



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
28 novembre 2001  
Français  
Original: anglais

**Pour décision**

**Première session ordinaire de 2002**

28 janvier-8 février 2002, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Arrangements futurs relatifs au Programme consultatif technique**

**Contexte**

Conformément à la décision 99/19 du Conseil d'administration, le présent rapport traite des questions ci-après :

a) Le Programme consultatif technique (PCT) offre aux pays bénéficiaires, depuis 1992, un savoir-faire technique dans les domaines de la population et de la santé génésique. Il est confronté à un contexte en pleine évolution qui commande de le réexaminer afin de voir s'il fonctionne de la façon la plus efficace possible;

b) Certes le PCT a obtenu de nombreux succès du fait qu'il offre un savoir-faire intégré, coordonné et multidisciplinaire; mais il a en même temps souffert d'un certain nombre de faiblesses, parmi lesquelles un manque de souplesse et de synergie entre les différentes parties du système des Nations Unies, ainsi que les contraintes avec lesquelles les spécialistes des Services consultatifs techniques ont dû composer pour remplir pleinement leur rôle au siège des autres organismes des Nations Unies. Le PCT doit également relever le défi important que représente la très grande diversité des besoins des différentes régions du monde en matière d'assistance technique, comme il ressort du présent rapport;

c) Face à ces problèmes, un certain nombre d'options peuvent être envisagées, parmi lesquelles le maintien du PCT dans son état actuel; son abolition; le transfert des postes consultatifs techniques régionaux vers les bureaux de pays du FNUAP; ou encore une réduction du nombre des postes régionaux qui permettrait de donner aux bureaux de pays une plus grande souplesse dans le choix de leurs experts techniques, et une modification des accords actuels avec les sièges des divers organismes des Nations Unies dans le sens de partenariats plus stratégiques. Cette dernière option, qui est la solution que privilégie le présent rapport et dont on trouvera une description aux paragraphes 60 et 61 ci-après, viserait à renforcer les capacités nationales en incitant les bureaux régionaux à concentrer leurs efforts sur



les interventions stratégiques et à favoriser la mise en commun des connaissances;

d) Le coût total de l'option ainsi privilégiée s'élèverait à 76 millions de dollars des États-Unis pour quatre ans, dont 22 millions pour une année de transition (2002) au cours de laquelle les postes nouvellement réaménagés seraient pourvus.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	4
A. La décision du Conseil d'administration .....	4
B. Le Programme consultatif technique .....	4
C. Évolution du contexte de la coopération technique .....	5
II. Résultats du Programme consultatif technique (1998-2001) .....	5
A. Réalisations .....	5
B. Contraintes .....	7
C. Bilan de l'expérience acquise .....	8
III. Besoins régionaux d'appui technique, 2002-2005 .....	9
A. Afrique .....	9
B. Amérique latine et Caraïbes .....	10
C. Asie et Pacifique .....	11
D. États arabes, Europe et Asie centrale .....	12
IV. Modalités envisagées pour l'appui technique que fournira à l'avenir le FNUAP .....	12
A. Critères d'évaluation des futurs dispositifs d'appui technique du FNUAP .....	12
B. Évaluation des modalités envisagées mais rejetées pour l'appui technique fourni par le FNUAP .....	13
V. Option préférée pour le Programme consultatif technique du FNUAP, 2002-2005 .....	14
A. Résumé .....	14
B. Objectif du Programme consultatif technique proposé pour le FNUAP pour 2002-2005 .....	15
C. Éléments constitutifs de l'option préférée .....	16
D. Amélioration de la collaboration avec les autres institutions du système des Nations Unies .....	18
VI. Planification, suivi et évaluation .....	18
VII. Le passage au nouveau programme consultatif technique .....	19
VIII. Incidences financières et budgétaires .....	20
IX. Éléments appelant une décision .....	20

## I. Introduction

### A. La décision du Conseil d'administration

1. Dans sa décision 99/19, le Conseil d'administration a prié le Directeur exécutif de lui présenter, pour approbation, un rapport sur les options permettant de fournir aux programmes de pays du FNUAP l'assistance technique et stratégique dont ils ont besoin.

2. À sa troisième session ordinaire de 1999, le Conseil d'administration a approuvé le Programme consultatif technique (PCT) en cours et autorisé le Directeur exécutif à engager un montant de 56,5 millions de dollars durant l'exercice biennal provisoire 2000-2001. Il faudrait donc que le Conseil d'administration approuve de nouveaux arrangements gouvernant l'appui technique fourni par le FNUAP pour la période 2002-2005. Lors des délibérations sur le PCT, les délégations ont encouragé le FNUAP à trouver des moyens efficaces et originaux de fournir un appui effectif et ininterrompu au renforcement des capacités nationales et à la coopération technique en matière de santé génésique et de population. Elles ont en outre prié le FNUAP, entre autres choses, d'évaluer la pertinence du PCT sous sa forme actuelle ainsi que sa contribution à la réalisation des objectifs du FNUAP, et, à partir d'une analyse des besoins nationaux et régionaux, d'étudier d'autres mécanismes de coopération susceptibles de répondre aux besoins des pays en matière d'appui technique et stratégique. Dans sa décision, le Conseil exécutif a prié de surcroît le FNUAP de préciser quel arrangement en matière d'assistance technique aurait sa préférence pour ses activités futures dans ce domaine et de décrire la façon dont l'arrangement ainsi privilégié contribuerait à renforcer les capacités nationales et les activités liées à la réalisation des objectifs de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD) et du processus CIPD+5 que le FNUAP mène dans les pays concernés; d'instaurer des liens plus étroits avec les autres organismes des Nations Unies et les autres partenaires et de renforcer la cohérence des activités entreprises; et de décrire les méthodes de contrôle et d'évaluation qui seraient utilisées. Le Conseil d'administration a en outre prié le FNUAP de décrire les arrangements prévus pour l'option privilégiée sur le triple plan du dispositif institutionnel,

de l'établissement des rapports et de la gestion, et de décrire la valeur ajoutée par le PCT à l'ensemble des activités du FNUAP.

3. Le présent rapport a été établi à partir d'une analyse des arrangements relatifs au PCT actuellement en vigueur. Cette analyse s'est accompagnée d'un vaste processus de consultations menées tant au siège que dans les bureaux de pays et avec les partenaires du Fonds, et notamment les organismes des Nations Unies, les autres parties prenantes, et tout particulièrement les membres de l'Équipe spéciale interorganisations, laquelle comprend tous les autres organismes des Nations Unies qui participent au PCT. L'analyse a tenu compte d'un certain nombre d'autres études, et notamment d'une enquête de terrain sur les besoins qui a permis de recueillir des informations et des points de vue utiles sur les besoins techniques et les priorités des pays du programme. Sur la base de cette analyse, le FNUAP propose un certain nombre de réaménagements de ses arrangements en matière de services consultatifs techniques.

### B. Le Programme consultatif technique

4. Le PCT est un dispositif interorganisations par l'intermédiaire duquel une assistance technique est apportée aux pays à l'appui de leurs activités en matière de population et de développement. Depuis sa création en 1992, il n'a cessé d'évoluer tant sur le plan de ses principaux domaines d'intervention que sur celui des méthodes employées pour faire face aux besoins d'appui technique des pays du programme. À la suite de l'adoption du Programme d'action de la CIPD en 1994, le PCT a été modifié de manière à apporter un appui plus efficace dans le domaine de la santé génésique et à faire en sorte que la condition féminine soit systématiquement prise en compte dans les programmes en matière de population et de santé génésique.

5. Favoriser l'autonomie dans le domaine de la population et du développement a été dès l'origine l'un des principes directeurs fondamentaux du PCT. Ce dernier a donc été conçu de façon à renforcer les compétences techniques locales en matière de population et de développement en mettant en place d'authentiques partenariats avec les institutions nationales et régionales. Il répond également au souci de faire en sorte que les programmes de pays prennent en compte les objectifs de la CIPD et du processus

CIPD+5 et de concourir à une approche intégrée, coordonnée et multidisciplinaire des programmes en matière de population et de développement. La multidisciplinarité qui est l'un des traits caractéristiques du PCT favorise la synergie et l'intégration des services consultatifs qu'il fournit aux pays. Ce type d'appui multidisciplinaire vise à renforcer les programmes de pays tant sur le plan des activités de fond que sur le plan opérationnel et leur permet de répondre de façon appropriée aux besoins, priorités et capacités des pays concernés.

6. Le PCT est structuré en trois segments. Le premier comprend les experts nationaux et régionaux; le deuxième est composé d'un groupe de spécialistes affectés à neuf équipes multidisciplinaires régionales d'appui technique aux pays qui sont basées à Addis-Abeba (Éthiopie), Dakar (Sénégal), Harare (Zimbabwe), Katmandou (Népal), Suva (Fidji), Bangkok (Thaïlande), Amman (Jordanie), Mexico (Mexique) et Bratislava (Slovaquie). Ces neuf équipes d'appui aux pays sont constituées de spécialistes recrutés par le FNUAP et divers organismes partenaires au sein du système des Nations Unies. Le troisième segment est composé de spécialistes des Services consultatifs techniques (SCT) basés au siège ou dans les bureaux régionaux des organismes concernés des Nations Unies – Organisation internationale du Travail (OIT), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Organisation des Nations Unies pour la science, l'éducation et la culture (UNESCO), Organisation mondiale de la santé (OMS), Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et commissions régionales des Nations Unies.

