pour élargir et approfondir les soutiens politiques et financiers.

VII. Suivi et évaluation du plan stratégique

86. Les résultats en matière de développement énoncés dans le cadre intégré des résultats et des ressources (annexe 1) constituent la pièce maîtresse de la responsabilisation au niveau des programmes au sein du FNUAP, dont les principales composantes sont décrites en détail dans l'annexe 5 traitant de la responsabilisation eu égard aux résultats.

87. Le FNUAP assurera le suivi des résultats en matière de développement du plan stratégique au niveau des produits, des résultats et de l'impact, ainsi que de l'efficacité et de l'efficience de ses produits. Le système d'informations stratégiques et le système de programmation mondiale éclaireront l'analyse et l'établissement de rapports sur les progrès vers l'obtention de ces résultats à tous les niveaux.

88. Le plan stratégique, reconnaissant le rôle déterminant des informations de haute qualité dans la prise de décisions et l'élaboration des programmes, met en avant le suivi et la communication des résultats. Les actions spécifiques prévues sont, entre autres :

- (a) le développement des théories du changement au niveau des pays en tant que composante clé du processus d'élaboration des programmes et d'établissement de rapports sur les résultats ;
- (b) la promotion de l'analyse de l'évaluation qui permet de mesurer de manière quantitative et qualitative la contribution du FNUAP aux différents niveaux des résultats ;

- (c) la transposition des connaissances issues du suivi et des évaluations dans les stratégies et les actions relatives à la gestion et à la programmation ;
 - (d) le renforcement de la communication des résultats à tous les niveaux de l'organisation afin de mobiliser le soutien d'un large éventail de partenaires et de garantir la disponibilité de ressources prévisibles et durables.
89. Le FNUAP procédera à un examen à mi-parcours du plan stratégique et notamment du système d'allocation des ressources.
90. La politique d'évaluation révisée du FNUAP (DP/FPA/2013/5) et son plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 (DP/FPA/2015/12) définissent les principes, les critères de sélection, les processus, l'approche et les évaluations globales du FNUAP proposées. Par conséquent, le présent document ne comprend aucun plan d'évaluation.
-