



Fonds des Nations Unies pour la population

A large, close-up portrait of a smiling woman with dark skin, wearing a bright yellow headscarf with a subtle floral pattern. She is looking directly at the camera with a warm, joyful expression. The background is slightly blurred, showing other people in a community setting.

PLAN STRATÉGIQUE

2018–2021



FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

PLAN STRATÉGIQUE DE L'UNFPA POUR 2018-2021

Le présent document expose le Plan stratégique de l'UNFPA pour la période 2018-2021. Ce plan confirme la pertinence de l'orientation stratégique actuellement suivie par l'UNFPA ayant pour objectif l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de reproduction, en mettant l'accent sur les femmes, les adolescents et les jeunes. Conformément à l'orientation stratégique de l'UNFPA 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.

Ce plan est le premier des trois plans stratégiques de l'UNFPA qui seront menés d'ici à 2030. Il décrit les résultats transformateurs qui contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), notamment la bonne santé et le bien-être, la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des adolescentes, en mettant l'accent sur l'élimination de la pauvreté. 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 intégré de résultats et d'allocation des ressources de l'UNFPA ainsi que son modèle d'activité.

Conformément à la demande formulée par le Conseil d'administration dans sa décision 2017/7, on trouvera en préface du présent rapport un chapitre décrivant l'approche commune adoptée par l'UNFPA, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) intitulé « Œuvrer ensemble à l'application du Programme 2030 ».



Table des matières

Préface : Œuvrer ensemble à l'application du Programme 2030	iii
I. Introduction	1
II. Orientation du plan stratégique de l'UNFPA	7
III. Résultats attendus du plan stratégique en matière de développement	9
IV. Comment l'UNFPA compte atteindre les résultats en matière de développement énoncés dans le plan stratégique	19
V. Efficacité et efficience organisationnelles	27
VI. Mise en œuvre du plan stratégique de l'UNFPA.....	33
VII. Gestion des risques	34
VIII. Suivi et évaluation du plan stratégique.....	35



Préface

Œuvrer ensemble à l'application du Programme 2030

Notre engagement

1. Alors que nous sommes sur le point d'arrêter nos orientations stratégiques pour les quatre prochaines années, nous, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), nous nous engageons à mieux travailler ensemble, en faisant preuve de davantage de cohérence et d'un plus grand esprit de collaboration. Nous prenons note avec satisfaction du rapport du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux fins de l'application du Programme de développement à l'horizon 2030. Ensemble, nous redoublerons d'efforts, avec un sentiment d'urgence, pour mieux aider les pays à parvenir à un développement durable. Comme suite à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2016, nous contribuerons à la mise en place d'un système des Nations Unies pour le développement qui soit adapté à notre monde en mutation et de plus en plus efficace pour permettre la réalisation des objectifs de développement durable. Nos plans stratégiques représentent un engagement sans équivoque en faveur de la réforme des Nations Unies et d'une plus grande cohérence, gage de résultats.

Grands domaines de collaboration

2. Les principes consistant à « *ne laisser personne de côté* » et à « *aider d'abord les plus défavorisés* » sont au cœur de nos quatre plans stratégiques. Comme suite à l'examen quadriennal complet, nous mettrons à profit les avantages que nous pouvons chacun tirer de notre collaboration dans les grands domaines ci-après, en application des mandats qui sont les nôtres :
 - (a) Élimination de la pauvreté ;
 - (b) Lutte contre les changements climatiques ;
 - (c) Amélioration de la santé des adolescents et de la santé maternelle ;
 - (d) Réalisation de l'égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles ;
 - (e) Amélioration de la disponibilité de données ventilées et meilleure utilisation de ces données au service du développement durable ;
 - (f) Affirmation du développement comme un objectif à part entière et reconnaissance du rôle que peuvent jouer les initiatives en faveur du développement des entités du système des Nations Unies pour le développement en faveur de la consolidation de la paix ou de la pérennisation de la paix dans les situations de conflit ou d'après-conflit, conformément aux plans, besoins et priorités à l'échelle nationale et dans le respect du principe de l'appropriation des activités par les pays.
3. Tous ces domaines dans lesquels la collaboration présente des avantages ont des effets multiplicateurs positifs eu égard aux objectifs de développement durable et nécessitent l'adoption d'approches multisectorielles, la diversité inhérente au système des Nations Unies constituant un atout dans ce contexte. Ils sont aussi l'occasion d'engager une collaboration plus serrée avec d'autres entités des Nations Unies ainsi qu'avec d'autres partenaires. Comme il est précisé à l'annexe au chapitre commun des plans stratégiques,

Ensemble, nous redoublerons d'efforts, avec un sentiment d'urgence, pour mieux aider les pays à parvenir à un développement durable.



©UNICEF

Jusqu'à la bonne exécution du Programme 2030, les organismes du système des Nations Unies pour le développement appuieront dans les pays les priorités nationales en ce qui concerne les objectifs de développement durable, en procédant à une analyse commune des problèmes et en arrêtant les résultats à atteindre ensemble, en surveillant les progrès et en en rendant compte.

nos succès viendront compléter les résultats communs qui auront été obtenus dans ces domaines clés, en fonction de nos mandats respectifs et des avantages comparatifs de chacun. Les progrès pourront être mesurés grâce à des indicateurs communs concernant les objectifs de développement durable, arrêtés au niveau des résultats ou des effets dans nos plans stratégiques respectifs, et notamment les indicateurs suivants, entre autres :

- (a) **Élimination de la pauvreté** : Objectif de développement durable n° 1.1.1. Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international, par sexe, âge, situation dans l'emploi et lieu de résidence ;
- (b) **Élimination de la pauvreté** : Objectif de développement durable n° 1.3.1. Proportion de la population bénéficiant de socles ou systèmes de protection sociale, par sexe et par groupe de population (enfants, chômeurs, personnes âgées, personnes handicapées, femmes enceintes et nouveau-nés, victimes d'un accident du travail, pauvres et personnes vulnérables) ;
- (c) **Santé des adolescents et lutte contre le VIH** : Objectif de développement durable n° 3.3.1. Nombre de nouvelles infections à VIH pour 1 000 personnes séronégatives, par sexe, âge et appartenance à un groupe de population à risque ;
- (d) **Égalité des sexes** : Objectif de développement durable n° 5.2.1. Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans ou plus ayant vécu en couple victimes de violences physiques, sexuelles ou psychologiques infligées au cours des 12 mois précédents par leur partenaire actuel ou un ancien partenaire, par forme de violence et par âge ;
- (e) **Amélioration des données concernant le développement durable** : Objectif de développement durable n° 17.18.1. Proportion d'indicateurs du développement durable établis à l'échelle nationale, ventilés de manière exhaustive en fonction de la cible conformément aux principes fondamentaux de la statistique officielle ;
- (f) **Prévention, résilience, changements climatiques** : Objectifs de développement durable n°s 1.5.1, 11.5.1 et 13.1.1. Nombre de personnes décédées, disparues ou directement touchées lors de catastrophes, pour 100 000 personnes.

