

Note Conceptuelle
Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (BRAOC) de l'UNFPA, Agenda du Delivery Unit

1. Résumé du profil socio-économique de la région Afrique de l'Ouest et du Centre

Les Perspectives économiques de la Banque africaine de développement (BAD) pour 2018 indiquent que la croissance moyenne du PIB en Afrique de l'Ouest a été à la hausse et devrait atteindre 3,9 % en 2019. Cependant, la performance des pays varie considérablement, et la moyenne régionale est fortement influencée par le Nigeria qui contribue pour environ 70 pour cent au PIB régional.

La pauvreté reste élevée malgré l'augmentation du PIB. En 2013 (selon les données les plus récentes de la Banque mondiale), 43 pour cent de la population ouest-africaine vivait sous le seuil de pauvreté avec seulement 1,90 dollar par jour.

Malgré quelques modestes améliorations, de nombreux pays de la région sont encore confrontés à des défis en matière de gouvernance, de paix, d'égalité des sexes, de sécurité, de gestion du secteur public et de gestion des finances publiques.

Selon les Statistiques démographiques de l'ONU, la population totale de la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AOC) s'élève à environ 500 millions¹, soit un peu moins de 50% de la population totale de l'Afrique subsaharienne et 7% de la population mondiale - mais seulement 1,5% du PIB mondial. Un rapport récent de la Fondation Bill et Melinda Gates prévoit que d'ici 2050, plus de 40 % des personnes les plus pauvres au monde vivront en RDC et au Nigeria, deux pays qui abritent déjà la moitié de la population de la région².

L'AOC a le taux de fécondité le plus élevé du monde, ce qui se traduit également par la structure démographique la plus jeune du monde. Les enfants représentent 51 % de la population et la région compte la plus forte proportion d'adolescents dans le monde, soit 23 %. D'ici 2050, la population de l'AOC aura doublé et un enfant sur 10 sera né au Nigeria.³

Cette population très jeune représente une excellente opportunité de croissance. Mais seulement si les gouvernements investissent dans la santé, l'éducation et la protection⁴ des jeunes d'aujourd'hui. Malheureusement, cela pose aussi de graves problèmes, car des jeunes de la région, sans occupation et/ou sans emploi, sont pris pour cible par des extrémistes pour perpétuer une crise humanitaire, y compris des insurrections. En soulignant l'importance clé qu'il revêt dans le réseau de parenté au sens large, le Bureau régional de l'UNFPA pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, a été en mesure de placer le dividende démographique en tête des priorités de l'Union africaine, des chefs d'État et du Secrétaire général des Nations Unies, et il l'a également utilisé avec succès pour mobiliser des investissements en faveur des jeunes en Afrique.

Malgré les progrès réalisés dans le domaine de la santé de la reproduction au cours des cinq dernières années, les indicateurs régionaux restent préoccupants, avec un taux de mortalité maternelle de 679 pour 100 000 naissances vivantes, un taux de prévalence contraceptive de 13 % dans la région et 24 % des besoins non satisfaits en planification familiale. L'accès aux services essentiels en santé de la reproduction est faible. Seulement 12 % des femmes enceintes ayant des besoins en soins obstétricaux d'urgence et en soins néonataux sont servies, et seulement 48 % des accouchements sont assistés par du personnel qualifié. On estime que 13 000 nouveaux cas de fistule obstétricale surviennent chaque année, en plus des 378 000 cas existants à réparer. La région porte environ 18% du fardeau mondial du VIH, représentant 21% des nouvelles infections à VIH dans le monde, avec une augmentation des décès liés au SIDA chez les adolescents (WCARO RIAP, 2018-2021).

¹ 493 million inhabitants in 2015

² Goalkeepers: The story behind the data 2018.

³ Generation 2030 – Africa 2.0. UNICEF 2017

⁴ Ibid

Investir dans les jeunes signifie aussi qu'ils doivent être protégés du VIH, de la violence et de l'exploitation. L'exposition des jeunes au VIH pourrait être un défi pour le dividende démographique. L'UNICEF estime que près de 700 adolescents âgés de 10 à 19 ans sont nouvellement infectés par le VIH chaque jour, soit un cas toutes les deux minutes⁵.

Il prévoit également que 1,9 million d'enfants et d'adolescents vivront avec le VIH en 2030, principalement en Afrique orientale et australe (1,1 million), suivie par l'Afrique occidentale et centrale (571 000) et l'Amérique latine et les Caraïbes (84 000).

