



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

Distr. générale
30 juin 2015
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire 2015

31 août-4 septembre 2015, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP–Dialogue sur le financement structuré

Fonds des Nations Unies pour la Population

La stratégie de mobilisation des ressources du FNUAP

Résumé

Au vu des objectifs de développement durable et de l'évolution du cadre de cette initiative, le FNUAP a élaboré une stratégie exhaustive et intégrée de mobilisation de ressources, qui précise la démarche envisagée dans ce domaine pour mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du Plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 et la réalisation des quatre objectifs principaux dans ce Plan. Cette stratégie de mobilisation de ressources exhorte les partenaires publics et privés à soutenir l'application et la mise en œuvre des programmes du FNUAP, et prend en considération les priorités afférentes aux objectifs de développement durable et à l'architecture de développement post-2015.

La stratégie fait suite à la décision 2014/25 du Conseil d'administration invitant le FNUAP à poursuivre la recherche d'incitations, de mécanismes et de « guichets » de financement pour élargir sa base de donateurs; à améliorer les communications avec les donateurs; et à poursuivre le dialogue sur les options susceptibles d'améliorer la qualité des contributions de financement des objectifs du développement.

Ce document reflète les discussions, les consultations, les délibérations formelles à l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement des Nations Unies (QCPR) que le FNUAP a engagé en 2014 avec le Conseil d'administration avec le Conseil d'administration en 2014, ainsi que deux consultations informelles tenues avec ce dernier les 13 mai et 4 juin 2015. Il constitue une feuille de route décrivant : a) les modalités actuelles de financement; b) les principales occasions à saisir et mesures à prendre par le FNUAP en vue de pérenniser les sources de financement existantes et d'attirer des financements complémentaires en provenance d'une série de nouveaux donateurs; et c) les partenariats et nouveaux de financement que le FNUAP étudie pour sécuriser ces modalités.

Éléments d'une décision : Les éléments d'une décision figurent à la section V du présent document



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. La situation mondiale en matière de financement	3
III. Le FNUAP dans le Programme de développement post-2015	5
IV. Assurer un avenir financier stable : une stratégie de mobilisation de ressources	6
A. Les démarches de recherche de sources de financement	7
B. Les mécanismes de financement mis en œuvre pour trouver de nouvelles sources de financement	9
C. Atouts et occasions à saisir pour mobiliser des ressources	10
D. Principes et outils institutionnels de la mobilisation de ressources	11
V. Eléments d'une décision	13
 Annexe	
1. Objectif visé par le Plan stratégique du FNUAP 2014-2017 en termes de contributions : 4 304 millions de dollars	15
2. Objectifs du Plan stratégique du FNUAP 2014-2017	16
3. Exemples de mécanismes, de stratégies et d'incitations de financement du FNUAP	17

I. Introduction

1. En septembre 2014, le Conseil d'administration du PNUD, le FNUAP et l'UNOPS ont adopté la décision 2014/25 sur les engagements de financement pris à l'égard du FNUAP et la mise en œuvre de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement Nations Unies (QCPR). Cette décision « prie le FNUAP de continuer d'examiner, en consultation avec lui, des incitations, des mécanismes et des guichets de financement afin d'augmenter le nombre de donateurs et de les aider à accroître leurs contributions aux ressources de base et à privilégier des financements aux autres ressources d'affectation moins restrictive¹ et le prie également de lui présenter une stratégie de mobilisation des ressources dans cet objectif, pour qu'il l'examine à sa première session ordinaire de 2015 »².

2. Suite à la décision 2014/25 du Conseil d'administration, le FNUAP a formulé une stratégie exhaustive de mobilisation de ressources, afin que le financement du FNUAP permette d'atteindre les buts et résultats attendus par le Plan stratégique 2014-2017. Cette stratégie s'inscrit plus généralement dans le cadre du Dialogue structuré pour le financement avec le Conseil d'administration et du nouvel Agenda pour le développement durable. Le FNUAP a par ailleurs tenu des consultations formelles et informelles avec certains membres du Conseil en vue de les informer et de recueillir leurs recommandations quant à l'élaboration de la stratégie. Enfin, le présent document présente les observations du Conseil.

3. Il est essentiel de positionner le FNUAP dans le Programme de développement post-2015, dont le Dialogue sur le financement constitue un élément critique, lié aux discussions plus vastes des Nations Unies sur « l'adaptation à l'objectif visé », qui demande une affectation de fonds suffisante et des une allocation de fonds substantielle et des niveaux de financement adéquats.

4. Étant donné de l'évolution des modalités du financement du développement, le FNUAP se doit d'adopter mesures réelles, efficaces et pérennes afin de : a) sécuriser et élargir les sources et les niveaux de financement existants; b) développer et tirer pleinement parti des nouveaux mécanismes de financement et rechercher des occasion de nouer des partenariats stratégiques; et c) trouver des sources de financement adaptées et les faire correspondre aux différents besoins de financement prioritaires. Ce document met en exergue les méthodes auxquelles le FNUAP entend recourir pour se doter d'un avenir financier plus stable grâce à des mesures cohérentes et ciblées de mobilisation de ressources.