Travailler mieux ensemble

4. **Nous travaillerons ensemble** de manière plus efficace à tous les niveaux. Plus important encore, nos plans stratégiques refléteront une évolution de nos méthodes de travail à l'échelle nationale, en reconnaissance du fait qu'il n'existe pas de solution unique et que c'est avant tout aux autorités nationales qu'il revient d'assurer le développement de leur pays et de coordonner toutes les formes d'assistance externe, en fonction des stratégies et priorités nationales.
5. **Nous planifierons ensemble nos activités**. Dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies, nous aiderons les gouvernements et les partenaires nationaux à s'entendre sur des résultats et indicateurs communs et à rendre compte collectivement de leurs succès dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement révisé, tel que signé par les autorités nationales, dans un souci d'efficacité. Progrès considérable, ces résultats communs seront désormais étayés par une évaluation commune obligatoire par pays grâce à laquelle des théories du changement pourront être esquissées et le savoir et l'expertise disponibles mis à profit collectivement. C'est une amélioration appréciable. Jusqu'à la bonne exécution du Programme 2030, les organismes du système des Nations Unies pour le développement appuieront dans les pays les priorités nationales en ce qui concerne les objectifs de développement durable, en procédant à une analyse commune des problèmes et en arrêtant les résultats à atteindre ensemble, en surveillant les progrès et en en rendant compte. Ce renforcement de la collaboration au niveau des programmes sera facteur de cohérence à tous les niveaux à l'échelle du système, grâce aux données tirées des analyses menées conjointement à l'échelle des pays. Les progrès accomplis pourront être suivis grâce aux indicateurs suivants, entre autres : a) le pourcentage d'entités atteignant ou dépassant les normes minimales fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; et b) le pourcentage de bureaux de pays appliquant les directives générales en les adaptant au contexte national.

6. ***Nous appliquerons ensemble les programmes de manière différente.*** Nous continuerons d'aider les bureaux de pays à arrêter des programmes, des ensembles de résultats et des plans de travail conjoints à l'appui des priorités des pays. S'agissant du financement, nous adhérons au Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement. Nous nous efforcerons d'obtenir des fonds publics, notamment pour ce qui est de l'aide publique au développement, et de favoriser l'adoption de politiques permettant d'augmenter les flux de ressources en faveur des pays partenaires. Nous encouragerons la conclusion de partenariats intégrés, en faisant fond sur tout l'éventail des outils de financement à l'appui des objectifs de développement durables. Forts des leçons tirées de l'application des cadres budgétaires communs à l'échelle nationale, nous entendons appuyer les stratégies de financement en faveur des objectifs de développement durable, notamment par des méthodes de financement novatrices. Les progrès accomplis peuvent être mesurés au moyen des indicateurs suivants, entre autres : a) pourcentage de bureaux de pays participant à des programmes conjoints ; b) financements thématiques, en tant que pourcentage des autres ressources ; et c) pourcentage de bureaux de pays qui ventilent les crédits et les dépenses en fonction des marqueurs de l'égalité hommes-femmes.

7. ***Nous améliorerons les partenariats multipartites.*** Compte tenu du fait que le Programme 2030 est axé sur les peuples, nous appuierons les plateformes novatrices améliorant la collaboration avec les gouvernements ainsi qu'avec la société civile et le secteur privé. Nous allons faire fond sur les progrès qui ont été récemment accomplis pour mobiliser les citoyens dans le cadre du bénévolat, des initiatives d'autonomisation, des possibilités de participation ou autres pour faire en sorte que les pays puissent s'approprier davantage les programmes et leur donner davantage de moyens, et pour exécuter le programme de développement durable. Nous intensifierons également la collaboration par le biais de partenariats multipartites aux niveaux national, régional et mondial et nous ferons en sorte que soit mieux appliqué le principe de la responsabilité mutuelle en ce qui concerne les objectifs de développement durable dans le cadre de tels partenariats. Les progrès accomplis peuvent être mesurés grâce aux indicateurs suivants, entre autres : a) le pourcentage des ressources totales provenant de contributions de donateurs autres que les 15 premiers ; et b) le pourcentage du financement total provenant de partenaires du secteur privé.

8. ***Nous améliorerons ensemble l'efficacité de nos initiatives.*** À la recherche d'une efficacité toujours plus grande et forts des progrès réalisés ces dernières années grâce aux procédures opérationnelles standard, nous continuerons d'obtenir des gains d'efficacité grâce au lancement de stratégies relatives aux modalités de fonctionnement, à une reconnaissance mutuelle et à une plus grande harmonisation sur le plan opérationnel. Ces progrès pourront être suivis grâce notamment à des indicateurs comme le pourcentage de bureaux de pays mettant en œuvre une stratégie relative aux modalités de fonctionnement.

9. Tous les indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable et à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies auxquels il est fait référence dans le présent chapitre commun et dans son annexe ne sont qu'un sous-ensemble des indicateurs beaucoup plus nombreux que partagent deux entités ou plus, comme il ressort des cadres de résultats de leurs plans stratégiques respectifs. Nous ferons rapport sur tous les indicateurs communs dans les rapports annuels sur l'application de nos plans stratégiques respectifs.

L'avenir

10. Pleinement conscients que les conclusions et les recommandations données dans le rapport du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement pour que le Programme 2030 puisse être mené à bon terme devront être examinées par les États Membres, nous continuerons à soutenir sans réserve le processus animé par le Secrétaire général, en faisant preuve de la souplesse nécessaire pour nous adapter aux décisions des États Membres dans le cadre des examens à mi-parcours des plans stratégiques.

Nous encouragerons la conclusion de partenariats intégrés, en faisant fond sur tout l'éventail des outils de financement à l'appui des objectifs de développement durables.



©Reach a Hand Uganda



I. Introduction

1. Le plan stratégique de l'UNFPA 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 stratégique 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 issu de 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 reproductive et aux droits en matière de reproduction 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. Les résultats d'évaluations ont 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 à l'UNFPA 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 reproductive.
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, précoces ou forcés 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 passé de 32 % dans les années 1990 à 26 % en 2015. Toutefois, les taux de mariages d'enfants, précoces ou forcés 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.

L'objectif du plan stratégique 2018-2021 est de « réaliser l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de reproduction et réduire la mortalité maternelle... 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 ».

Les taux de mariages d'enfants, précoces ou forcés, demeurent à un niveau inacceptable en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne

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 2,3 %, 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 de l'UNFPA 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), 10 (Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre), 16 (Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous) et 17 (Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser), l'UNFPA 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, l'UNFPA a donné la priorité à 17 indicateurs des objectifs de développement durable. La figure 1 illustre l'alignement du plan stratégique de l'UNFPA sur les objectifs de développement durable.