### **C. Évolution du contexte de la coopération technique**

7. Pour déterminer les modalités les plus efficaces de mise en oeuvre du programme de coopération technique du FNUAP au cours des quatre prochaines années, il convient de prêter attention à un certain nombre de réalités nouvelles qui conditionnent les contours et l'orientation des activités futures de coopération technique. Parmi ces réalités nouvelles figure l'évolution des modalités de coopération pour le développement telle que la dessinent les bilans communs de pays, les Plans-cadres des Nations Unies

pour l'aide au développement, les documents stratégiques sur la lutte contre la pauvreté et les approches sectorielles. Il faut encore y ajouter les efforts actuellement déployés en vue de nouer des partenariats plus vastes avec la société civile, le secteur privé et les partenaires de la coopération Sud-Sud.

8. Les priorités définies par la CIPD sont toujours au coeur des programmes et activités du FNUAP. Toutefois, un certain nombre de questions de fond demandent désormais à être suivies de plus près, et notamment la pandémie de VIH/sida, l'approvisionnement en produits de santé génésique, la réforme du secteur de la santé, l'intégration de la santé génésique dans les services de soins de santé primaires et les besoins des pays qui sortent d'un conflit. À cela s'ajoute la nécessité de mieux intégrer les questions traitées par la CIPD dans la concertation sur les politiques. L'introduction de l'approche de la gestion axée sur les résultats dans les activités du FNUAP exige elle aussi un appui substantiel sous forme de conseils techniques si l'on veut qu'elle soit effective. Enfin, les multiples évolutions organisationnelles en cours au sein du FNUAP produiront nécessairement des effets importants sur la portée comme sur le fond des options proposées pour les programmes de coopération technique du FNUAP.

## **II. Résultats du Programme consultatif technique (1998-2001)**

### **A. Réalisations**

9. L'investissement consenti par le FNUAP dans le PCT au cours de la période 1998-2001 a globalement contribué à aider les pays à mettre en oeuvre le plan d'action adopté par la CIPD et les principales mesures convenues à l'issue du processus CIPD+5. Évaluer l'impact spécifique du PCT sur les programmes nationaux en matière de population est cependant difficile, essentiellement parce que les résultats de ses interventions sont étroitement incorporés dans les résultats mêmes de ces programmes. Certaines réalisations peuvent cependant être attribuées à l'appui multidisciplinaire fourni par le PCT. Étant donné que les précédents rapports au Conseil d'administration ont déjà analysé en détail les réalisations du PCT, on se limitera ici à commenter brièvement quelques-uns des plus importants parmi les résultats obtenus.

10. Le PCT a joué un rôle fort utile en mettant à la disposition des bureaux de pays du FNUAP le savoir-faire technique nécessaire pour que les grandes phases du processus de formulation des programmes des pays concernés soient engagées au bon moment et en connaissance de cause. L'approche par programme a entraîné l'élaboration de sous-programmes cohérents et intégrés, qui a entraîné à son tour une forte demande de compétences et de connaissances multidisciplinaires dans le domaine de la population et du développement. À cet égard, les équipes d'appui aux pays ont fourni un appui important à un vaste processus de formulation de programmes qui comprend notamment la réalisation d'évaluations démographiques de pays, l'élaboration de stratégies nationales et la formulation de programmes et sous-programmes. Il en est résulté que la majorité des programmes du FNUAP ont été en mesure de traduire concrètement les idées de la CIPD sur le plan opérationnel.

11. Le PCT a participé aux divers processus de réforme des Nations Unies ainsi qu'à la mise au point de mécanismes visant à faciliter une approche coordonnée des questions de développement au niveau des pays. Les équipes d'appui aux pays ont notamment participé à l'établissement de bilans communs de pays et de Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Dans ce genre d'activités, les équipes d'appui aux pays travaillent en étroite collaboration avec leurs homologues nationaux, les organisations non gouvernementales et les autres parties prenantes pour veiller à ce que les dispositifs mis en place pour favoriser le développement comprennent des stratégies en matière de population et de développement et tiennent compte des questions de santé génésique. En collaboration avec d'autres partenaires de développement comme la Banque mondiale, les équipes d'appui ont également apporté leur concours aux bureaux du FNUAP dans les pays qui ont adopté les approches sectorielles. Dans le cadre de ces processus, et tout en reconnaissant que le FNUAP a encore beaucoup de progrès à faire, la composition multidisciplinaire du PCT s'est révélée particulièrement adaptée à la nécessité de tenir compte des stratégies en matière de population et de développement et des questions de santé génésique dans les grands plans et politiques de développement national.

12. Dans le cadre du PCT, les équipes d'appui aux pays ont utilement contribué à mettre en évidence un

certain nombre de préoccupations nouvelles. Les conseillers de toutes les équipes régionales, par exemple, ont joué un rôle actif de sensibilisation aux questions relatives à la santé génésique des adolescents, notamment du point de vue de la formulation des politiques, de l'amélioration de l'accès aux services en la matière et de la qualité des services offerts. La santé génésique dans les situations d'urgence et de crise est une autre question à laquelle les équipes d'appui aux pays ont prêté une attention plus soutenue.

13. Le renforcement des capacités nationales constitue un aspect essentiel du PCT. En 1999-2000, environ un tiers des missions des équipes d'appui aux pays avaient directement trait au renforcement des capacités. L'une des principales stratégies suivies par ces équipes pour développer les compétences techniques locales consiste à encourager la participation à des ateliers de formation officiels organisés aux plans national et régional. Une autre stratégie a consisté à détacher des experts nationaux auprès d'une équipe d'appui pour des stages de formation qui mettent ces experts en contact avec une pratique et une perspective multidisciplinaires. Les stagiaires tirent également profit de leurs contacts et rapports avec les fonctionnaires et le personnel des organisations non gouvernementales du pays d'accueil de l'équipe d'appui. Cette formule a encore contribué à favoriser la coopération Sud-Sud.

14. Le PCT a également favorisé, de façon indirecte mais efficace, l'adoption de nouveaux systèmes et outils de gestion, ainsi que leur diffusion et leur mise en oeuvre sur le terrain. Les équipes d'appui aux pays ont joué un rôle actif dans les efforts déployés en vue d'institutionnaliser l'approche de la gestion axée sur les résultats. En coordination avec le Groupe de la formation au siège du FNUAP, des spécialistes des équipes d'appui provenant de chacune des équipes régionales ont reçu une formation de spécialiste-conseil en gestion axée sur les résultats et transmis leurs nouvelles compétences à leurs collègues ainsi qu'à leurs homologues sur le plan national et au personnel des bureaux de pays.

15. Les spécialistes des Services consultatifs techniques en poste au siège des divers organismes des Nations Unies ont collaboré entre eux dans le cadre d'ateliers et de sessions de stratégie, ainsi qu'avec les équipes d'appui aux pays dans le cadre d'ateliers techniques répondant au souci de garantir que les

services offerts par ces équipes aux pays du programme sont de grande qualité. Pour faciliter la mise en commun de l'expérience acquise, ils ont rédigé des résumés analytiques des rapports de mission de l'ensemble des spécialistes-conseils des équipes d'appui aux pays; dans ces résumés analytiques, ils ont mis l'accent sur les enseignements tirés des missions concernées et sur les pratiques optimales. Les spécialistes des Services consultatifs techniques sont encore intervenus dans des séminaires tenus à l'interne par les équipes d'appui aux pays afin d'actualiser, chacun dans son domaine de spécialisation, les compétences de ces équipes. Ils ont enfin contribué à établir des liens entre les questions de population et de développement d'une part et leurs domaines respectifs d'activité d'autre part.

## B. Contraintes

16. Le PCT a dû composer avec de nombreuses contraintes. Il a été conçu à l'origine pour répondre aux besoins très divers en matière d'assistance technique qui avaient été identifiés par des pays se trouvant à des stades de programmation très différents. Ce choix, qui s'est traduit par un nombre élevé de missions, n'a généralement pas permis aux équipes d'appui aux pays d'adopter une politique d'assistance technique plus stratégique et plus sélective. La conséquence en a été qu'il n'a pas été possible de consacrer le temps et l'attention voulus à un suivi systématique des recommandations formulées en matière d'assistance technique ou encore à des activités comme la collecte, la documentation, la promotion et la diffusion des enseignements tirés de l'expérience et des pratiques optimales. À cause de l'insuffisance des moyens dont sont dotés les bureaux de pays du FNUAP, les équipes d'appui aux pays se sont vu également demander de répondre à l'occasion à des besoins relevant de la gestion de programme. Cette approche a eu plusieurs conséquences.