II. La situation mondiale en matière de financement

5. Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie complète de mobilisation de ressources, le FNUAP a analysé la structure actuel du financement dans le monde et mené sur cette question des recherches extensives, ce qui a facilité la formulation

¹ Les « ressources ordinaires » (également appelées ressources « régulières » ou illimitées) désignent les ressources dont dispose le FNUAP qui sont combinées et non liées. Elles comprennent des produits provenant des contributions, d'autres versements effectués par des organismes gouvernementaux et intergouvernementaux en faveur du FNUAP, des contributions émanant d'autres sources non gouvernementales, notamment les fondations, les organisations du secteur privé et les particuliers, les intérêts et les produits divers

² Voir la décision 2014/25, paragraphe 12 du Conseil d'administration.

d'une stratégie reposant sur des données et éléments empiriques réels. Le montant et la nature des ressources consacrées au développement dépendent de facteurs mondiaux qui pèsent sur la capacité à offrir au FNUAP un niveau de financement soutenable, notamment :

a) La stabilisation de l'aide publique au développement, de nombreux donateurs traditionnels ciblant investissements axés sur la performance, les résultats en termes de développement et le rapport coûts-avantages;

b) L'attribution de l'aide publique au développement plutôt aux pays à revenu intermédiaire et la baisse de l'aide aux pays les moins avancés, en particulier ceux d'Afrique sub-saharienne ;

c) Une croissance économique mondiale qui reste inégale selon les pays, avec des périodes de stagnation, de faiblesse et de déclin économique sur les marchés émergents, et une appréciation du dollar des Etats-Unis par rapport aux principales devises. Les taux de change continuent de fluctuer du fait des variations, d'un pays à l'autre, des taux de croissance, des politiques monétaires et autres éléments;

d) Une augmentation à long terme de l'aide au développement de la part des pays contributeurs non membres du Comité d'Aide au Développement (Organisation pour la coopération et le développement économiques);

e) S'agissant du FNUAP, une hausse de 79 %, entre 2007 et 2012, des financements affectés (par thème, secteur, région ou pays) aux organisations multilatérales de développement.

6. Ces facteurs vont continuer de peser sur le processus de décision stratégique du FNUAP, qui cherche à maximiser sa capacité à mobiliser des ressources financière pour atteindre les objectifs de son Plan stratégique 2014-2017 (cf. DP/FPA/2013/12).

7. Voici ce que montre l'analyse des tendances de financement spécifiques au FNUAP cours des quelques dernières années :

a) Le FNUAP dispose de l'un des ratios ressources ordinaires/cofinancement les plus équilibrés au sein de l'ensemble des organisations des Nations Unies. En 2014, ce ratio était de 48 % de ressources ordinaires contre 52 % de cofinancement ;

b) La part des contributions globales aux Nations Unies dont le FNUAP est restée stable, et ce dernier s'efforcera de conserver à l'avenir des niveaux de comparables;

c) La part de recettes issues de cofinancement du FNUAP dans les mécanismes de financement mutualisé des Nations Unies est restée stable et constitue un axe d'action prioritaire d'engagement du FNUAP;

d) Les contributions au titre du cofinancement dont bénéficie le FNUAP concernent essentiellement deux fonds thématiques : le Programme mondial de sécurité d'approvisionnement en produits de santé en matière de reproduction et le Fonds thématique d'affectation spéciale pour la santé maternelle. Ce type de mécanisme, souple et prévisible, constitue un moyen efficace un cofinancement à grande échelle par le biais de fonds de donateurs mutualisés à l'interne;

e) Le cofinancement des pays de programmes du FNUAP a progressé, partiellement du fait de nouvelles contributions d'institutions financières internationales sous forme de prêts ou de subventions. Le cofinancement des pays de programmes prend la forme de contributions au financement des plans d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays du FNUAP, lesquels sont alignés sur les plans de développement nationaux;

f) Le financement par le FNUAP d'aide humanitaire a plus que doublé, passant de 41 millions de \$ en 2013 à 101 millions en 2014;

g) Les contributions du secteur privé ont progressé sur une base annuelle, passant de 2,7 à 14 millions de \$ entre 2008 et 2014.

III. Le FNUAP dans le Programme de développement post-2015

8. Nous allons connaître au cours des 15 prochaines années de formidables bouleversements démographiques : la population mondiale devrait de 7,3 milliards d'habitants aujourd'hui à 8,4 milliards d'ici à 2030. Il y aura plus de jeunes que jamais auparavant; certains pays vont bénéficier d'un dividende démographique. Parallèlement, la population mondiale vieillit, et le degré de mobilité s'accroît du fait de niveaux d'urbanisation sans précédent.

9. Au vu de ces changements dramatiques, la communauté internationale discute actuellement d'une série de nouveaux objectifs et d'autres cibles universelles de développement afin d'atteindre le développement durable. Ces discussions se traduiront par des ajustements des montants de l'aide au développement, l'accent étant mis désormais sur des moyens novateurs de pérenniser le financement du développement, ainsi que sur les financements nationaux du développement ou sur ceux qui émaneront du secteur privé.

10. Dans l'ère post-2015 caractérisée par divers objectifs en matière de développement durable, le mandat et la mission du FNUAP sont plus pertinents que jamais – et essentiels à la réussite d'un programme universel et intégré de développement durable. Il ne saurait y avoir de développement économique et humain si les individus ne peuvent pas planifier leur vie et la taille de leur famille en toute liberté et de manière responsable, ou s'ils n'ont pas les moyens ou l'information nécessaires pour le faire. Il ne saurait y avoir de développement économique et humain si les femmes ne peuvent accoucher en toute sécurité et sans un recul de la mortalité maternelle. Il ne saurait y avoir de développement économique et humain si tant que les femmes et les jeunes filles seront victimes de violence sexiste, de violences sexuelles et de pratiques nocives. Il ne saurait y avoir de développement économique et humain si jeunes et adolescents voient bafouer leurs droits fondamentaux à un accès à une éducation et à des soins de santé de qualité, notamment dans le domaine de la santé de la reproduction. L'objectif énoncé par la Conférence internationale sur la population et le développement – un monde où tous les couples ou individus bénéficieraient d'un accès universel à des informations et à des services en matière de santé de la procréation – n'a pas encore été atteint. Le FNUAP est déterminé à faire de cette vision une réalité.