FIGURE 1. Alignement de la « cible » (l'objectif du plan stratégique de l'UNFPA) sur les objectifs et les indicateurs du Programme 2030 de développement durable à l'horizon 2030



- 3.1.1 Taux de mortalité maternelle
- 3.1.2 Proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié
- 3.3.1 Nombre de nouvelles infections par le VIH pour 1 000 personnes non infectées, par âge, sexe et groupe de population clef
- 3.7.1 Proportion de femmes en âge de procréer (âgées de 15 à 49 ans) dont les besoins en planification familiale sont satisfaits grâce à des méthodes de contraception modernes
- 3.7.2 Taux de natalité chez les adolescentes (âgées de 10 à 14 ans) pour 1 000 femmes de cette tranche d'âge
- 3.8.1 Couverture des services de santé essentiels
- 5.2.1 Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans et plus ayant vécu en couple victimes de violences physiques, sexuelles ou psychologiques infligées par leur partenaire intime actuel ou un ex-partenaire au cours des 12 derniers mois, par forme 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, par âge
- 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 reproductive
- 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 reproductive
- 10.3.1 Proportion de la population déclarant s'être personnellement sentie victime de discrimination ou de harcèlement au cours des 12 derniers mois en raison d'un motif de discrimination prohibé par le droit international en matière de droits de l'homme
- 11.a.1 Proportion de la population habitant dans des villes qui mettent en œuvre des plans de développement urbains et régionaux tenant
- 16.9.1 Proportion d'enfants de moins de cinq ans dont la naissance a été déclarée auprès de l'état civil, par âge
- 17.18.1 Proportion d'indicateurs du développement durable établis à l'échelle nationale, ventilés de manière exhaustive en fonction de la cible conformément aux principes fondamentaux de la statistique officielle
- 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 %

7. Exploitant la durée du Programme 2030, l'UNFPA a élaboré le premier de trois plans stratégiques successifs qui, ensemble, contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable. L'UNFPA 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 17 indicateurs des objectifs de développement durable prioritaires.

Exploitant la durée du Programme 2030, l'UNFPA a élaboré le premier de trois plans stratégiques successifs qui, ensemble, contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable.



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 clefs 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 d'abord les plus défavorisés ;
 - c) renforcement de la coopération et de la complémentarité entre le développement, l'action humanitaire et le maintien de la paix ; 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.



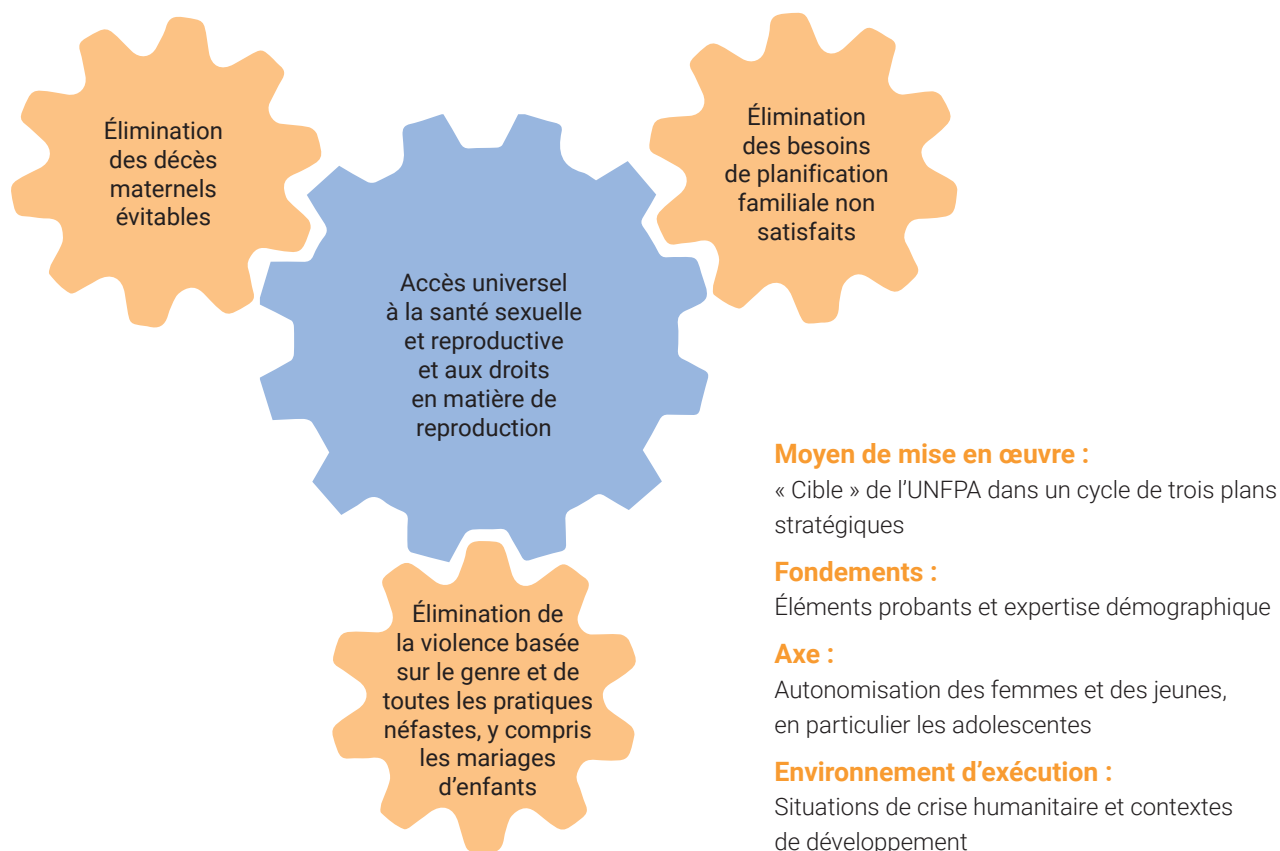
© Pepe Mateo



II. Orientation du plan stratégique de l'UNFPA

9. L'UNFPA 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 basée sur le genre et des pratiques néfastes, dont les mutilations génitales féminines et les mariages d'enfants, précoces ou forcés (voir la figure 2).