17. *Souplesse.* Chaque équipe d'appui a reçu une dotation fixe en postes tout en étant requise de répondre à des demandes d'assistance technique extrêmement variées. Avec le temps, les demandes d'assistance adressées aux équipes non seulement se sont multipliées, mais encore ont concerné un éventail encore plus large de spécialités techniques. Il n'a pas toujours été possible de trouver à temps les experts voulus; le nombre des spécialistes membres des

équipes était trop limité pour couvrir tous les domaines de spécialisation technique et pour répondre en temps utile à toutes les demandes. En outre, étant donné la fréquence de leurs missions, les équipes d'appui aux pays n'ont pas eu suffisamment d'occasions de mettre leurs connaissances et leurs compétences à contribution dans leurs domaines respectifs de spécialisation. En même temps, le PCT n'a pas suffisamment rempli sa fonction de centre de coordination des services d'appui technique pour satisfaire les besoins des bureaux de pays en faisant appel à des compétences extérieures et en aidant à déployer sur le terrain des experts recrutés aux plans local, national et international.

18. *Mise en commun des connaissances et enseignements tirés du programme.* La pression exercée par les demandes d'assistance technique dans un certain nombre de secteurs et l'absence de mécanisme de suivi des missions ont compromis la capacité du PCT à remplir effectivement l'une des principales fonctions qui lui avaient été assignées à l'origine : la mise en commun des connaissances. Malgré la publication d'un certain nombre d'ouvrages et l'organisation de nombreux ateliers internationaux et interrégionaux – censés favoriser la mise en commun des stratégies, des enseignements tirés de l'expérience et des pratiques optimales –, les tentatives de mise en commun des connaissances n'ont pas été suffisamment systématiques.

19. *Spécificités régionales.* Les demandes d'assistance au titre du PCT se sont progressivement diversifiées par région. Les conclusions de la récente étude d'évaluation des besoins sur le terrain ont ainsi mis en relief l'importance des particularismes régionaux. Toutes les parties prenantes soulignent l'importance de reconnaître et de prendre en compte les tendances nouvelles et émergentes qui sont particulières à telle ou telle région et de veiller à ce que l'appui technique soit adapté à l'évolution des contextes régionaux.

20. *Rôle des spécialistes des Services consultatifs techniques.* Les spécialistes des Services consultatifs techniques ont fait montre de la même conviction que leurs homologues des équipes d'appui dans la mise en oeuvre du Programme d'action de la CIPD. Il s'est révélé cependant difficile de placer dans chaque organisme des Nations Unies le nombre minimum de personnes nécessaire pour, à la fois, assurer l'appui technique de l'ensemble des équipes d'appui aux pays et intégrer les questions démographiques dans les

programmes de l'organisme concerné. Il en est résulté que le PCT n'a pas été en mesure de réaliser l'intégralité de son potentiel et d'atteindre les niveaux de synergie et de partenariat qui avaient été envisagés. Les nombreux facteurs qui ont contribué à cet état de choses ont déjà fait l'objet d'un débat approfondi au sein de l'Équipe spéciale interorganisations. Pour résoudre ce problème, il faut repenser les objectifs du programme et concevoir un nouveau dispositif plus adapté à l'évolution des besoins en matière de coopération technique.

21. *Recrutement.* Le PCT a subi des contraintes administratives dues au fait que plusieurs organismes étaient impliqués dans le recrutement de son personnel. Les différences de régime entre ces organismes ont rendu difficile le processus d'égalisation des rémunérations et des avantages sociaux. Ce processus s'est également révélé lourd et coûteux sur le plan administratif.

22. *Partenariats.* Les équipes d'appui aux pays ont, dans une grande mesure, fonctionné comme des entités autonomes au service principalement des bureaux de pays. Or, en matière de coopération technique, la tendance est actuellement aux partenariats et les possibilités de synergie entre les différents fournisseurs de services, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies, sont désormais beaucoup plus fortes.

23. *Renforcement des capacités nationales.* Favoriser l'autonomie des pays a été l'un des principaux objectifs du PCT depuis ses débuts. Des efforts considérables ont été déployés à tous les niveaux en vue de renforcer les capacités nationales. Les équipes d'appui aux pays en ont fait un de leurs grands domaines d'intervention, comme le confirme le nombre élevé de missions entreprises à cette fin. Cependant, si de nombreuses activités comme la formation professionnelle ont produit des résultats notables, elles n'ont pas encore créé dans toutes les régions une masse critique de spécialistes capables de gérer les questions de population sur le plan national et de promouvoir de façon autonome les objectifs de la CIPD.

### **C. Bilan de l'expérience acquise**

24. L'examen des résultats obtenus et des difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en oeuvre du PCT au cours des quatre dernières années révèle que celui-ci

a permis de fournir un important soutien consultatif aux programmes nationaux en matière de population et de développement. De par sa nature multidisciplinaire, il a permis de couvrir à la fois les aspects techniques et opérationnels des programmes de pays et conféré au FNUAP un avantage relatif en ce sens qu'il a disposé d'un réservoir d'experts pour couvrir les besoins techniques des programmes en matière de population et de santé de la procréation.

25. On a toutefois constaté aussi que certains des services et des rôles assumés par le système du PCT peuvent l'être à moindre coût ou de manière plus efficace par d'autres moyens, notamment en renforçant les bureaux locaux du FNUAP et en faisant appel à d'autres sources de compétences techniques aux niveaux national et international. Il conviendrait que le système du PCT soit axé surtout sur les types de soutien qu'il est le mieux à même de fournir d'une manière économique. Cela exige que soient modifiées les fonctions et la composition des équipes d'appui aux pays et les différents accords conclus au niveau du siège avec les autres organisations du système des Nations Unies. Les équipes d'appui aux pays devraient axer leur action sur les tâches pour lesquelles leur caractère multidisciplinaire, leur connaissance des institutions et leur expérience dans d'autres pays ou régions auront un impact stratégique sur les activités du programme. Les activités de soutien de caractère plus technique, visant à faire des apports stratégiques, pourraient être menées au lieu d'affectation de ces équipes, ce qui réduirait les coûts et améliorerait l'efficacité. Cela n'est possible que si l'on dispose d'une capacité informatique permettant d'assurer la circulation de l'information entre client et prestataire de services.

26. En ce sens, la valeur ajoutée par le système actuel se trouverait accrue si on lui conférait une plus grande souplesse. Cela permettrait aux bureaux de pays d'accéder plus économiquement à d'autres sources d'appui technique, y compris les compétences disponibles aux niveaux national, régional et international. Les équipes d'appui aux pays devraient jouer un rôle plus dynamique pour ce qui est d'identifier et de renforcer les différentes sources d'appui technique. Elles devraient aussi pouvoir recruter des consultants à court terme pour des tâches spécialisées. On considère de plus en plus l'emploi de membres du personnel des bureaux de pays comme prestataires d'une aide technique à d'autres

programmes comme une option économique susceptible d'accroître la qualité et la portée du programme de coopération technique du FNUAP. Liée à cela, il y a la possibilité de recourir davantage à la coopération Sud-Sud comme moyen efficace d'utiliser les ressources existantes et d'établir davantage de partenariats avec les organisations du système des Nations Unies et les équipes sous-régionales et les autres ressources disponibles en dehors du système.

27. Compte tenu du fait que l'on perçoit de plus en plus l'importance des spécificités régionales et des diversités culturelles, le système d'appui technique devra tenir compte davantage des priorités régionales et sous-régionales. Cela exigera que la composition et la taille des équipes techniques reflètent la diversité des besoins régionaux et nationaux.

28. Pour ce qui est de l'élément appui à l'assistance technique au niveau du siège, le financement par le FNUAP de postes fixes dans les organismes et commissions régionales des Nations Unies ne correspond plus aux besoins de ses bureaux dans les différents pays et ne constitue pas non plus une manière rentable de maintenir des partenariats.

29. Le suivi et l'évaluation du PCT requièrent une approche plus systématique. Lorsqu'il a été mis en place, il n'y avait pas de critères qui permettent d'évaluer la mise en oeuvre de manière objective. Les dispositions futures devront être axées sur les résultats et être assorties d'indicateurs permettant d'évaluer les résultats du programme.

### **III. Besoins régionaux d'appui technique, 2002-2005**

30. Le fait que l'on reconnaisse la nécessité d'accroître le rôle stratégique de l'appui technique et que l'on perçoive davantage que les spécificités et priorités régionales se traduisent par des besoins d'appui technique nettement différenciés revêt une importance vitale lorsqu'il s'agit de définir le nouveau modèle d'appui technique du FNUAP. Cet aspect a été clairement mis en lumière dans l'évaluation des besoins sur le terrain.

31. Certaines des préoccupations que partagent les pays ont également été confirmées par cette étude. L'une d'entre elles a trait à la qualité des soins dans le cadre des services de santé de la procréation. Alors

même que ces services se développent, l'amélioration de leur qualité reste un défi majeur. La coopération technique a un rôle important à jouer, s'agissant de fournir des directives pour l'établissement de normes, y compris l'établissement de protocoles et la fourniture d'outils et de compétences appropriés pour faire en sorte que les services de santé de la procréation répondent aux besoins spécifiques des différents groupes de clients. En ce qui concerne la population et le développement, l'une des préoccupations majeures a trait au besoin persistant de renforcer les capacités nationales afin de constituer un réservoir de compétences techniques.