11. Les mesures que le FNUAP adopte aujourd'hui vont retentir sur la vie de millions de jeunes. La réalité indique que les investissements consentis pour faire

valoir les droits et promouvoir le bien-être des adolescents et des jeunes, en particulier les filles, vont se traduire pour de nombreux pays par un dividende démographique et une croissance économique inclusive, novatrice et durable, grâce au grand nombre de jeunes actifs par rapport aux personnes à charge. Dans un monde interconnecté et globalisé, ce dividende profitera à tous et contribuera à la réalisation des objectifs en matière de développement durable.

12. Face la complexité et au caractère changeant de la situation en matière de développement, caractérisée par la présence d'acteurs ou de partenaires existants ou émergents, une architecture de financement diversifiée et de nouveaux flux de ressources, le FNUAP devra faire montre d'une direction éclairée, de pertinence, d'une capacité à profiter de son avantage comparatif, d'expertise technique et d'efficacité dans la mise en œuvre de ses programmes et dans la réalisation de ses objectifs.

IV. Assurer un avenir financier stable une stratégie de mobilisation de ressources

13. L'objectif global de mobilisation de ressources a été fixé par le Plan stratégique du FNUAP 2014-2017 à 4 304 milliards de dollars dont 1 922 milliard en ressources ordinaires et 2 382 milliards en ressources de cofinancement. Les objectifs prévoient un taux de croissance annuel de 4 % (0,8 % pour les ressources ordinaires et 6,6 % pour les cofinancements). En 2014, les recettes totales issues de contributions au FNUAP se sont élevées à 1 002,5 millions de dollars, soit une progression de 4,7 % par rapport à 2013. La répartition des contributions totales entre ressources ordinaires et cofinancements a été respectivement de 477,4 et 525,1 millions. Les projections annuelles indiquent que la croissance des contributions pourrait être plus lente que prévue. Parallèlement, les fonds thématiques et les fonds communs, ainsi que le financement de l'aide humanitaire, pourraient augmenter. Dans ce cas, le FNUAP aurait à préserver l'équilibre entre ressources ordinaires et ressources de cofinancement.

14. Les efforts de mobilisation de ressources engagés par le FNUAP portent essentiellement sur les financements à obtenir pour de 7.3 milliards d'habitants atteindre les quatre objectifs énoncés dans le Plan stratégique 2014-2017. Ces objectifs concernent nté sexuelle et reproductifs et les droits en matière de reproduction, les droits de la jeunesse et les droits des jeunes et des adolescents, l'égalité des sexes et les données démographiques (voir annexe 2 pour plus de détails)³.

³ Le Résultat 1 : disponibilité et l'utilisation accrue de services intégrés de santé sexuelle et procréative (y compris la planification familiale, la santé maternelle et le VIH), soucieux de l'égalité des sexes qui répondent aux normes en matière de droits de l'homme pour la qualité des soins et l'égalité d'accès Résultat 2 : Priorité accrue aux adolescents, en particulier les jeunes adolescentes, dans les politiques et programmes nationaux de développement, notamment en mettant à leur disposition des services complets d'éducation sexuelle et de santé en matière de sexualité et de procréation Résultat 3 : Promotion de l'égalité des sexes, autonomisation des femmes et des filles et droits en matière de reproduction, notamment pour les femmes, les adolescents et les jeunes vulnérables et marginalisés Résultat 4 : Renforcement des politiques nationales et des programmes Internationaux de développement grâce à l'intégration d'analyses factuelles sur la dynamique des populations et ses liens avec le développement durable, la santé en

15. L'évolution du contexte financier international et la concurrence pour attirer des ressources de plus en plus limitées – tant au niveau intérieur qu'à l'échelle internationale – nécessitent que le FNUAP explore de nouvelles possibilités pour améliorer son action et nouer des relations actives et originales avec les États Membres, de plus en plus différents les uns des autres; par ailleurs, de nouvelles sources de financement font leur apparition. La stratégie de mobilisation de ressources permettra au FNUAP de mieux tirer parti des positions des différents États membres s'agissant du financement et des priorités concurrentes au sein d'un même pays.

16. Sur la base de l'Examen quadriennal complet (QCPR) et en accord avec les résultats du dialogue avec le Conseil d'administration, le FNUAP s'est engagé à :

- a) mobiliser des ressources financières suffisantes, régulières et prévisibles pour s'acquitter de sa mission face aux défis mondiaux du développement;
- b) conforter et élargir encore sa base de financement actuelle;
- c) améliorer la qualité du financement de l'organisation; et
- d) mobiliser des ressources supplémentaires et autres formes d'aides émanant de sources diversifiées.

17. Les objectifs de la stratégie de mobilisation de ressources du FNUAP sont les suivants :

- a) Préserver et élargir le nombre de donateurs traditionnels;
- b) Élargir la base de donateurs non traditionnels;
- c) Accroître les contributions des pays de programme;
- d) Accroître les contributions du secteur privé, de la société civile, des organisations philanthropiques, le grand public, les institutions financières internationales et des alliances mondiales publiques-privées. et nouer avec des partenariats stratégiques avec le secteur privé.