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



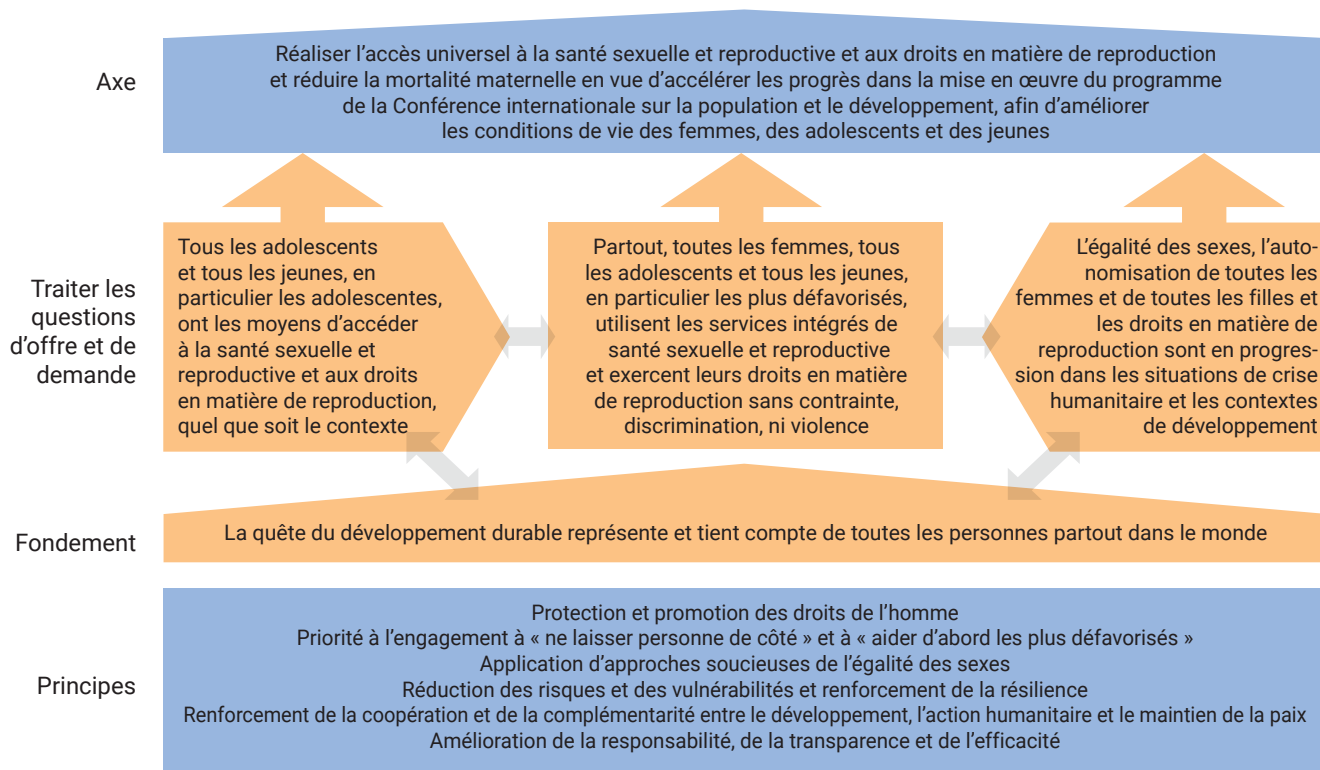
10. Pour parvenir à ces résultats transformateurs, le plan stratégique insiste sur la nécessité de consolider les partenariats et l'innovation. Conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet, il souligne également l'importance de renforcer la collaboration et la coordination au sein du système des Nations Unies afin de permettre à ses entités d'aider les pays et les communautés à réaliser les objectifs de développement durable en leur apportant une réponse cohérente, intégrée et efficace.



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 reproductive et de droits en matière de reproduction, 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 reproductive, réaliser les droits en matière de reproduction 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 à l'UNFPA de constater que le cadre de résultats était solide et permettait d'orienter efficacement la programmation vers les résultats prévus. L'UNFPA 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 reproductive exige de mettre fortement l'accent sur la création de la demande ; c) l'offre de services intégrés de santé sexuelle et reproductive doit être envisagée dans une optique de renforcement du système de santé national ; d) une meilleure intégration des programmes de promotion de la santé sexuelle et reproductive et de lutte contre le VIH serait mieux à même de répondre aux différents besoins en matière de prévention ; et e) les interventions ciblant les jeunes, en particulier les adolescentes, doivent être prioritaires et bénéficier d'un financement accru. 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 de l'UNFPA 2018-2021



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

13. Le résultat 1 portera sur les cibles relatives à la santé sexuelle et reproductive 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 de santé qualifié, satisfaction des besoins en planification familiale, taux de natalité chez les adolescentes et incidence du VIH).
14. Le résultat 1 a exploité les possibilités offertes par le Programme 2030 pour promouvoir la santé sexuelle et reproductive et les droits en matière de reproduction 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 de l'UNFPA à nouer des partenariats à tous les niveaux sera fondamentale pour la réalisation de ce résultat.
15. 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, l'UNFPA, en collaboration avec l'Organisation mondiale de la Santé, 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 reproductive, 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.
16. L'UNFPA s'attachera en premier lieu à accroître l'utilisation des services intégrés de santé sexuelle et reproductive et l'exercice des droits en matière de reproduction par les plus défavorisés. 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 santé sexuelle et reproductive intégrés 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 à l'information et aux services, y compris en situation de crise humanitaire. L'UNFPA répondra également aux besoins des plus vulnérables en matière de santé sexuelle et reproductive et de droits à la reproduction, 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.

L'UNFPA s'attachera en premier lieu à accroître l'utilisation des services intégrés de santé sexuelle et reproductive et l'exercice des droits en matière de reproduction par les plus défavorisés.

17. Pour accroître l'utilisation des services intégrés de santé sexuelle et reproductive, l'UNFPA 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.
 - (b) Le renforcement des capacités du personnel de santé, en particulier des sages-femmes, à fournir des services de santé sexuelle et reproductive 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 reproductive et à suivre leur livraison, en veillant à la résilience des chaînes d'approvisionnement.
18. Il est indispensable de s'attaquer à toutes les causes de la mortalité maternelle pour atteindre les objectifs de développement durable. Conformément aux lois et aux priorités nationales, l'UNFPA continuera à soutenir le renforcement des capacités et la mise en œuvre de services de santé reproductive complets et essentiels. L'UNFPA aidera également à la production d'éléments probants afin d'éliminer les obstacles qui entravent la pleine réalisation de la santé sexuelle et reproductive et des droits en matière de reproduction.
19. L'UNFPA 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 reproductive et de droits à la reproduction. Cette démarche nécessitera les actions suivantes : a) dialogue sur les politiques 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. L'UNFPA travaillera en collaboration avec les institutions nationales, telles que les ministères de la Santé et les associations professionnelles, afin d'appuyer la fourniture d'informations, de services et de produits de santé sexuelle et reproductive. Il défendra les partenariats multipartites d'envergure avec les objectifs suivants : fournir des services de qualité accessibles à tous ; améliorer le suivi et les normes d'assurance qualité ; élargir les programmes de renforcement des capacités aux sages-femmes ; et diffuser à plus grande échelle les effets des programmes grâce à la gestion des connaissances.