#### **A. Afrique**

32. Le contexte de la coopération dans le domaine de la population et de la santé de la procréation en Afrique se caractérise dans pratiquement tous les pays de la région par une demande importante d'appui technique dans des domaines très variés. Par ailleurs, les ressources humaines techniques restent relativement limitées aux niveaux national et régional et pâtissent en permanence d'un taux d'attrition élevé. Ce constat est fait dans l'étude d'évaluation des besoins sur le terrain, laquelle met en lumière la forte dépendance des bureaux de pays à l'égard des équipes d'appui pour ce qui est de la gestion et de la mise en oeuvre des programmes de pays. Il ressort aussi du grand nombre de missions effectuées par les trois équipes d'appui de la région, lequel est souvent supérieur à ce qui est recommandé.

33. Le renforcement des capacités nationales a constitué un objectif important du PCT dans la région. Les efforts consentis à cet effet ont été considérables, ainsi qu'il ressort du nombre d'activités de formation, à la fois formelle et sur le tas, qui ont été entreprises. Des insuffisances sérieuses subsistent cependant pour ce qui est des ressources humaines techniques disponibles aux niveaux national et régional, ces insuffisances étant encore aggravées par le renouvellement rapide du personnel dans les gouvernements, les ONG et les institutions régionales en raison des conditions de service peu attrayantes et, dans certains pays, des taux de mortalité dus au sida. De ce fait, malgré les efforts passés, on continue à compter trop sur les équipes d'appui aux pays. L'ironie veut que la demande élevée de conseillers de ces équipes pour entreprendre des tâches d'appui technique

pour lesquelles il n'est pas facile de trouver des ressortissants des différents pays réduit le temps dont ces conseillers pourraient autrement disposer pour s'occuper du renforcement des capacités.

34. Sur le plan technique, diverses situations difficiles nécessitant une assistance technique se font jour dans la région. Il ne fait aucun doute que, pour la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, le principal défi est la menace du VIH/sida. Cela implique que l'on s'attaque vigoureusement à la pandémie là où elle s'est solidement implantée et que l'on agisse avec détermination pour éviter qu'elle n'en fasse autant dans les pays qui ne sont pas encore sérieusement affectés. Bien entendu, les équipes d'appui aux pays ont déjà entrepris en Afrique d'importantes activités liées à la pandémie, y compris l'élaboration d'une stratégie régionale en consultation avec les principales parties prenantes.

35. Le VIH/sida pose des défis non seulement sur le plan des services de santé de la procréation, mais aussi lorsqu'il s'agit d'identifier les facteurs socioculturels qui en facilitent la propagation et ceux qui pourraient être utilisés dans les efforts de prévention. De même, alors que des progrès considérables ont été accomplis en matière de sensibilisation à la maladie, il faut passer à une communication visant à changer les comportements. La collecte et l'analyse des données sur la population doivent être réorientées de manière à saisir des informations essentielles pour planifier et évaluer les interventions concernant le VIH/sida. Les politiques en matière de population et les plans sectoriels doivent être modifiés en fonction de l'évolution des réalités démographiques. La réforme du secteur de la santé et la décentralisation de sa gestion nécessitent des efforts visant à assurer que le VIH/sida reçoive le degré de priorité requis. De même, il convient de redoubler les efforts de sensibilisation en direction des dirigeants politiques et chefs religieux hésitants aux niveaux national et communautaire. En particulier, un appui communautaire sera nécessaire pour que les efforts de prévention aient une chance quelconque de succès.

36. Les autres domaines appelant un appui technique particulier en Afrique sont les suivants : l'importance persistante de la planification familiale; l'intégration de la santé de la procréation dans les programmes d'urgence et d'action humanitaire; l'amélioration du statut des femmes et l'élimination de la violence à leur égard; la gestion du système de santé; la logistique de

la distribution des contraceptifs et des produits concernant la santé de la procréation; et l'acceptation et la fourniture accrues d'informations et de services en matière de santé de la procréation à l'intention de la jeunesse.

## **B. Amérique latine et Caraïbes**

37. La coopération technique constitue un élément de plus en plus important de l'action du FNUAP en Amérique latine et dans les Caraïbes. En raison du grand nombre de pays et de la faiblesse des ressources financières disponibles, il existe une demande croissante d'assistance technique en Amérique latine et dans les Caraïbes, notamment en raison de la diversité des situations, s'agissant des questions de population et de santé de la procréation. Plusieurs pays ont assez bien progressé tant sur le plan de la fécondité que de l'urbanisation et satisfont, dans l'ensemble, aux seuils fixés pour de nombreux indicateurs établis par la Conférence internationale sur la population et le développement. Selon les critères utilisés par le Fonds pour l'allocation des ressources, ces pays sont classés dans les catégories « C » ou « O ». Il reste cependant des poches importantes de pauvreté marquée dans ces pays, et d'importants problèmes liés à la population doivent encore y être traités. À l'autre bout de l'échelle, plusieurs pays restent caractérisés par une pauvreté généralisée et sont classés dans les catégories « A » ou « B ».

38. Les principaux changements en matière d'assistance technique dans la région concerneront les pays les plus avancés. Dans les pays des catégories « C » et « O », la présence du FNUAP aura un caractère davantage technique que financier. Cette présence technique est critique, s'agissant de maintenir l'appui politique au programme d'action issu de la Conférence, de diversifier les sources d'appui à l'assistance technique et de promouvoir la coopération Sud-Sud pour inscrire dans la durée les progrès réalisés dans la voie de la réalisation des objectifs de la Conférence. Pour que la présence du FNUAP ait un sens, malgré ses ressources financières limitées, il lui faudra envoyer sur place une équipe composée de conseillers et de consultants de grande qualité et très bien considérés. Il faudra que ces derniers puissent dialoguer aux niveaux de décision les plus élevés, en apportant des informations de première main et une aptitude à penser en termes de stratégie. Il leur faudra

aider les dirigeants à gérer les questions qui peuvent surgir et aussi leur fournir une aide stratégique visant à accroître l'efficacité des ressources et programmes nationaux pour satisfaire les besoins des régions et segments les plus pauvres du pays. Enfin, il leur faudra aider le pays à progresser sur la voie de l'autosuffisance.

39. La sous-région des Caraïbes pose un problème particulier du fait de sa très grande diversité sociale. Certains de ses pays ont été reclassés et il est nécessaire de prendre des décisions en ce qui concerne les nouvelles orientations stratégiques. Bien que de nombreux pays soient rangés dans la catégorie « C », les stratégies en matière de population et de développement, de santé de la procréation chez les adolescents et de parité entre les sexes nécessiteront toutes un appui technique considérable. Le FNUAP aura besoin du soutien des équipes d'appui aux pays pour renforcer sa présence, la rendre plus visible et continuer à la développer dans la région et consolider ses relations avec les gouvernements, les institutions des Nations Unies et les ONG.

### C. Asie et Pacifique

40. Les 33 pays de la région de l'Asie et du Pacifique ont des besoins très divers en matière de coopération technique. Certains ont développé au fil des années une capacité nationale, mais beaucoup d'autres continuent à avoir besoin d'un appui technique important. Dans ce cadre, il existe des points d'entrée stratégiques pour la coopération technique, qui peut faire toute la différence pour ce qui est de la réalisation des objectifs de la Conférence internationale sur la population et le développement et de la session extraordinaire de l'Assemblée générale cinq ans plus tard.

41. L'un des défis majeurs de la plupart des pays des catégories « A » et « B » de la région concerne la fourniture des principaux éléments des services de santé de la procréation, tels qu'ils ont été définis dans le Programme d'action de la Conférence. Des pays tels que la République populaire démocratique de Corée, la Mongolie et le Viet Nam ne sont en mesure de fournir que deux ou trois de ces services, alors que d'autres, tels que le Cambodge, la République démocratique populaire lao et le Myanmar, ont des besoins plus importants. Le défi demeure d'élaborer des systèmes de services intégrés de santé de la procréation

correspondant aux capacités et ressources des pays couverts par le programme.

42. Dans le domaine de la population et du développement, les pays confrontés à des problèmes aussi communs que des taux élevés d'urbanisation, la gestion de ressources environnementales limitées, les flux migratoires, le vieillissement et la traite des femmes et des enfants, ont besoin de clarté et d'une orientation stratégique. Au niveau régional, notamment en Asie du Sud, des pays tels que l'Inde et le Pakistan possèdent des programmes nationaux décentralisés en matière de population et de développement qui créent une nouvelle demande d'appui technique.

43. Il convient de noter que certains pays sont devenus plus entreprenants dans le cadre de leurs efforts visant à utiliser les capacités existant dans la région pour satisfaire leurs besoins de coopération technique. L'Indonésie, les Philippines et la Thaïlande ont une capacité nationale importante qui sert à promouvoir la coopération Sud-Sud. Ainsi, la Thaïlande a pris l'initiative d'un programme Sud-Sud visant à promouvoir la coopération technique sur les questions transfrontalières, que facilite le FNUAP. Dans de tels cas, le moyen d'action du Fonds est d'élaborer et de soutenir des initiatives stratégiques régionales impliquant des partenariats entre pays.