A. Les démarches de recherche de sources de financement

18. Pour atteindre les quatre objectifs de sa stratégie de mobilisation de ressources, le FNUAP entend organiser ses recherches autour d'une démarche à quatre axes, tournant chacun autour d'une source de financement différente. Le FNUAP devra se doter de plans d'action détaillés et d'objectifs de mobilisation de ressources au niveau mondial, régional et national pour chacune des approches de sources de financement énumérées ci-dessous :

- a) *Pérenniser les contributions actuelles des donateurs traditionnels et créer les conditions propices au maintien de ces aides.* Le FNUAP a engagé un dialogue avec ses donateurs sur les conditions propices et les mécanismes de financement de nature à faciliter un soutien futur. Le FNUAP met en place et continuera de peaufiner les mesures d'incitation nécessaires à ce financement, notamment des mécanismes adaptés d'affectation des ressources; des programmes et des cadres de résultats de grande qualité; de solides pratiques de gestion des financières, notamment un suivi des ressources et leur rattachement au reporting des résultats; une visibilité améliorée pour les partenaires de financement; enfin, des

matière de sexualité et de procréation, les droits liés à la procréation, la lutte contre le VIH et l'égalité des sexes (voir DP/FPA/2013/12, pages 6-9).

plateformes de communication systématique avec de partenariat sur les principales initiatives.

b) *Attirer des donateurs non traditionnels et les mobiliser pour qu'ils accordent un soutien plus important au FNUAP.* Le FNUAP engagera avec gouvernements et partenaires ayant des intérêts thématiques communs pour les inciter à contribuer au financement de ses programmes. Il faudra donc des stratégies de mobilisation des ressources et des guichets de financement ciblés afin d'attirer ces contributions, notamment par le biais de la coopération Sud-Sud. Les fruits les plus importants de ces efforts seront fondés sur des intérêts thématiques ou contextuels communs, susceptibles de promouvoir des priorités politiques et des programmes d'action communs, dans le cadre d'initiatives régionales et de partenariats internationaux. Une telle entreprise ne saurait être couronnée de succès dans mécanismes de financement souples et diversifiés au bénéfice du FNUAP, de nature à attirer de nouveaux partenaires.

c) *Augmenter les contributions émanant des pays de programmes.* Outre les incitations contextuelles, il convient de mentionner des fonds complémentaires pouvant aller jusqu'à 100 000 dollars, en particulier pour certains pays à revenu intermédiaires, où le FNUAP complète les contributions aux programmes. Le FNUAP incite d'ailleurs à une majoration au financement de ses programmes par les contributions de ces pays et des ressources nationales émanant de pays de programme. Étant donné que les résultats attendus des programmes de pays du FNUAP sont alignés sur les plans et les priorités de développement intérieurs, il est d'autant plus facile de tirer parti de ces financements nationaux, notamment par le biais des plates-formes financières thématiques, de prêts ou de dons de la part de banques de développement et autres institutions financières. Les efforts déployés au sein de ces pays de programme sont directement liés à la souplesse du modèle d'activité du FNUAP.

d) *Attirer différents types de donateurs et nouer de nouveaux partenariats.* Des stratégies pragmatiques de mobilisation de ressources et de promotion des investissements du secteur privé, notamment des entreprises et des fondations, peuvent renforcer les ressources du FNUAP et consolider sa base de donateurs. Jusqu'à présent, le FNUAP a centré ses actions sur les dons d'entreprises privées, en nature ou pas. En effet, les équipes de direction des partenariats noués avec des entreprises sont en train de passer de la formule des subventions affectées à des projets spécifiques à celle d'un renforcement intersectoriel des capacités. Les fondations philanthropiques, les institutions financières internationales et régionales et le grand public pourraient également nouer des partenariats avec le FNUAP. Le FNUAP connaît l'intérêt de tous les partenariats non financiers, ainsi que la volonté du secteur privé en général de passer des investissements concrets et pratiques. Voici quelques exemples des efforts déployés pour attirer et diversifier les donateurs et nouer de nouveaux partenariats;

i) Signature de partenariats d'intérêt commun et mutuellement bénéfiques, fondés sur les compétences et les opérations des partenaires, en vue d'accroître l'impact des programmes du FNUAP, y compris leur champ d'application, leur accessibilité et leur efficacité;

ii) Prise en compte de l'innovation et la créativité du secteur privé pour optimiser les programmes et remédier aux goulets d'étranglement des programmes et problèmes de développement;

- iii) Donner la priorité aux partenariats avec les médias et aux partenariats de marque avec le secteur privé afin de mieux faire connaître le FNUAP et multiplier les occasions de lever des fonds auprès du grand public;
- iv) Étude de faisabilité concernant la levée de fonds auprès du grand public et des fondations et mise en place de mécanismes de nature à renforcer l'importance de ce processus.

B. Les mécanismes de mobilisation des ressources de financement

19. La priorité de la stratégie de mobilisation de ressources consiste à poursuivre l'effort de mobilisation de ressources de base en vue d'augmenter le volume global des contributions ordinaires et de diversifier la base de donateurs, essentiellement par une multiplication du nombre de pays contributeurs et, si possible, le recrutement de nouveaux donateurs. Le FNUAP a identifié plusieurs mécanismes de financement coordonné et structuré, qui constituent autant de sources de financement complémentaires, assorties d'incitations intégrées à la mobilisation de ressources, en particulier de ressources aux que les ressources de base) :

a) *Des fenêtres thématiques coordonnées mondialement.* Le FNUAP s'efforcera de faire passer les financements par deux fonds thématiques existants – le Programme mondial de sécurité d'approvisionnement en produits de santé en matière de procréation; et le Fonds d'affectation spéciale pour la santé maternelle. Le FNUAP étudie en ce moment des mécanismes complémentaires de mutualisation des financement dans le cadre des résultats visé par le Plan stratégique. Les nouvelles fenêtres thématiques tireront les enseignements des deux fonds existants et répondront aux besoins exprimés par les donateurs de bénéficier d'une affectation « légère »⁴ et par le FNUAP de bénéficier d'un financement prévisible et souple.

b) *Des guichets de financement régionaux.* Le FNUAP compte trouver et exploiter des mécanismes de financement régionaux e financement régionaux pour lesquels il élaborera des programmes thématiques, surtout dans les régions confrontés à des défis de développement et à une présence limitée de donateurs au niveau national. Il conviendra pour cela d'identifier les domaines prioritaires pour les portefeuilles de financement et de négocier des engagements de financement et des partenariats avec, par exemple, l'Association internationale de développement et l'Union européenne.