Résultat 2 : Tous les adolescents et tous les jeunes, en particulier les adolescentes, ont les moyens d'accéder à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de reproduction, quel que soit le contexte

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 reproductive et des droits en matière de reproduction passe par l'autonomisation de toutes les catégories de la société, y compris des adolescents et des jeunes, et par la promotion 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 les mariages d'enfants, précoces ou forcés et les mutilations génitales féminines ne menaceront plus directement les droits fondamentaux, 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. L'UNFPA intensifiera ses actions de plaidoyer fondées sur des éléments probants, sa mobilisation politique et ses efforts programmatiques en vue de renforcer les engagements internationaux et nationaux à investir dans les adolescents et dans les jeunes, en particulier les adolescentes, afin de leur donner les moyens nécessaires pour être autonomes et faire leurs propres choix concernant leur santé sexuelle et reproductive, leurs droits en matière de reproduction et leur bien-être.
24. L'UNFPA 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 reproductive, notamment les services de lutte contre le VIH et la violence basée sur le genre, quel que soit le contexte, y compris dans les situations fragiles et de crise humanitaire.
25. L'UNFPA 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. L'UNFPA veillera également à donner aux hommes et aux adolescents les possibilités de remettre en question les notions néfastes de masculinité et de promouvoir l'égalité des sexes, notamment par le biais de programmes d'éducation complète à la sexualité.

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.

L'UNFPA défendra et soutiendra le droit fondamental des jeunes à participer à la vie civile et politique.

26. L'UNFPA 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, l'UNFPA apportera son appui aux initiatives et aux organisations locales dirigées par des jeunes qui favorisent la participation égale de jeunes hommes et femmes représentatifs de la diversité, y compris handicapés, et établira des plateformes de partenariat destinées à permettre aux jeunes de participer au programme de développement, notamment dans les domaines de l'action humanitaire, du maintien de la paix et de la sécurité.
27. L'UNFPA favorisera les politiques et les programmes multisectoriels axés sur les jeunes afin de traiter les grandes questions qui les intéressent. Il est reconnu 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 reproductive ; éducation des filles scolarisées et non scolarisées ; élimination des pratiques néfastes telles que les mariages d'enfants, précoces et forcés 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 reproductive, d'exercer leurs droits en matière de reproduction et de participer au développement durable.
28. L'UNFPA poursuivra 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, du maintien de la paix 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 reproduction sont en progression dans les situations de crise humanitaire et les contextes de développement

29. L'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles sont essentielles à la réalisation de la santé sexuelle et reproductive et des droits en matière de reproduction, et 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 reproduction. 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 reproduction sont accrues.
30. L'UNFPA 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. L'UNFPA met l'accent sur le renforcement des capacités et des actions multisectorielles visant à éliminer les pratiques néfastes et à prévenir et combattre la violence basée sur le genre, 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 et d'éliminer les normes sexospécifiques et socioculturelles discriminatoires qui affectent les femmes et les filles.
31. Afin de faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, l'UNFPA 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 reproductive et aux droits en matière de reproduction, 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 reproductive. L'UNFPA aidera également les pays à mobiliser les hommes et les garçons afin de faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'UNFPA mettra en œuvre des programmes complets visant à faire évoluer les normes sociales sous-jacentes qui font obstacle à l'élimination des pratiques discriminatoires fondées sur le sexe telles que la violence basée sur le genre, les mutilations génitales féminines et les mariages d'enfants, précoces ou forcés.
32. Il est indispensable de s'attaquer à la violence basée sur le genre pour faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles. Les interventions de l'UNFPA en matière de violence basée sur le genre se concentrent sur les domaines suivants : plaidoyer, données, santé et systèmes de santé, soutien psychosocial et coordination. L'UNFPA s'attachera à prévenir la violence basée sur le genre en renforçant les capacités multisectorielles et en appliquant une approche axée sur le continuum dans les contextes de développement et les situations de crise humanitaire. Une telle démarche implique de travailler en collaboration afin d'élaborer et de mettre en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des plans d'action humanitaire permettant d'intégrer la prévention et la lutte contre la violence basée sur le genre. En tant que chef de file du domaine de responsabilité relatif à la violence basée sur le genre, l'UNFPA occupe une place majeure dans le Groupe mondial de la protection.

Les situations de crise humanitaire exigent d'établir une responsabilité de haut niveau, de donner la priorité à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de reproduction, et de prévenir et combattre la violence basée sur le genre.

33. Les situations de crise humanitaire exigent d'établir une responsabilité de haut niveau, de donner la priorité à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de reproduction, et de prévenir et combattre la violence basée sur le genre. Malgré les efforts déployés, des disparités subsistent en matière d'accès aux services complets de santé reproductive, 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 reproductive adaptés aux adolescents. L'UNFPA, en encourageant une approche holistique et en assurant la coordination et le soutien des services appropriés, joue un rôle prépondérant.
34. Enfin, l'UNFPA s'efforcera d'éliminer les pratiques néfastes suivantes : mariages d'enfants, précoces et forcés ; mutilations génitales féminines ; et préférence pour les garçons. L'UNFPA 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 dévalorisation des filles récemment lancé par l'UNFPA 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

35. 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 de l'UNFPA, au cours des quinze prochaines années, les pyramides des âges nationales seront plus différentes que jamais. Les changements démographiques prévus d'ici à 2030 auront des répercussions considérables sur le développement et les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable. 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.
36. Dans de nombreux pays, les systèmes de données démographiques servant au recensement, au diagnostic, au suivi et à la projection des profils démographiques sont défectueux ou plus axés sur la génération que sur l'utilisation des données. La dernière évaluation externe du cycle de recensements de 2010 de l'UNFPA 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.
37. Pour atteindre le résultat 4, l'UNFPA améliorera les systèmes nationaux de données démographiques afin de cartographier les inégalités et d'y remédier. Cette initiative permettra d'atteindre l'accès universel à la santé en matière de sexualité et de reproduction, y compris pendant les crises humanitaires, ainsi que les objectifs de développement durable, en identifiant les groupes de population les plus défavorisés. Le travail de l'UNFPA dans ce

L'UNFPA améliorera les systèmes nationaux de données démographiques afin de cartographier les inégalités et d'y remédier.



© UNFPA/Lorenzo Tugnoli

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.

38. 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 ».
39. La stratégie de l'UNFPA en matière de données humanitaires aborde les principaux aspects du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) : a) en encourageant les partenariats stratégiques ; b) en exploitant les nouvelles technologies ainsi que son avantage comparatif dans les systèmes nationaux de données démographiques ; et c) en renforçant et en mobilisant les réseaux de coordination. L'UNFPA apportera son appui aux autorités nationales afin de renforcer leurs capacités à réaliser des projections démographiques infranationales et à utiliser des outils de cartographie géospatiale afin de soutenir les efforts de réduction des risques de catastrophe.
40. L'UNFPA 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 les changements démographiques, tels que la situation et l'évolution de la croissance, de l'état de santé, du vieillissement, de la répartition et de la mobilité de la population ainsi que celles de la vie familiale et de la structure des ménages, façonnent le développement social, économique et environnemental. L'UNFPA 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.