44. Les pays de la sous-région du Pacifique, qui comprend six pays prioritaires du FNUAP, sont confrontés aux problèmes particuliers que pose la fourniture de services de santé de la reproduction de qualité à des populations insulaires dispersées et difficiles à atteindre. En outre, l'émigration soutenue de personnel qualifié a pour effet qu'il faut un appui technique pour former ou former à nouveau des professionnels de la santé. Les besoins connexes ont trait à la gestion des aspects logistiques, particulièrement pour la fourniture en temps utile de contraceptifs, et l'établissement de systèmes efficaces de statistiques sur les prestations de services. Dans le domaine de la population et du développement, un appui est nécessaire en ce qui concerne les questions pressantes relatives à l'environnement, à l'émigration progressive vers les zones urbaines et à l'incidence des déséconomies d'échelle sur les efforts de réduction de la pauvreté.

## **D. États arabes, Europe et Asie centrale**

45. Dans le domaine de la population et du développement, le contexte de la coopération technique dans les régions des États arabes, de l'Europe et de l'Asie centrale est très divers et complexe, reflétant en cela la diversité démographique des pays concernés. La plupart de ceux-ci ont une capacité nationale suffisante pour mettre en oeuvre des programmes nationaux en matière de population. De ce fait, l'appui technique y aurait pour objet d'améliorer les compétences des experts nationaux et de fournir les connaissances les plus récentes. En particulier, il est nécessaire d'axer davantage l'action sur l'utilisation stratégique des experts de la région pour la coopération Sud-Sud.

46. La santé de la procréation constitue un domaine important d'appui technique dans la région arabe. Les services de santé de la procréation y sont essentiellement fournis séparément des autres services de soins de santé et un appui technique reste nécessaire pour intégrer la santé de la procréation dans les services de soins de santé primaires. Les besoins d'informations et de services de santé en matière d'hygiène sexuelle et de santé de la procréation constituent un domaine important pour les futures activités d'appui technique. Par ailleurs, dans certains pays, une réforme du secteur de la santé est en cours, qui aura des incidences importantes sur la manière dont les services de santé de la procréation seront gérés.

47. Dans le domaine de la population et du développement, on note un certain nombre de problèmes. Si quelques progrès ont été réalisés dans l'établissement d'indicateurs pour suivre les programmes et effectuer des recherches en vue d'intégrer les questions de parité entre les sexes, beaucoup reste à faire pour appuyer et institutionnaliser ces efforts. La recherche et l'analyse en matière de politique démographique est un domaine où la demande d'appui technique est forte et dans lequel le FNUAP jouit d'un avantage relatif.

48. Les questions de sensibilisation, touchant par exemple aux droits en matière de procréation, aux violences sexistes et à la participation des hommes, sont particulièrement délicates et nécessitent un appui technique stratégique. Le développement des capacités des homologues nationaux et du personnel des bureaux de pays du FNUAP à élaborer, gérer et mettre en oeuvre des programmes et des activités de sensibilisation efficaces contribuerait à accroître les

possibilités de suivi et de soutien des programmes de sensibilisation. L'intégration des questions de parité entre les sexes dans tous les domaines couverts par les programmes constitue également un important défi dans la région; la fourniture de services d'experts sur ces questions apporterait une valeur ajoutée importante aux programmes nationaux.

49. Dans les pays en transition d'Europe et d'Asie centrale, la situation varie beaucoup d'un pays à l'autre pour ce qui est des questions qui se posent et des capacités qui existent dans le domaine de la population et du développement. Cependant, dans nombre de pays, la santé de la procréation et l'hygiène sexuelle sont des préoccupations prioritaires, notamment en ce qui concerne des questions telles que le risque croissant de contagion par les maladies sexuellement transmissibles et le VIH/sida, notamment chez les jeunes; les effets des avortements répétés non médicalisés; la fréquence croissante des comportements sexuels à risque et de la toxicomanie; la transmission du VIH par l'injection de drogues; et la fréquence croissante des violences fondées sur le sexe, y compris la traite. Les activités d'information, d'éducation et de communication et la sensibilisation axées directement sur les besoins des adolescents en matière d'hygiène sexuelle et de santé de la procréation deviennent de plus en plus un domaine stratégique pour la fourniture de services consultatifs. Dans le domaine de la population et du développement, le renforcement des capacités nationales de collecte, d'analyse et d'utilisation des données aux fins d'élaboration de politiques et de planification constitue un domaine qui nécessite un appui technique plus spécifique.

## **IV. Modalités envisagées pour l'appui technique que fournira à l'avenir le FNUAP**

### **A. Critères d'évaluation des futurs dispositifs d'appui technique du FNUAP**

50. On a envisagé plusieurs modalités pour l'appui technique que fournira le FNUAP à l'avenir. Les principaux critères de choix ont été la rentabilité et l'utilisation stratégique des ressources financières et humaines; l'efficacité des réactions à des demandes de plus en plus diversifiées; l'aptitude à appuyer

efficacement le renforcement des capacités nationales; la promptitude, la qualité, la continuité et la pertinence de la coopération technique dans les étapes essentielles de l'élaboration, de la gestion et de l'évaluation des programmes de pays; l'aptitude à donner suite à des besoins divers aux niveaux sous-régional et régional; et l'aptitude à coopérer efficacement avec les autres institutions des Nations Unies et les autres partenaires.

51. On a évalué les avantages et les inconvénients des diverses formules d'appui technique possibles. Les critères retenus, en se fondant sur l'expérience acquise dans le cadre du système PCT actuel, prennent en compte les directives du Conseil d'administration, les conclusions et recommandations de l'étude d'évaluation des besoins sur le terrain ainsi que les apports du personnel du siège et des bureaux extérieurs du FNUAP et ceux de l'Équipe spéciale interorganisations. On a mis l'accent sur la souplesse dans l'utilisation des ressources techniques provenant d'une palette assez vaste de sources à l'intérieur du système des Nations Unies et au-delà, notamment dans les pays couverts par le Programme.

52. Enfin, dans le fil des objectifs plus vastes des activités de transition du Fonds, il est apparu clairement que tout dispositif futur régissant l'appui technique qu'il fournira devrait aussi contribuer aux efforts faits sur le plan des opérations et de la gestion pour institutionnaliser la réflexion stratégique et le partage de connaissances, élaborer une orientation et des directives claires sur la manière de rendre opérationnelles ses principales activités techniques et renforcer ses bureaux extérieurs. Les efforts dans ces domaines, auxquels contribuent les équipes d'appui aux pays en même temps qu'elles en sont affectées, englobent la rationalisation des structures et des fonctions entre les bureaux extérieurs et le siège et entre les différents bureaux de pays et équipes d'appui aux pays. Il fallait aussi élaborer une stratégie en matière de ressources humaines qui permette d'assurer que les bureaux de pays disposent des compétences nécessaires pour accomplir les tâches et les fonctions définies dans leur mandat.

## **B. Évaluation des modalités envisagées mais rejetées pour l'appui technique fourni par le FNUAP**

53. Le FNUAP a passé en revue et évalué les différents types et combinaisons de dispositifs servant à fournir une assistance stratégique et technique aux pays couverts par son programme. Au cours de cet examen, il est apparu que si certaines modalités étaient plus souhaitables dans certains contextes nationaux ou régionaux, elles ne seraient pas nécessairement aussi efficaces ailleurs. Cette conclusion générale a été renforcée par l'étude d'évaluation des besoins sur le terrain, qui a souligné la nécessité de considérer des options qui soient attentives aux différences sous-régionales et régionales et permettent une certaine souplesse dans l'obtention et l'utilisation de l'assistance technique en provenance de sources diverses.

54. *Maintien du système actuel.* Parmi les dispositifs envisagés et rejetés en tant que futures options possibles pour l'appui technique que fournit le FNUAP figure le maintien du système actuel de PCT, avec, sans changement, les équipes d'appui aux pays et l'élément correspondant au siège des institutions des Nations Unies. L'analyse des contraintes et des enseignements du fonctionnement du système de PCT actuel ainsi que les conclusions de l'étude d'évaluation des besoins sur le terrain militent contre le maintien du système actuel tel qu'il existe. Celui-ci présente incontestablement des avantages, mais il a besoin d'être adapté à l'évolution des besoins et des priorités. Le dispositif selon lequel l'élément appui à l'assistance technique assurerait le soutien des équipes d'appui aux pays n'a pas donné tous les résultats escomptés. Les multiples pratiques de recrutement ont également suscité des difficultés indues. Il convient de porter attention davantage aux spécificités régionales. Le fait de jouer un rôle stratégique dans des contextes divers exige un système plus souple, plus axé sur le partage des connaissances, un apprentissage institutionnel et des partenariats efficaces.