c) *Les guichets des programmes de pays.* Si certains éléments des programmes de pays du FNUAP vont rester financés par le biais de propositions ciblées sur des résultats ou objectifs spécifiques, le FNUAP voudrait accroître la part du financement souple en faisant du document et du plan d'action des programmes de pays des véhicules de financement attractifs. Ce mécanisme permettra de nouer des partenariats susceptibles de soutenir la réalisation d'objectifs stratégiques consolidés dans le cadre des programmes de pays.

d) *Les plateformes de financement des Nations Unies stratégiquement regroupées.* Le FNUAP entend continuer de se positionner en tant que partenaire responsable afin de tirer parti des mécanismes de financement commun existants, qui sont autant d'occasions pour l'élargissement des programmes. Eu égard aux

⁴ On entend par affectation « légère » un financement plus flexible et plus prévisible, plutôt qu'un financement de court terme affecté à des priorités spécifiques.

programmes conjoints et aux fonds d'affectation spéciale multi-donateurs, le FNUAP se doit de créer des actions en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et de renforcer les capacités (par exemple, en matière de mise en œuvre des programmes et de reporting des résultats), au fur et à mesure de la multiplication des financements conjoints et de l'extension des programmes. Le FNUAP va continuer de renforcer son engagement dans l'action humanitaire et dans les pays en transition, en coordination avec d'autres entités des Nations Unies, ainsi que sa participation aux mécanismes de financement commun, mondiaux ou nationaux.

e) *Des mécanismes de financement consolidés à l'échelon mondial.* Souvent mis en place pour orienter les fonds en direction d'un domaine prioritaire insuffisamment financé, les mécanismes de financement globaux vont constituer une importante plate-forme de croissance pour la mobilisation de ressources. Des modèles de financement novateurs, comme les obligations dites solidaires, les produits financiers, l'entrepreneuriat social, les conversions ou les garanties de dettes seront autant d'occasions d'exploiter au maximum les ressources disponibles et de créer de nouveaux véhicules de financement, surtout pour les donateurs traditionnels.

20. Les efforts que le FNUAP a engagé par le passé pour mobiliser des ressources ont donné d'excellents résultats. Le FNUAP entend prolonger ces initiatives, mais aussi concevoir de nouvelles démarches en direction de divers partenaires de financement potentiels. Ces différentes initiatives vont être progressivement marquées par le passage d'un mode de financement dit transactionnel à des partenariats financiers bénéfiques pour les deux parties en présence, fondés sur une approche intégrée de la mobilisation de ressources. Les efforts conjoints de mobilisation des ressources mettront en lumière les réalisations des projets financés et permettront des approches complémentaires de la mobilisation de ressources au niveau régional et mondial. Le FNUAP continuera de nouer des alliances faisant intervenir de multiples parties prenantes, soutenues par des plates-formes de financement en vue de maximiser la disponibilité et l'efficacité des ressources.

21. Le FNUAP compte rechercher des mécanismes de financement, des stratégies actives et des incitations pour favoriser la réalisation de ses objectifs en matière de mobilisation de ressources. On trouvera à l'Annexe 3 illustre quelques exemples de méthodes auxquelles le FNUAP entend recourir pour mobiliser des ressources. Cette Annexe énonce les divers moyens dont on pourrait organiser et sérier les efforts à déployer en priorité pour atteindre les objectifs de la mobilisation de ressources aux niveaux mondial, national et régional.

C. Atouts et occasions à saisir pour mobiliser des ressources.

22. Le FNUAP a tenu compte, lors de l'élaboration de sa nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, des enseignements tirés des initiatives passées dans ce domaine; il a amélioré les conditions d'une mobilisation efficace; enfin, il a tenté de tirer parti de toutes les occasions qui se sont présentées. Voici quelques-uns des facteurs clés d'une réussite des efforts de mobilisation des ressources du FNUAP:

a) Un axe stratégique clairement défini au travers de la cible (accès universel à la santé en matière de sexualité et de procréation; respect des droits en matière de procréation; et réduction de la mortalité maternelle) du Plan stratégique

du FNUAP2014-2017, qui contribue à la cohérence des sources de financement existantes;

b) Important soutien apporté par les donateurs traditionnels et autres États membres au mandat du FNUAP et participation croissante de donateurs non traditionnels;

c) Fort dialogue technique et démonstration d'expertise technique;

d) Renforcement des capacités à mobiliser des ressources au sein des bureaux de pays et régionaux, grâce à la nomination de conseillers en mobilisation de ressources et en partenariats, et relance des initiatives de renforcement des capacités et de formation en mobilisation de ressources dans les bureaux de pays et régionaux, avec un accent sur le secteur privé;

e) Renforcement du rôle et des capacités du FNUAP dans le domaine de l'aide humanitaire.

23. Le FNUAP a identifié plusieurs défis à relever s'agissant pour mobiliser des ressources et diversifier ses donateurs. Ces difficultés, qui jouent un rôle clef dans la définition de la nouvelle stratégie de mobilisation de ressources, sont entre autres : a) la nécessité de trouver des financements complémentaires pour renforcer les capacités, les systèmes et les outils de mobilisation de ressources à l'échelle de l'organisation tout entière; b) l'absence de voies de financement extrêmement souples pour certains axes du Plan stratégique, notamment les résultats 2 et 4; c) les rôles et les responsabilités en matière de mobilisation de ressources non spécifiques toujours à l'échelle de l'organisation tout entière; d) le manque de notoriété du FNUAP; et e) la qualité inégale et l'irrégularité de la publicité faite aux résultats atteints.