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

41. En 2014, l'UNFPA a diversifié son modèle d'activité afin d'améliorer l'appui aux priorités nationales de développement. Après trois années de mise en œuvre, l'UNFPA a fait le point sur l'application de son nouveau modèle d'activité : a) en procédant à une évaluation formative de l'architecture soutenant la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique 2014-2017 ; b) en menant des consultations auprès des bureaux de pays et des partenaires ; et c) en réalisant un examen à mi-parcours. L'UNFPA s'appuiera sur 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 de l'UNFPA

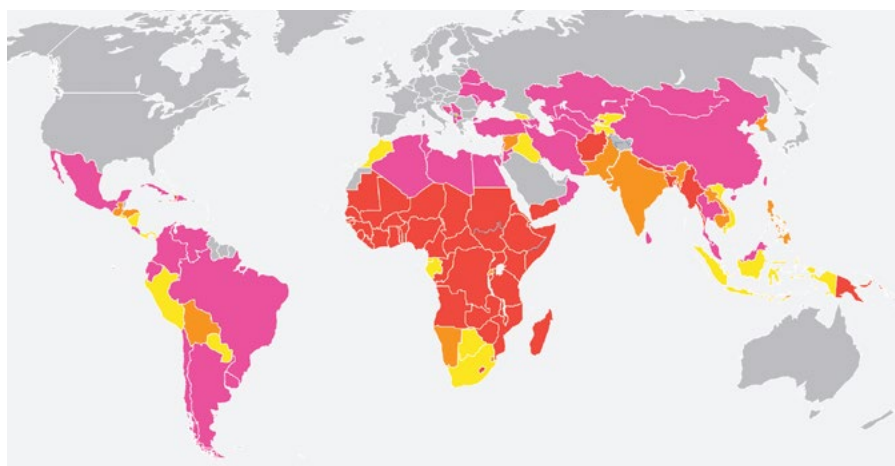


42. « Quoi » : il s'agit de cibler l'objectif du plan stratégique en procédant aux ajustements nécessaires pour s'aligner sur le Programme 2030.

43. « Où » : l'UNFPA 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. L'UNFPA intensifiera son action dans les domaines de l'environnement et de l'aide humanitaire dans l'ensemble des pays de programme.
44. 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 reproductive.
45. Compte tenu de la diversité des questions liées à l'environnement et des enjeux auxquels sont confrontés les pays, l'UNFPA restera présent dans un éventail diversifié de pays et maintiendra son système de classification à quatre quadrants de couleur différente.
46. 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. L'UNFPA sera présent dans certains pays à revenu élevé (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



Outre les pays susmentionnés, l'UNFPA a mis en place des programmes plurinationaux dans les îles du Pacifique (jaune) et des Caraïbes (rose).

Remarque : les frontières, les noms et les appellations employés sur cette carte n'impliquent ni reconnaissance ni acceptation officielle de la part de l'Organisation des Nations Unies.

47. La classification est établie en fonction des besoins du pays et de sa capacité à financer lui-même son développement, et est conforme au Programme 2030 appelant à ne laisser personne de côté et à lutter contre les inégalités multidimensionnelles entre les pays et à l'intérieur de leurs frontières. Au cours du plan stratégique précédent, l'UNFPA avait utilisé le revenu national brut par habitant afin de mesurer la capacité de financement des besoins, mais celui-ci ne reflétait pas les inégalités. C'est pourquoi le modèle d'activité s'appuiera sur les conclusions de l'Initiative pour un accès équitable¹ pour affiner et améliorer les critères d'évaluation qui mesurent la capacité d'un pays à financer ses programmes de développement.
48. Les besoins sont déterminés par des indicateurs qui mesurent directement les principaux domaines du développement auxquels s'intéresse l'UNFPA : 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 basée sur le genre.
49. L'approche de la programmation de l'UNFPA a pour stratégie globale le renforcement des capacités nationales. L'examen quadriennal complet précise que les fonds, les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies doivent intensifier leur appui à l'établissement de capacités nationales, 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.

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 ; l'UNFPA ; 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.

L'approche de la programmation de l'UNFPA a pour stratégie globale le renforcement des capacités nationales.



©Lurie Foca

50. La présence de l'UNFPA au niveau national s'appuie sur cinq modes d'engagement :
- (a) plaidoyer et dialogue sur les politiques axé sur l'élaboration, l'amélioration et la réforme (y compris le suivi des performances) des lois, des politiques et des stratégies ;
 - (b) renforcement des capacités afin de consolider 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 l'analyse des données et 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 (par un échange systématique des connaissances en matière de solutions et d'innovations), 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) fourniture de services essentiels en matière de santé reproductive et de services visant à remédier et à prévenir la violence basée sur le genre.
51. 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. Les évaluations formatives récentes montrent que l'association des modes d'engagement a servi de manière pertinente aux priorités nationales. L'UNFPA 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. L'UNFPA 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, conformément à 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 2 résume l'utilisation des modes d'engagement dans les différents quadrants.

TABLEAU 2. 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		
Renforcement 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				



Funded by:



82194039
Wings



© UNFPA/Qayyarah Turchenkova

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.

52. Face aux situations d'urgence et aux crises prolongées, l'UNFPA appliquera tous les modes d'engagement, y compris : a) la fourniture de services vitaux afin de prévenir et de lutter contre la violence basée sur le genre ; b) la satisfaction des besoins des femmes et des filles en matière de santé sexuelle et reproductive 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 basée sur le genre 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 de résultats et d'allocation des ressources.
53. Le nouveau modèle d'activité est bien orienté sur les besoins des pays à revenu intermédiaire. L'UNFPA s'attachera à renforcer les capacités nationales en reconnaissant les différents stades de développement des pays et en se concentrant sur les priorités nationales. La transmission de l'expertise de haut niveau sera indispensable pour fournir des solutions politiques innovantes et intégrées en vue d'obtenir l'impact voulu. La nouvelle stratégie de l'UNFPA en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire instaure une plateforme d'échange du savoir-faire et de soutien entre les pays qui en ont besoin et ceux qui peuvent apporter leur expertise.
54. L'UNFPA alignera les ressources humaines et financières sur le modèle d'activité. Les bureaux de pays du quadrant rose auront besoin de compétences solides en matière de plaidoyer et du soutien technique du siège, des bureaux régionaux et/ou des organisations partenaires. En outre, ces pays accroîtront 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.
55. Le nouveau modèle d'activité prévoit également la répartition des ressources financières aux programmes de pays, comme le souligne l'annexe 4. Au niveau des pays, l'allocation des ressources ordinaires comprend deux étapes : la première garantit le seuil des contributions de l'UNFPA provenant des ressources ordinaires et destinées à un ensemble minimal de programmes dans chaque pays, y compris le plaidoyer, le dialogue sur les politiques ainsi que 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.