55. *Suppression du système de PCT.* L'une des options considérées était d'abolir le système du PCT et d'en réaffecter les ressources aux pays pour renforcer davantage leurs capacités techniques en ayant recours à des dispositifs et sources de coopération technique diverses. Un tel système pourrait prendre plusieurs formes, à savoir l'utilisation de consultants nationaux ou internationaux, de conseillers techniques principaux, de personnel national d'appui technique, de Volontaires des Nations Unies, de groupes nationaux

d'appui technique et d'institutions nationales ou régionales.

56. Le remplacement du PCT par des consultants externes présente plus d'inconvénients que d'avantages. Les pays bénéficieraient certes du fait qu'ils disposeraient de ressources directes accrues pour l'appui technique, ainsi que d'une certaine souplesse dans l'obtention de services techniques auprès de diverses sources nationales et internationales de qualité, mais ils y perdraient aussi beaucoup. Par exemple, il n'y aurait plus de continuité dans la fourniture des conseils techniques et le soutien à la réflexion stratégique au niveau régional et aux activités de sensibilisation en matière de priorités institutionnelles et de politiques à suivre; les échanges de connaissances et de données d'expérience à l'intérieur des sous-régions et des régions et de l'une à l'autre disparaîtraient, l'appui technique interdisciplinaire aux programmes de pays se trouverait fragmenté; le contrôle et la coordination techniques seraient limités; on n'aurait plus de vue d'ensemble pour négocier la coopération technique; la mémoire et la capacité institutionnelles du FNUAP ne recevraient que des apports limités.

57. En outre, la continuité de la coopération technique interdisciplinaire aux niveaux des pays et des régions se trouverait réduite, si les compétences internes étaient totalement remplacées par une assistance externe, ce qui aurait pour effet de réduire la présence et les activités de sensibilisation du FNUAP au niveau régional. Par ailleurs, dans certains pays, le recrutement des personnes les plus qualifiées et les plus capables, qui sont souvent employées par le gouvernement ou les ONG, aurait pour effet de réduire plutôt que de renforcer les institutions nationales.

58. Le recours exclusif à des consultants externes pour l'appui stratégique et technique comporterait aussi des risques importants liés à leur disponibilité, à leur fiabilité et à la qualité de leur travail. Souvent, de tels consultants extérieurs n'auraient qu'une connaissance limitée des priorités, de la culture et des procédures du FNUAP et du système des Nations Unies. En outre, aussi bien les consultants extérieurs nationaux qu'internationaux pourraient être limités dans le type de conseils qu'ils pourraient fournir ou le type de rôle qu'ils pourraient assumer dans un pays donné, ce qui réduirait l'efficacité de leurs services. Comme autre inconvénient on peut citer encore le peu d'efficacité d'un système qui imposerait un fardeau supplémentaire

aux services d'un pays pour ce qui est de l'administration, de la gestion et de la supervision des consultants, lesquels sont souvent des personnes ou institutions que recherchent d'autres partenaires de développement et les institutions bilatérales dans le pays.

59. *Redistribuer les postes du PCT dans les pays.* De même, l'option qui consisterait à redistribuer les postes de spécialistes du PCT dans les bureaux extérieurs du FNUAP présenterait quelques avantages, mais ceux-ci seraient limités. Parmi les avantages, on peut citer le renforcement de la capacité technique et la continuité des conseils techniques dans les domaines d'activité des spécialistes dans le pays où ils sont affectés. Le principal inconvénient est qu'avec le niveau de financement actuel du PCT, il ne serait possible de fournir des spécialistes techniques qu'à un nombre limité de pays. Pour assurer que chaque bureau extérieur dispose d'au moins un spécialiste dans chacun des trois domaines du programme du FNUAP, il faudrait augmenter sensiblement l'effectif total de spécialistes. Si on ne redistribuait les postes actuels du PCT qu'aux 62 pays classés dans la catégorie « A », chacun recevrait en moyenne deux spécialistes. Mais, comme cela a été mentionné plus haut, il est tout aussi important que les pays des catégories « B » et « C » disposent de compétences interdisciplinaires, fussent-elles d'une nature et d'une complexité différentes. Cela étant, on aurait encore avec ce type de dispositif les inconvénients liés à l'absence d'équipes d'appui aux pays, à savoir un moindre développement des capacités nationales et régionales, moins de possibilités d'échanges de connaissances et des difficultés à assurer la qualité des services.

## **V. Option préférée pour le Programme consultatif technique du FNUAP, 2002-2005**

### **A. Résumé**

60. Le dispositif préféré proposé pour l'appui technique que fournira le FNUAP au cours de la période 2002-2005 se fonde sur les points forts des équipes d'appui aux pays, en leur qualité d'équipes d'experts techniques sous-régionales et régionales opérant sur le terrain. Il propose de transformer le

système actuel, essentiellement administratif, des spécialistes de soutien à l'assistance technique en un programme de partenariat stratégique à base technique utilisant les connaissances existant aux sièges des institutions du système. Les principales caractéristiques du dispositif préféré pour l'appui technique que fournira le FNUAP à l'avenir sont les suivantes :

a) Des équipes d'appui aux pays plus rationnelles, de composition différente selon les besoins régionaux et mettant davantage l'accent sur les fonctions stratégiques;

b) Établissement d'une forme plus concrète de collaboration technique avec les institutions des Nations Unies et les commissions régionales en lieu et place des divers niveaux de postes pour le soutien à l'assistance technique;

c) Renforcement des partenariats entre les équipes d'aide aux pays et les autres équipes techniques régionales et sous-régionales des Nations Unies;

d) Recours accru aux ressources humaines et institutionnelles nationales et régionales pour l'assistance technique;

e) Approche stratégique du renforcement des capacités pour l'assistance technique; et

f) Gestion et modalités administratives plus rationnelles pour réduire les coûts des transactions et uniformiser les procédures de gestion.

61. Le dispositif proposé s'efforce ainsi d'éliminer les faiblesses du système de PCT actuel et de satisfaire aux critères définis pour l'appui technique futur; il prévoit en effet : a) d'adapter la composition et les compétences des équipes d'appui aux pays en fonction des besoins et capacités spécifiques de ces derniers dans les sous-régions et les régions où elles sont affectées; b) de modifier le mandat de ces équipes pour les orienter vers des interventions plus stratégiques, mettant davantage l'accent sur les échanges de connaissances et l'utilisation de sources nationales et régionales d'appui technique; et c) d'assouplir l'appui technique en permettant aux équipes d'appui aux pays de renforcer leur personnel de base par des consultants à court terme. En ce qui concerne l'élément fourni par les sièges des institutions des Nations Unies dans le système de PCT actuel, l'objectif est de créer un partenariat plus efficace et axé sur les résultats avec les organismes des Nations Unies et les institutions

économiques régionales. La mise en oeuvre du nouveau système proposé ferait l'objet d'un rapport du Fonds au Conseil d'administration dans le cadre du rapport annuel du Directeur exécutif.

## **B. Objectif du programme consultatif technique proposé pour le FNUAP pour 2002-2005**

62. Le dispositif proposé pour le PCT sera déterminant pour atteindre l'objectif global du Fonds, tel qu'il a été énoncé dans le cadre de financement pluriannuel, à savoir le renforcement de l'autosuffisance des pays dans les domaines de la population et de la santé de la procréation. Spécifiquement, le rôle du PCT est de contribuer à : a) accroître les capacités nationales et régionales d'appui technique aux programmes en matière de population et de développement; b) mettre à disposition et utiliser davantage des informations techniques pour améliorer l'efficacité des programmes nationaux en matière de population et de développement; et c) améliorer l'appui technique stratégique en des moments cruciaux du cycle de programmation par pays du FNUAP ainsi que dans les processus intéressant l'ensemble du système des Nations Unies, tels que les bilans communs de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF).

63. Dans le cadre du nouveau dispositif de PCT proposé, le rôle stratégique des équipes d'appui aux pays sera assuré grâce à une approche multidisciplinaire intégrée visant à :

a) Faire l'analyse des tendances, de l'évolution des besoins et des questions nouvelles qui se posent afin d'identifier les mesures appropriées à prendre aux niveaux national, régional et institutionnel;

b) Participer au dialogue de politique générale aux niveaux national, régional et institutionnel;

c) Faire la synthèse et l'analyse et assurer la diffusion des enseignements et des meilleurs pratiques tirés de l'expérience acquise aux niveaux national et régional;

d) Fournir un appui technique aux pays lors des étapes principales du cycle de programmation du FNUAP, y compris la préparation des bilans communs de pays, des documents stratégiques sur la lutte contre la pauvreté, des plans-cadres des Nations Unies pour

l'aide au développement, des projets de programmes par pays, des examens de programmes et des examens de programmes à mi-parcours;

e) Aider les pays à identifier et mettre en place des personnes et des institutions en mesure de fournir un appui technique dans des domaines précis, y compris par la mise en place et la mise à jour d'une base de données sur les compétences existant aux niveaux national et régional;

f) Identifier, élaborer et mettre en oeuvre des stratégies efficaces de renforcement des capacités aux niveaux national et régional;

g) Promouvoir la coopération Sud-Sud à l'intérieur des régions et entre elles;

h) Coopérer systématiquement avec le siège du FNUAP pour l'analyse des tendances régionales et techniques ainsi que l'élaboration des politiques et directives de celui-ci;

i) Participer avec les divisions du siège et d'autres équipes techniques régionales et sous-régionales des Nations Unies à la conceptualisation et à l'élaboration d'approches régionales et interrégionales;

j) Aider les bureaux de pays à créer un contexte favorable au développement de partenariats, à la mobilisation des ressources et au soutien des programmes en matière de population et de santé de la procréation;

k) Aider les bureaux de pays à établir des systèmes d'information permettant de fournir systématiquement des données pour l'évaluation des programmes en matière de population et de développement;

l) Participer avec les partenaires des Nations Unies et des divisions du siège à l'identification des besoins à satisfaire par le programme de partenariat stratégique et à l'intégration de ces données dans les programmes de pays; et

m) Collaborer avec les divisions du siège pour promouvoir les changements culturels nécessaires pour une gestion réussie, axée sur les résultats.