24. Les recettes comptabilisées en 2014 montrent que le FNUAP a mobilisé des niveaux de ressources de cofinancement variables selon les quatre résultats du Plan stratégique. Ces variations s'expliquent par : a) un degré de priorité plus important accordée à certains résultats (1et 3) par les donateurs apportant un financement pré-affecté; b) l'absence de guichets souples de financement mondial, lesquels permettraient une affectation « légère » pour les résultats 2 et 4; c) des cycles différents de constatation des recettes; et d) la nature cyclique de certains types d'interventions, comme les recensements. Si l'on veut lever assez de fonds pour atteindre tous les objectifs du Plan stratégique du FNUAP, il va falloir multiplier les occasions de financement, tout en assurant un suivi des résultats classé par catégorie de donateurs, par priorité thématique et par lieu.

D. Principes et outils institutionnels de la mobilisation de ressources

25. Toute la stratégie de mobilisation de ressources du FNUAP repose sur le fait qu'il faut une démarche à l'échelle de l'organisation tout entière pour lui pour assurer un avenir financier stable. Cette démarche est essentielle si l'on veut : a) atteindre les résultats du Plan stratégique du FNUAP; b) répondre aux exigences de l'Examen quadriennal complet (QPCR) et c) poursuivre l'initiative engagée pour adapter l'organisation à l'objectif visé, dans le cadre du programme de développement post-2015. Le FNUAP estime qu'il appartient à chacun au sein du Programme de mobiliser des ressources et de tirer le meilleur parti possible des partenariats conclus.

26. Le FNUAP a défini et introduit plusieurs principes et facteurs sous-jacents qu'il estime essentiels à un processus efficace de mobilisation de ressources. En voici quelques exemples :

a) *Mettre davantage l'accent sur la nécessité de relier les ressources aux résultats.* Le FNUAP a élaboré et mis en œuvre un portail de la transparence, un système de programmation global et le système d'information stratégique. Ces outils améliorent les performances de l'organisation et mettent la technologie de l'information au service d'une programmation, une planification et un reporting transparents et efficaces. Grâce à ces outils, le FNUAP peut analyser, en temps réel, les budgets et les dépenses de chaque programme par rapport aux résultats attendus, ce qui favorise une levée de fonds reposant sur des éléments factuels.

b) *Faire en sorte que les objectifs de la mobilisation de ressources soient clairement exposés et accessibles.* Les différentes entités du FNUAP au Siège de l'Organisation, dans les bureaux régionaux ou dans les bureaux de pays, sont tenus de se fixer des objectifs en matière de mobilisation de ressources, et ils sont comptables des progrès enregistrés pour les atteindre, au vu du Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement et des programmes pays du FNUAP. Les directeurs régionaux, les Conseillers en mobilisation de ressources et en partenariats, de même que les Services de la mobilisation de ressources suivent les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

c) *Définir plus précisément les fonctions et responsabilités en matière de mobilisation de ressources à l'échelle de l'organisation.* En 2015, le FNUAP a terminé un processus de réorganisation au Siège, avec notamment la création de nouveaux services et divisions. Cette restructuration a permis d'aligner et de coordonner les rôles et les responsabilités du personnel en vue d'atteindre les objectifs fixés et d'améliorer la mise en œuvre des programmes. Les évolutions structurelles attestent de la volonté et de la détermination du FNUAP à développer et à mettre en œuvre une action de mobilisation de ressources en coopération avec d'autres divisions, les bureaux de pays et les bureaux régionaux, ainsi qu'à l'échelon mondial.

d) *Identifier les occasions d'innover et reconnaître la nécessité d'intégrer des éléments d'innovation dans les programmes, processus et pratiques du FNUAP.* Intégrer l'innovation permet au FNUAP de relever efficacement les défis et de rester souple, alerte et réactif. En septembre 2014, le FNUAP a lancé un fonds d'innovation qui vise à développer l'expérimentation et la créativité. Les responsables de ce fonds ont étudié les diverses manières dont on pourrait inciter à l'innovation, de façon à accélérer et à améliorer la prestation des programmes. Le fonds incite à la signature de partenariats, en particulier avec le secteur privé, en vue de faciliter l'innovation au niveau de la programmation et des processus de l'organisation.

e) *Communiquer les résultats et promouvoir la transparence.* La création d'un nouveau système, publiquement accessible, qui publie des chiffres sur les dépenses et les contributions des donateurs, devrait aider le FNUAP à tenir son engagement de transparence, tout en renforçant sa capacité à communiquer sur les résultats de ses programmes. Le portail de la transparence devrait aider les responsables à mieux rendre compte de leurs actions et à montrer la manière dont les fonds sont affectés et dépensés. Le système sera accessible sur le site internet du FNUAP aux donateurs, aux pays des programmes, aux médias, aux chercheurs et autres parties prenantes. Il

intégrera progressivement des données financières et statistiques, des documents officiels, des actualités et des reportages, et des liens avec les réseaux sociaux. Le FNUAP a approuvé L'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, une initiative volontaire et multipartite qui a permis de rassembler les donateurs, les pays bénéficiaires, les organisations de la société civile et d'autres experts dans le but d'accroître la transparence de l'aide, du développement et des ressources humanitaires. Elle rend l'information sur les dépenses en matière d'aide plus faciles à trouver, à utiliser et à comprendre.

f) *Viser l'excellence dans la gestion des fonds, avec notamment une meilleure gestion des risques et de solides mécanismes de suivi financier.* Une vision globale de la mobilisation de ressources, à l'échelle de l'organisation tout entière, permettra au FNUAP d'améliorer la responsabilité, la transparence et l'assurance-qualité. Le Fonds s'est doté de systèmes, de politiques et d'outils qui orientent les bureaux de pays ou régionaux vers les modèles d'accord et les taux de appropriés de recouvrement des coûts. Les efforts déployés par le FNUAP pour améliorer la gestion de ses fond concernent notamment les points suivants : i) recherche de solutions pour combler les éventuelles lacunes au niveau des systèmes et des politiques; ii) fournir des orientations opérationnelles; iii) élaborer des normes dans le domaine de la responsabilité; et iv) apporter soutien et services dans les domaines de l'administration, des budgets, des finances, de la gestion de l'information et des marchés.