56. Dans la deuxième étape, l'UNFPA calcule les chiffres indicatifs basés sur les besoins au niveau des pays à l'aide : a) des indicateurs relatifs à la classification des pays ; b) de la population féminine âgée de 10 à 24 ans ; et c) du revenu national brut par habitant. 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.
57. D'après les projections actuelles (voir le tableau 3), 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. L'UNFPA continuera de mettre l'accent sur les besoins des pays les plus vulnérables d'Afrique, les pays les moins avancés et les pays en développement sans littoral, qui constituent à eux tous la plus grande partie des pays du quadrant rouge. L'UNFPA élaborera deux types de programmes plurinationaux afin de répondre aux besoins spécifiques des pays et territoires insulaires du Pacifique et des pays anglophones et néerlandophones des Caraïbes, et s'efforcera d'harmoniser l'approche des programmes plurinationaux au sein du système des Nations Unies.

TABLEAU 3. Allocation des ressources aux pays par quadrant

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

58. Le plan stratégique de l'UNFPA maintiendra la fourniture de fonds de contrepartie. À l'heure actuelle, lorsqu'un pays classé parmi les États à revenu élevé ou à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (ajusté pour tenir compte des inégalités) contribue à son propre programme de pays, l'UNFPA complète ces contributions à hauteur de 100 000 dollars au-delà du seuil. L'UNFPA poursuivra ce mode d'engagement afin de soutenir la collecte de fonds et l'appropriation des programmes à l'échelle nationale. En outre, le modèle d'activité du plan stratégique permet aux bureaux de pays de l'UNFPA de mobiliser des ressources et de répondre aux priorités spécifiques à chaque pays.
59. 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 budget intégré de l'UNFPA (DP/FPA/2017/10) et le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources (annexe 1) présentent des informations détaillées sur la répartition des ressources dans les différents domaines de résultats.

Le modèle d'activité encourage les contributions aux ressources de base et privilégie le financement aux pays affichant les besoins les plus importants.



© UNFPA



V. Efficacité et efficacité organisationnelles

60. Afin de renforcer davantage son efficacité et son efficacité organisationnelles, l'UNFPA s'appuiera sur les progrès accomplis dans les domaines suivants : programmation ; gestion des ressources ; résultats, coordination et cohérence à l'échelle du système ; et communication, mobilisation des ressources et partenariats. En 2021, l'UNFPA fera en sorte que : a) tous les membres de son personnel occupant un poste de gestion disposent d'un certificat d'aptitude à la gestion ; b) tous les processus manuels identifiés soient automatisés ; et c) les financements et les contributions en nature provenant du secteur privé et des donateurs non traditionnels représentent au moins 10 % des ressources de base de l'UNFPA.
61. La surveillance et le suivi opportuns et rigoureux de la mise en œuvre des recommandations des audits internes et externes permettront à l'UNFPA de garantir la responsabilisation. Conformément à l'examen quadriennal complet, l'UNFPA œuvrera à accroître l'intégration, la coordination, la responsabilisation et la transparence avec d'autres institutions des Nations Unies. L'UNFPA continuera d'avoir recours au modèle des « trois lignes de défense » en matière de gestion et de contrôle des risques. Il 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.
62. L'UNFPA a identifié les quatre produits qui permettront de suivre les changements requis en matière d'efficacité et d'efficacité organisationnelles :

- 1** amélioration des programmes pour l'obtention de résultats ;
- 2** gestion optimisée des ressources ;
- 3** contribution accrue aux résultats, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies ;
- 4** renforcement de la communication, de la mobilisation des ressources et des partenariats afin d'obtenir l'impact voulu.



© UNFPA/Vincent Tremeau

L'UNFPA intensifiera ses efforts pour améliorer la gestion axée sur les résultats.

63. L'UNFPA 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. L'UNFPA continuera d'intégrer la gestion axée sur les résultats à ses politiques, procédures, manuels et 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, l'UNFPA 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 nationaux au travail du système des Nations Unies pour le développement.
64. L'UNFPA 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, l'UNFPA surveillera la mise en œuvre des recommandations du Corps commun d'inspection. En vue d'améliorer la qualité de ses programmes, l'UNFPA 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.
65. La gestion axée sur les résultats permettra à l'UNFPA 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.
66. L'UNFPA 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.

67. L'UNFPA utilisera ses excellentes connaissances 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 de l'UNFPA ; et c) le renforcement des capacités et de la responsabilisation des effectifs en matière de gestion des connaissances.
68. L'UNFPA encouragera l'innovation afin d'améliorer les programmes : a) en créant avec les partenaires des solutions innovantes afin d'éliminer les goulets d'étranglement du développement ; b) en transposant à plus grande échelle les innovations qui ont fait leurs preuves ; c) en nouant des partenariats avec des acteurs innovants des secteurs public et privé ; et d) en institutionnalisant en interne la culture de l'innovation.
69. 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 renforcement des capacités comprendra l'encadrement, le tutorat, l'apprentissage, l'avancement professionnel et la reconnaissance. L'UNFPA renforcera son rôle directeur à tous les niveaux en veillant à étoffer sa réserve de leaders et son fichier de personnel de renfort, en pourvoyant les postes clefs de direction au plus vite, et en gérant de manière adéquate le déploiement de renforts et le « devoir de diligence ». L'UNFPA mettra en avant le comportement éthique, le respect mutuel, le travail en équipe et le partage des connaissances. Il préservera le caractère inclusif de la composition globale du personnel (du point de vue du sexe, de la région et du handicap) ainsi que l'égalité de représentation au niveau géographique et la parité des sexes pour les postes de directeurs et d'administrateurs. L'UNFPA 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.

*L'UNFPA
encouragera
l'innovation afin
d'améliorer les
programmes.*

©Reach a Hand Uganda





© UNFPA/Maks Levin

L'UNFPA renforcera son rôle directeur à tous les niveaux.

70. L'UNFPA 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.
71. L'UNFPA renforcera le recours aux partenariats stratégiques et au bénévolat dans le domaine du développement afin d'obtenir des résultats. Sa stratégie de partenariat ciblera le secteur privé, la société civile (y compris les organisations confessionnelles), les universités et les particuliers pour : a) mobiliser des ressources et élargir la base de donateurs non traditionnels ; b) identifier les solutions innovantes de pointe permettant de répondre aux défis du développement ; et c) mobiliser un vaste soutien social au programme de la Conférence internationale sur la population et le développement.
72. L'UNFPA continuera d'aspérer 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.
73. L'UNFPA 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.