## C. Éléments constitutifs de l'option préférée

64. Dans l'option préférée, les équipes d'appui aux pays resteront au coeur des efforts du FNUAP visant à fournir une assistance technique judicieuse, rapide et de qualité. Cependant, le changement d'orientation des fonctions de ces équipes, leur souplesse accrue et leur recours plus fréquent aux ressources humaines nationales et régionales permettra d'en réduire l'effectif global au cours de la période 2002-2005. En outre, leur composition technique variera selon la diversité des besoins d'assistance technique liés aux spécificités culturelles et régionales et à la présence de pays des catégories A, B, C, T et O dans les régions et sous-régions.

### Spécialistes de l'appui à l'assistance technique et effectifs des équipes d'appui aux pays en 2003

Région	Bureau d'équipes d'appui aux pays	Effectif actuel selon la décision 99/19	Effectif proposé à partir de janvier 2003
<b>Asie</b>			
	Bangkok	10	7
	Katmandou	12	7
	Suva	5	3
<b>Amérique latine</b>			
	Mexique	14	10
<b>États arabes</b>			
	Amman	14	9
<b>Europe</b>			
	Bratislava	5	5
<b>Afrique</b>			
	Addis Abeba	17	13
	Dakar	19	13
	Harare	17	11
<b>Total</b>		<b>113</b>	<b>78</b>
<i>Spécialistes de l'appui à l'assistance technique</i>		18	–
<b>Total général</b>		<b>131</b>	<b>78</b>

65. Le tableau ci-dessus indique le nombre de postes prévus pour 2003-2005 (2002 étant une année de transition pendant laquelle seront maintenus les effectifs actuels). Ces effectifs comprennent les directeurs des équipes d'appui aux pays, sauf à Suva, où le représentant du FNUAP assumera également ces fonctions.

66. La taille et la composition des équipes variera selon la capacité et l'aptitude du bureau de pays de chaque région à avoir accès aux sources d'assistance technique, y compris dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Il convient de noter que c'est en Afrique qu'il y aura le plus d'équipes, en raison de l'importance des besoins et de la priorité accordée à la région par la communauté internationale et le système des Nations Unies. En outre, c'est dans cette région que les possibilités d'accès des bureaux de pays du FNUAP aux services d'appui technique nationaux ou Sud-Sud sont les plus réduites et où il faut le plus les renforcer par le biais des équipes d'appui aux pays.

67. Afin d'accroître l'aptitude de ces équipes à fournir un soutien technique rapide, chacune sera dotée, selon les besoins, en complément de son personnel de base, d'un budget additionnel pour l'échange de connaissances, la formation aux fins de renforcement des capacités et le recrutement de consultants. Les équipes ont déjà disposé de ressources ajustables pour le recrutement de consultants au cours de l'année passée. Le dispositif s'est révélé utile pour accroître leur capacité à fournir un appui technique rapide et stratégique aux bureaux de pays. Il est particulièrement utile pour répondre à des demandes spécifiques non liées au cycle de programmation et dans les situations pour lesquelles on ne dispose pas actuellement dans les équipes d'appui aux pays de conseillers ayant les compétences requises.

68. Outre leur fonction principale qui est de fournir une assistance technique directe aux pays, les équipes d'appui joueront un rôle de dynamisation en aidant les bureaux de pays dans l'identification et l'affectation d'experts ou d'institutions du pays ou de la région en mesure de fournir une assistance technique, facilitant ainsi l'accès des bureaux de pays à d'autres sources de soutien technique. Il sera ainsi davantage fait appel à des consultants et institutions nationaux et régionaux. Cela exigera des efforts soutenus pour renforcer et préparer les ressources humaines nationales et régionales. Les équipes d'appui aux pays continueront à fournir une assistance technique directe aux

gouvernements et aux bureaux de pays du FNUAP, mais axeront davantage leurs activités sur des interventions stratégiques.

69. Comme les ressources des programmes de pays sont affectées pour une part importante à l'acquisition de compétences techniques spécialisées, le nouveau système consultatif proposé offrira aux pays davantage de possibilités d'avoir accès à des compétences de haute qualité provenant de sources diverses nationales, régionales et internationales. Les équipes d'appui aux pays établiront un système de fichiers contenant les noms des personnes et institutions de chaque pays et région en mesure de fournir un soutien technique. Les fiches seront périodiquement mises à jour et contiendront des évaluations du travail accompli. On prendra soin à cet égard de ne pas grever les ressources en personnel limitées dont disposent les gouvernements et les ONG nationales.

70. Pour accroître la capacité des gouvernements et des ONG à concevoir et gérer leurs propres programmes en matière de population, les équipes d'appui aux pays collaboreront avec le siège du FNUAP et d'autres partenaires pour élaborer des approches efficaces en ce qui concerne le renforcement des capacités et la promotion de l'autosuffisance nationale. Ces approches comporteront des mécanismes et indicateurs pour mesurer les améliorations réelles des capacités nationales. Dans le cadre du dispositif proposé, les équipes d'appui aux pays ne passeront pas la totalité de leur temps en missions, mais planifieront leur travail de manière à donner la priorité au renforcement des capacités, à l'échange de connaissances et à l'assistance au niveau décisionnel.

71. Pour améliorer et unifier les pratiques de recrutement ainsi que le suivi et l'évaluation des comportements professionnels, il est proposé que tout le personnel des équipes d'appui aux pays soit recruté par le FNUAP. Il a été convenu avec les partenaires de l'Équipe spéciale interorganisations que le recrutement ne constitue pas un élément essentiel de la collaboration entre les institutions. Le nouveau système deviendra entièrement opérationnel en janvier 2003, l'année 2002 étant une année de transition. On trouvera ci-après une description des mécanismes proposés pour renforcer le caractère technique interorganisations du système.

## **D. Amélioration de la collaboration avec les autres institutions du système des Nations Unies**

72. En lieu et place du dispositif actuel concernant le siège des institutions, par lequel le financement d'un nombre fixe de postes permanents dans les institutions et les commissions régionales est assuré, un nouveau programme de partenariats stratégiques entre le FNUAP et les institutions des Nations Unies sera élaboré sur la base d'une identification de domaines spécifiques de coopération, avec des objectifs techniques fixés d'un commun accord sur la base des avantages relatifs et du savoir de chaque institution. Ce programme de partenariat sera élaboré en fonction des priorités de chaque partenaire et dans le fil du plan de travail de chacun. Il sera axé sur l'élaboration des produits nécessaires pour améliorer l'efficacité des programmes nationaux en matière de population et de santé de la procréation soutenus par le FNUAP. Ce dispositif sera fondé sur le principe du partage des coûts et mobilisera des ressources supplémentaires chaque fois que cela sera faisable. Les plans de travail et les budgets de ces partenariats seront élaborés et approuvés, en principe, pour quatre ans; un processus d'examen annuel est prévu.

73. La collaboration interorganisations qui est proposée remplira plusieurs rôles dans le cadre du nouveau dispositif. L'un de ses aspects essentiels sera la collaboration avec les équipes d'appui aux pays et les bureaux de pays aux premiers stades de la planification par pays. Dans ce processus, le nouveau dispositif prévoit des liens et des partenariats plus étroits entre les équipes d'appui aux pays, le système des Nations Unies et les autres équipes techniques sous-régionales, notamment les bureaux régionaux de l'UNICEF, les centres de contact sous-régionaux du PNUD, les équipes multidisciplinaires de l'OIT, les équipes interpays d'ONUSIDA, etc. La collaboration interorganisations proposée facilitera la participation au niveau des pays et la collaboration avec les équipes d'appui et les bureaux de pays pour l'élaboration des programmes et les activités de suivi afin d'assurer la complémentarité des programmes du FNUAP avec les activités des autres institutions. Le dispositif permettra aux institutions d'apporter leurs compétences dans les activités de formation concernant des domaines où elles disposent d'un avantage relatif. Grâce aux technologies de l'information, les équipes d'appui aux pays seront en mesure de faire bénéficier les bureaux

de pays du FNUAP des bases de données et réseaux d'information dont disposent les institutions. Les équipes contribueront à diffuser les documents, outils et directives les plus récents des institutions des Nations Unies. Les nouveaux mécanismes proposés incluront des réunions annuelles avec les institutions partenaires, les directeurs des équipes d'appui aux pays et le siège du FNUAP pour examiner les besoins de soutien technique aux niveaux régional et sous-régional et évaluer les résultats du programme de partenariat stratégique.