27. La nouvelle stratégie de mobilisation de ressources du FNUAP, entièrement axée sur les résultats à atteindre, constitue un véritable document d'orientation devant l'aider à fonctionner dans le contexte politique et financier actuel. Il repose sur un mandat unique et montre que le FNUAP est un partenaire fiable, capable et responsable. La stratégie indique les étapes à suivre pour saisir les occasions qui se présenteront et nouer des partenariats grâce à des mécanismes de financement plus souples et plus innovants que les précédents.

28. La stratégie souligne la manière dont le FNUAP entend mobiliser des ressources financières. Elle vise à conforter et à élargir la base de donateurs qui financent les programmes du FNUAP et à créer des mesures d'incitation et des mécanismes souples de nature à assurer un avenir financier stable. Les principaux éléments de cette stratégie de mobilisation de ressources sont les suivants : a) une approche de la mobilisation mise en œuvre à l'échelle de l'organisation tout entière; b) des réajustements internes; c) la recherche de nouveaux partenariats stratégiques avec le secteur privé, la société civile, les parlementaires et les organisations philanthropiques; d) l'adaptation et la création de modalités et d'incitations de financement devant permettre de saisir de nouvelles occasions de financement e) une excellente gestion de fonds; f) l'optimisation et l'amélioration des systèmes de suivi internes afin de mieux suivre affectations et dépenses; et g) des mécanismes de responsabilité améliorés, assortis notamment de dispositifs de fixation d'objectifs et de suivi. Ces actions contribueront pour le FNUAP à la mise en place d'un environnement favorable et à un mécanisme mesurable de mobilisation de ressources.

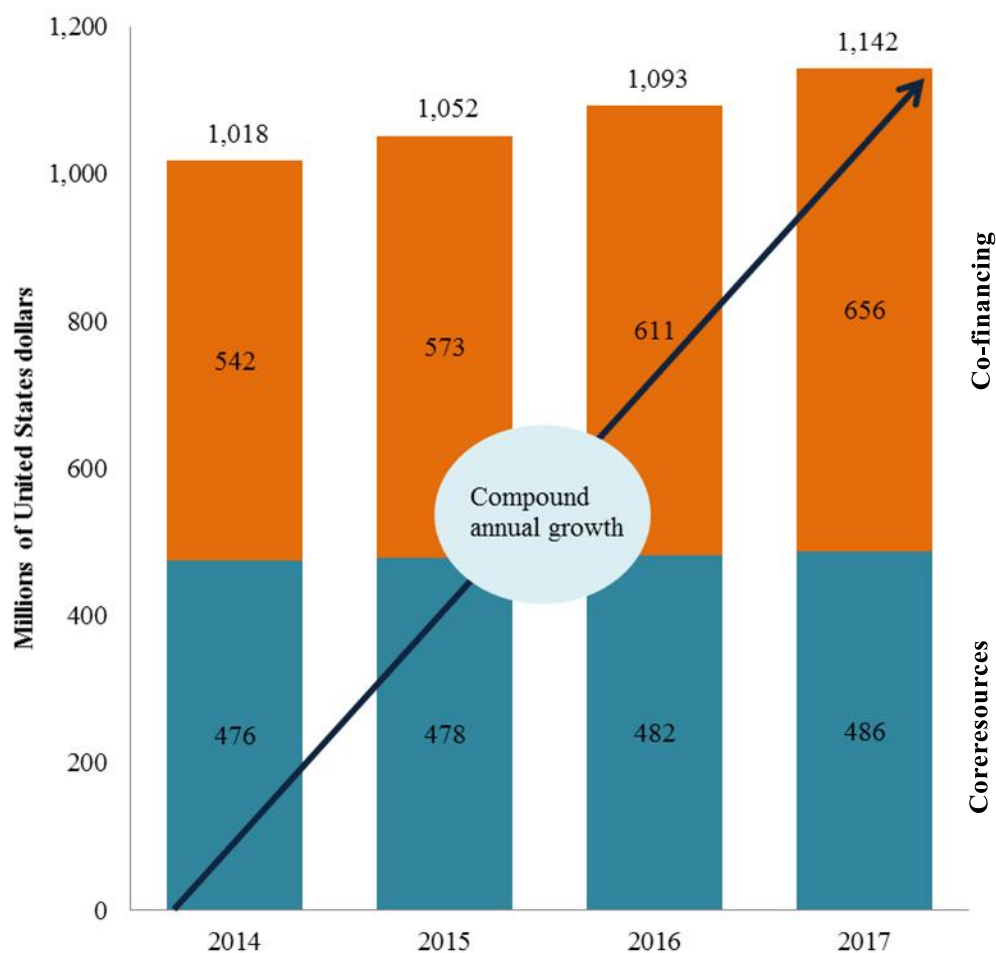
V. Éléments d'une décision

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

- a) *Endosser* la stratégie de mobilisation de ressources du FNUAP et ses objectifs tels qu'énoncés dans le présent document (DP/FPA/2015/11);
- b) *Continuer* à souligner la nécessité pour le FNUAP de bénéficier de contributions aux ressources ordinaires qui soient stables et prévisibles ;
- c) *Féliciter* le FNUAP qui a atteint l'un des rapports entre contributions aux ressources ordinaires et contributions au titre du cofinancement les plus équilibrés au sein des organisations des Nations Unies, et répéter qu'il est important pour le FNUAP de maintenir cet équilibre;
- d) *Prendre note* des mécanismes de financement et d'incitation proposés en vue d'attirer et d'optimiser des financements souples et prévisibles;
- e) *Noter* que le FNUAP compte élargir privées de manière coordonnée ses partenariats avec le secteur privé, la société civile, les organisations philanthropiques, le grand public, les institutions financières internationales et les alliances mondiales entre le public et le privé;
- f) *Féliciter* le FNUAP pour les progrès accomplis dans la mise en place d'un contexte et de structures institutionnels favorables en réponse aux orientations stratégiques du Conseil d'administration.