74. L'UNFPA 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 améliorera l'efficacité des programmes, des bureaux et des opérations.
75. L'UNFPA 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 ; b) le renforcement de la coordination en matière de violence basée sur le genre et de santé reproductive dans les situations de crise humanitaire ; et c) l'intensification de la collaboration en vue de réaliser les objectifs de développement durable.
76. L'UNFPA est très favorable au partage des services et des locaux communs avec d'autres organismes des Nations Unies afin de réduire les frais administratifs et de gestion sur le terrain et au siège. L'UNFPA reconnaîtra les meilleures pratiques d'autres organismes des Nations Unies et tentera d'accroître le nombre de bureaux de pays réalisant des opérations conjointes. Il soutiendra une intégration plus économique des services et des fonctions liés aux ressources humaines au sein du système des Nations Unies. L'UNFPA explorera également les fonctions indépendantes des ressources humaines susceptibles de favoriser l'intégration.
77. La communication efficace des résultats est une priorité de l'UNFPA 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. L'UNFPA continuera d'utiliser et de diffuser des données conformément aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.
78. L'UNFPA maintiendra des relations étroites avec sa base de donateurs traditionnels. Il s'efforcera également d'augmenter les contributions des pays bénéficiant de programmes et de mobiliser les ressources humaines et financières, les contributions en nature ainsi que le soutien de la société civile (y compris des organisations confessionnelles), des alliances mondiales entre les secteurs public et privé, des institutions financières internationales, des organisations philanthropiques, du secteur privé et de la population.
79. L'UNFPA 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 transformateurs de l'UNFPA, par l'intermédiaire des médias traditionnels et sociaux, sont essentielles pour élargir les soutiens politiques et financiers.



© UNFPA/Don Hinrichsen

La communication efficace des résultats est une priorité de l'UNFPA et un moteur de son évolution.



VI. Mise en œuvre du plan stratégique de l'UNFPA

80. L'UNFPA met en œuvre son plan stratégique aux niveaux national, plurinational, régional et du siège. L'UNFPA compte 121 programmes de pays, y compris des programmes plurinationaux pour les îles et territoires du Pacifique et les pays anglophones et néerlandophones des Caraïbes. Les résultats de l'évaluation indiquent que ces programmes, qui s'appuient sur l'expérience des programmes précédents, répondent bien aux besoins spécifiques des pays.
81. 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. L'UNFPA abordera les quatre résultats de son plan stratégique 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.
82. L'UNFPA applique l'approche « Unis dans l'action » et les principes de cohérence à l'échelle du système décrits dans les procédures opérationnelles standard. Les programmes de pays de l'UNFPA sont parfaitement alignés sur les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et sont mis en œuvre afin d'améliorer, sur les plans national, régional et mondial, la cohérence des politiques, les programmes conjoints, le suivi et la communication des résultats. L'UNFPA est l'un des trois organismes des Nations Unies qui préside le plus grand nombre de groupes interinstitutions des Nations Unies sur les équipes de pays et qui participe au plus de programmes conjoints. À ce titre, il est particulièrement bien placé pour accroître la cohérence dans l'exécution des programmes.
83. La théorie du changement (annexe 2) décrit la manière dont l'UNFPA atteindra l'objectif 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. L'UNFPA 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.
84. Les interventions régionales et mondiales de l'UNFPA s'appuieront sur un programme mondial et six programmes régionaux (annexe 6). Le programme mondial et les programmes régionaux permettront à l'UNFPA de montrer comment ils contribuent à atteindre les résultats du plan stratégique tant à l'échelle régionale que mondiale.
85. 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. En outre, elles faciliteront le plaidoyer mondial et le dialogue intergouvernemental sur les politiques.
86. 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.
87. L'UNFPA 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.

Les programmes de pays sont au premier plan de la mise en œuvre du plan stratégique.

VII. Gestion des risques

88. Un cadre efficace de gestion des risques est nécessaire pour réaliser les résultats du plan stratégique. Les facteurs de risque externes sont les suivants : a) un contexte de l'aide internationale en mutation, des ressources de base insuffisantes et une concurrence accrue pour obtenir des financements ; b) un paysage politique marqué par une opposition accrue à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de reproduction ; et c) de nombreuses situations de crise humanitaire qui compromettent les acquis en matière de développement et se caractérisent par un désintérêt pour les besoins de santé reproductive et maternelle et la violence basée sur le genre.
89. L'UNFPA relèvera ces défis en adoptant des approches innovantes de mobilisation des ressources ; en renforçant les partenariats ; en améliorant l'utilisation des moyens de communication, notamment les médias sociaux ; et en jouant un rôle de premier plan dans la prévention et la lutte contre la violence basée sur le genre et la fourniture de services de santé sexuelle et reproductive dans les situations de crise humanitaire. L'UNFPA renforcera son modèle des « trois lignes de défense » pour une gestion et un contrôle efficaces des risques : a) en élaborant des plans de gestion du changement en temps voulu ; b) en actualisant les orientations institutionnelles ; c) en maintenant des contrôles rigoureux ; d) en renforçant le système de gestion axée sur les résultats, y compris le suivi, l'évaluation et l'analyse des activités ; et e) en entretenant les compétences et la motivation des ressources humaines. L'UNFPA révisera constamment son système de gestion du risque institutionnel afin d'introduire le changement, de mobiliser les ressources existantes et d'intégrer les enseignements tirés.



VIII. Suivi et évaluation du plan stratégique

90. 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 de l'UNFPA, dont les principales composantes sont décrites en détail à l'annexe 5 traitant de la responsabilisation eu égard aux résultats.
91. L'UNFPA 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. Chaque programme élaboré par l'UNFPA au titre de son plan stratégique devra s'accompagner d'une théorie du changement et d'un cadre de résultats alignés sur le plan stratégique. Le cadre de résultats doit préciser les hypothèses cruciales et les risques auxquels un programme peut se trouver confronté.
92. Chaque année, l'UNFPA suivra et communiquera les résultats obtenus au niveau des produits du programme. Le cas échéant, il surveillera en temps réel les progrès accomplis vers la réalisation des cibles des produits, les hypothèses cruciales et les risques.
93. L'UNFPA donnera la priorité aux évaluations et aux analyses quantitatives et qualitatives afin de tirer des leçons de la mise en œuvre du plan stratégique et d'éclairer le processus de prise de décisions stratégiques.
94. L'UNFPA renforcera la communication des résultats à tous les niveaux de l'organisation afin de mobiliser le soutien d'un éventail de partenaires et de garantir la disponibilité de ressources prévisibles et durables, la transparence et le positionnement de l'image de marque de l'UNFPA.
95. L'UNFPA procédera à un examen à mi-parcours du plan stratégique et notamment du système d'allocation des ressources.
96. La politique d'évaluation révisée de l'UNFPA (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 de l'UNFPA proposées. Par conséquent, le présent document ne comprend aucun plan d'évaluation.



© UNFPA/Sima Diab





Annexes

Les annexes à ce rapport sont disponibles sur le site web du Conseil d'administration de l'UNFPA.

Annexe 1. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources

Annexe 2. Théorie du changement

Annexe 3. Alignement sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies (en anglais)

Annexe 4. Modèle d'activité

Annexe 5. Cadre de responsabilisation au regard des programmes de l'UNFPA (en anglais)

Annexe 6. Interventions mondiales et régionales

Annexe 7. Œuvrer ensemble à l'application du Programme 2030



Fonds des Nations Unies pour la population
605 Third Avenue
New York, NY 10158
+1 212 297 5000
www.unfpa.org

Photo de couverture : © UNFPA/Bruno Feder