## **VI. Planification, suivi et évaluation**

74. *Planification.* Le plan de travail annuel, axé sur des objectifs précis, de chaque équipe d'appui aux pays sera élaboré avec la participation de représentants du FNUAP, de l'équipe elle-même et du siège du FNUAP. Cela se fera à l'occasion d'une réunion annuelle conjointe avec, selon le cas, la participation de représentants du système des Nations Unies et d'autres partenaires. Le plan de travail reposera sur les éléments suivants : a) une analyse de la situation, des priorités, des tendances et des questions nouvelles en matière de population dans la région ou la sous-région; b) une analyse de la mise en oeuvre du programme de chaque pays; c) l'identification des priorités en matière d'appui technique aux différents niveaux; et d) l'identification des sources possibles de compétences techniques dans la région et des interventions exigeant une action de la part de l'équipe d'appui aux pays. Ce processus permettra d'établir un plan de travail initial comportant des objectifs clairement identifiés en ce qui concerne l'appui technique stratégique aux pays que doit fournir l'équipe, l'assistance technique qui doit provenir d'autres sources et les initiatives à prendre pour accroître les possibilités de partage de connaissances. Une mise à jour du plan de travail sera effectuée en milieu d'année sur la base de l'expérience acquise et des nouvelles tendances qui se feront jour.

75. *Suivi.* Le FNUAP établira un nouveau système pour évaluer la mesure dans laquelle le PCT contribue à la réalisation des objectifs de son cadre de financement pluriannuel. Le système inclura l'identification d'objectifs et indicateurs spécifiques et un outil de gestion convivial pour la collecte et l'analyse des informations. Les interventions seront suivies de manière plus systématique que par le passé par les équipes d'appui aux pays, la Division de l'appui

technique et les divisions géographiques. Cela contribuera également à l'évaluation de l'assistance fournie par les équipes. Les rapports annuels des équipes et un échantillon de rapports annuels de pays seront analysés chaque année par la Division de l'appui technique et les divisions géographiques en consultation avec les bureaux de pays, les équipes elles-mêmes, la Division de la planification stratégique et de la coordination et le Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation.

76. La réunion annuelle, à laquelle participeront les représentants d'institutions, les directeurs des équipes d'appui aux pays, la Division de l'appui technique et les divisions géographiques, évaluera l'efficacité du PCT, établira le programme annuel d'ateliers de formation pour les équipes d'appui aux pays et débattera des mécanismes permettant d'utiliser ces équipes pour promouvoir, adapter et mettre en oeuvre les activités de formation concernant les produits pertinents élaborés par les institutions, à la fois dans le cadre du programme de partenariat et dans le cadre de leurs activités normales. Cette réunion annuelle contrôlera aussi le caractère interorganisations du PCT et proposera des mécanismes pour le renforcer. La réunion sera par ailleurs l'occasion d'examiner le fonctionnement du programme de partenariat et de débattre du plan de travail et du budget de l'année suivante.

77. *Évaluation.* Une évaluation indépendante sera effectuée au cours de la quatrième année de mise en oeuvre du nouveau système PCT pour en mesurer l'impact. L'accent sera mis en particulier sur les effets à moyen et à long terme de l'utilisation des informations techniques, des analyses et des recommandations fournies par le système de PCT dans le domaine de la population et du développement. L'évaluation portera aussi sur le rapport coût-efficacité de cette option en ce qui concerne l'appui technique.

## **VII. Le passage au nouveau programme consultatif technique**

78. Afin d'assurer un passage en douceur au nouveau programme, plusieurs questions doivent être réglées. De nouveaux systèmes de dotation en effectifs seront établis. Le fichier des consultants sera mis à jour et amélioré sur le plan de la sélection et de la qualité et un système de soutien solide au PCT sera mis en place.

Les ressources des bureaux de pays et leur capacité à obtenir des services techniques consultatifs auprès d'une grande variété de sources devront être renforcées.

79. *Ressources humaines.* La composition des équipes d'appui aux pays et l'approche suivie pour les constituer seront modifiées. Pour mettre en place les nouveaux dispositifs, plusieurs mesures seront prises. Tout d'abord, le FNUAP mettra à jour les descriptions de tous les postes de conseillers techniques. Ensuite, une campagne de publicité sera lancée à l'intention des candidats potentiels de haut niveau. Tous les postes du programme seront ouverts à concours. Le processus de sélection sera mené en collaboration avec les autres institutions des Nations Unies et devrait être achevé vers juin 2002. Les conseillers techniques qui sont actuellement membres d'équipes d'appui aux pays ou occupent des postes dans les institutions seront invités à faire acte de candidature, s'ils souhaitent continuer à servir dans le cadre du programme au-delà de 2002. Il sera tenu compte au maximum des candidatures des conseillers actuels qui ont une expérience exceptionnelle et satisfont aux critères de sélection. Pour donner à tous les conseillers le temps de préparer leur avenir, tous les contrats – sauf ceux des membres du personnel qui doivent prendre leur retraite – seront prolongés jusqu'à la fin de 2002.

80. *Mise en place d'un système de soutien au PCT.* Pour que le nouveau programme puisse réaliser tout son potentiel, il devra disposer de ressources adéquates et d'un système de soutien. Chacun des neuf bureaux d'équipes d'appui aux pays devra disposer d'un financement suffisant pour la diffusion du savoir et la formation ainsi que le recrutement de consultants à court terme pour compléter le travail des équipes dans des domaines très spécialisés. Chaque bureau devra disposer de personnel d'appui capable, connaissant bien les technologies de l'information et la gestion des bases de données. Au siège, du personnel sera affecté à plein temps à la gestion et à l'appui logistique du PCT. Le budget de celui-ci devra tenir compte de ces besoins.

81. *Liens avec le processus de transition du FNUAP.* Comme le FNUAP se trouve en pleine phase de transition, certaines des conclusions de l'équipe de transition pourront avoir une influence sur la manière dont le nouveau PCT se développera. L'équipe de transition a l'intention d'examiner notamment les questions d'organisation, le déroulement des travaux et

les types de bureaux de pays qui pourraient contribuer au renforcement de la capacité de programmation du FNUAP au niveau des pays, ce qui faciliterait les efforts des équipes d'appui aux pays en vue de jouer un rôle plutôt stratégique qu'opérationnel. Cela contribuera à renforcer encore les liens entre les équipes d'appui aux pays et le siège. L'équipe de transition examinera les types de communication et de partage des connaissances susceptibles de conduire à un renforcement de la capacité des équipes d'appui aux pays à tenir compte des enseignements du passé et à diffuser leurs résultats. Les progrès réalisés dans le domaine des technologies des communications pourraient aussi avoir pour effet de réduire les voyages et de développer la concertation par le biais de vidéoconférences et l'échange de documents en ligne. Il faut par conséquent prévoir que les améliorations progressives de la manière dont le FNUAP exécute son mandat, entraînées par le processus de transition, renforceront aussi ses activités consultatives techniques et contribueront de ce fait à un fonctionnement encore plus efficace du système de PCT.

### **VIII. Incidences financières et budgétaires**

82. L'option proposée pour le renforcement du PCT coûtera au total 76 millions de dollars sur quatre ans. Dans ce montant sont comprises, à hauteur de 22 millions de dollars, les prévisions de dépenses pour 2002 (année de transition), qui correspondent aux effectifs actuels d'appui à l'assistance technique et à ceux des équipes d'appui aux pays (94 personnes), aux bureaux des équipes d'appui, aux activités de ces équipes et au soutien fourni par le siège et, à hauteur de 54 millions de dollars, les prévisions de dépenses pour la période 2003-2005, lesquelles couvrent 78 postes dans les équipes d'appui aux pays (70 conseillers et 8 directeurs), à raison de 18 millions de dollars par an. Les autres postes de dépense du PCT au cours de cette période de trois ans seront le programme de partenariat stratégique, la gestion des bureaux locaux des équipes d'appui aux pays et la gestion du PCT depuis le siège. Dans ces prévisions budgétaires, environ 80 % des ressources concernent les activités du programme (postes des équipes d'appui aux pays, activités de ces équipes et programme de partenariat stratégique) et 20 % l'appui au programme (coûts des bureaux des équipes d'appui aux pays et gestion à partir du siège).

### **IX. Éléments appelant une décision**

83. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

- a) Approuver l'option proposée pour le Programme consultatif technique du FNUAP;
- b) Autoriser le Directeur exécutif à engager un montant de 76 millions de dollars sur la période de quatre ans 2002-2005 pour sa mise en oeuvre;
- c) Inviter le Directeur exécutif à lui rendre compte, dans le cadre du rapport annuel du FNUAP, de la mise en oeuvre du nouveau dispositif prévu pour le Programme consultatif technique du FNUAP.