Annexe 1

**Plan stratégique du FNUAP 2014-2017 : objectif
en matière de contributions aux ressources 4 304 millions
de dollars**



* Le taux composé de croissance annuelle des ressources ordinaires et des ressources au titre du cofinancement pour 2014-2017 est de 0,8 % et de 6,6 % respectivement.

Annexe 2

Résultats du Plan stratégique du FNUAP 2014-2017

Objectifs en matière de développement durable			
Plan stratégique du FNUAP 2014-2017			
Résultat 1 : Santé et droits en matière de sexualité et de procréation Services intégrés de santé sexuelle et procréative Planification familiale Santé maternelle Santé en matière de sexualité et de procréation dans les situations d'urgence	Résultat 2 : Jeunes et adolescents Éducation à la sexualité Jeunes filles marginalisées	Résultat 3 : Égalité des sexes Systèmes de protection Violences sexistes et pratiques nocives Participation des organisations de la société civile	Résultat 4 : Données, population et développement Analyse de la dynamique démographique Politiques fondées sur les droits Données nécessaires au suivi et à l'évaluation des politiques
Efficacité et efficience opérationnelles*			

* L'efficacité et l'efficience opérationnelles englobent un grand nombre des mesures à prendre pour favoriser la mobilisation de ressources notamment : a) renforcer l'efficacité des programmes grâce à l'amélioration de l'assurance qualité, du suivi et de l'évaluation; b) améliorer la mobilisation, la gestion et l'alignement des ressources en accordant une plus grande priorité à l'efficacité-coûts et à la gestion systématique des risques; c) accroître l'adaptabilité par l'innovation, le partenariat et la communication.

Annexe 3

Exemples de mécanismes, stratégies et d'incitations s'agissant du financement du FNUAP

Objectifs de la mobilisation de ressources				
	Maintenir et élargir la base de donateurs traditionnels	Élargir la base de donateurs non traditionnels	Accroître les contributions des pays de programmes	Renforcer les contributions émanant de divers partenaires et nouer avec eux des partenariats stratégiques
Mécanismes de financement	<ul style="list-style-type: none"> Fonds thématiques mondiaux Guichets de financement humanitaire et appels au financement de l'action humanitaire Guichets de financement des programmes de pays Programmes conjoints des Nations Unies et fonds d'affectation spéciale multi-donateurs liés à l'action du FNUAP en matière d'aide humanitaire et de développement 	<ul style="list-style-type: none"> Guichets et partenariats thématiques régionaux Guichets de financement des programmes de pays Guichets de financement humanitaire en réponse à des crises spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> Guichets de financement des programmes de pays Guichets de financement régionaux sur des thèmes prioritaires communs Initiatives Sud-Sud 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds thématiques mondiaux Guichets de financement de programmes de pays Programme conjoints des Nations Unies Appels humanitaires Campagnes et alliances thématiques
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> Missions et dialogue technique Engagement stratégique et politique à haut niveau Travail de communication effectué par le bureau de liaison Consultations techniques et tables rondes annuelles avec les partenaires actuels et potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> Travail de communication et d'information effectué par les conseillers régionaux en mobilisation de ressources et en partenariats Conception d'initiatives prioritaires régionales et de partenariats internationaux et participation à ces actions Missions et dialogue techniques Engagement stratégique et politique à haut niveau Consultations techniques et tables rondes annuelles avec les partenaires actuels et potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats multisectoriels avec des gouvernements et autres parties prenantes clés par le biais notamment : d'une politique et d'un dialogue intégrés sur les programmes du recours au programme pays du FNUAP comme d'un véhicule pour atteindre les priorités nationales de l'intégration de l'aide du FNUAP aux plans sectoriels pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des bureaux de pays et communication avec les entreprises locales pour obtenir leur soutien au programme de pays Politique de communication avec les fondations et les multinationales pour définir les thèmes et les pays d'intérêt commun Sensibiliser le grand public à l'existence et à l'action du FNUAP Certains bureaux de pays ou bureaux de liaison pourront piloter des initiatives de levée de fonds auprès du grand public

<p>Mesures incitatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des ressources et des résultats • Démarche centrée sur les partenariats grâce à une interaction accrue, la fourniture d'informations en temps et lieu et une visibilité systématique • Fort lien entre les théories du changement, la mise en œuvre effective et le suivi et le reporting des résultats • Poursuite du dialogue structuré 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité du modèle d'activité du FNUAP • Poursuite du dialogue structuré 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds complémentaires pour les pays à revenu intermédiaire admissibles • Recouvrement de coûts préférentiel pour les contributions des pays de programme et la coopération Sud-Sud • Flexibilité du modèle d'activité du FNUAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité du partenaire sur les plates-formes du FNUAP et dans les médias • Exemples d'interventions à visée humanitaire et communications sur l'impact et les résultats de l'action du FNUAP • Accès à de nouvelles audiences • Visibilité lors des événements très médiatisés des Nations Unies et autres manifestations
-----------------------------------	--	--	--	--