L'urbanisation est un défi. Toutefois, elle pourrait également devenir une opportunité dans la région de l'AOC si la région tirait des leçons des autres parties du monde où l'urbanisation a été utilisée pour promouvoir l'innovation et les technologies vertes, de meilleures infrastructures et un niveau de vie plus élevé. Dans la région l'AOC, plus de la moitié de la population de 10 pays vit déjà dans des villes et, d'ici 2050, 60 % vivront dans des zones urbaines à l'échelle régionale, selon les projections des Nations Unies. La moitié des citoyens vivent dans des établissements informels et n'ont pas accès aux services de base, et les stratégies d'investissement et l'urbanisme ne suivent pas le rythme de la croissance démographique.

L'Organisation internationale pour les migrations (OIM) estime qu'environ 8,4 millions de migrants se déplacent en Afrique de l'Ouest, soit 2,8% de la population totale. L'Afrique regroupe le plus grand nombre de déplacés et les mouvements se font à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la région. Il existe une tradition selon laquelle " les gens se déplacent " en suivant des réseaux pour des raisons sociales, économiques ou politiques, comme lorsque les jeunes, selon la tradition, voyagent avec le réseau de parenté élargi dans le cadre de leur éducation et de leur socialisation ou en tant que stratégie d'adaptation pour les familles pauvres.

La situation générale en matière de sécurité dans la région s'est détériorée en 2018 et certains pays comme le Nigéria, le Burkina Faso et le Mali ont été la cible d'extrémistes violents.

Ce contexte socioéconomique et le profil régional qui sont présentés à la suite, pourront éclairer sur l'action de l'UNFPA en Afrique de l'Ouest et du Centre.

2. BRAOC : Profil et raison d'être du Delivery Unit

Une analyse de l'UNFPA en Afrique de l'Ouest et du Centre

L'Afrique de l'Ouest et du Centre possède un énorme potentiel, mais elle est confrontée à de nombreux défis sanitaires, humanitaires, démographiques et économiques complexes et interdépendants. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest de l'UNFPA assure la gestion et le contrôle du programme dans 23 pays. Le volume de l'Opération en 2019 est d'environ 177,7 millions de dollars pour les 23 pays, y compris le bureau régional.

Malgré les progrès réalisés dans la région en matière de santé des femmes, il reste à voir si la région sera en mesure d'atteindre l'objectif de réduction du taux de mortalité maternelle à moins de 70 pour 100 000 naissances vivantes. Actuellement, la moyenne régionale est de 679 pour 100 000 naissances vivantes selon les données du Plan d'action régional d'intervention pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, 2018-2021 (RIAP). Le RIAP indique également que le taux de prévalence de la contraception est de 13 % dans toute la région et que seulement 12 % des femmes enceintes qui ont besoin de soins obstétricaux d'urgence et de soins néonataux, les reçoivent.

Selon l'OMS (mise à jour de janvier 2018), entre 50 000 et 100 000 femmes dans le monde sont touchées par la fistule obstétricale chaque année, et 2 millions de jeunes femmes vivent avec une fistule obstétricale non traitée en Asie et en Afrique subsaharienne. L'OMS indique en outre que la fistule obstétricale est directement liée à l'une des principales causes de mortalité maternelle : l'obstruction du travail, qui représente 6% de tous les décès maternels selon l'OMS.

⁵ WOMEN: at the Heart of the HIV Response for Children. UNICEF 2018

La situation est toujours alarmante pour les femmes et les filles selon de nombreux indicateurs socio-économiques car elles souffrent encore de pratiques néfastes telles que l'E/MGF, le mariage et la honte des enfants, la stigmatisation sociale et les problèmes de santé liés à la fistule.

L'année 2019 marque la deuxième année du nouveau plan stratégique de l'UNFPA (2018-2021) qui met l'accent sur trois résultats transformateurs : mettre fin aux décès maternels évitables ; mettre fin aux besoins non satisfaits de planification familiale ; et mettre fin à la violence basée sur le genre et aux pratiques néfastes - tout en maintenant les quatre résultats précédents concernant la SRH, les Adolescents et les Jeunes, la Dynamique Genre et Populations.

Le RIAP et les programmes de pays constituent le cadre opérationnel pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique. Le RIAP comporte quatre résultats qui sont rappelés ci-dessous :

1. Chaque femme, adolescent et jeune à travers le monde, particulièrement ceux qui sont les plus défavorisés, ont recours aux services intégrés de santé de la reproduction et exercent pleinement leurs droits en matière de procréation, sans aucune contrainte, discrimination ou violence.
2. Chaque adolescent et chaque jeune, en particulier les adolescentes, est outillé pour l'accès à la santé sexuelle et reproductive et aux droits relatifs à la reproduction, dans tous les contextes.
3. L'égalité des sexes, l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles et les droits en matière de procréation sont favorisés dans les contextes de développement et d'aide humanitaire.
4. Chaque individu, partout dans le monde, compte et est pris en compte dans l'atteinte du développement durable.

Les stratégies utilisées pour atteindre les résultats du RIAP sont les suivantes : 1) engager un dialogue politique de haut niveau ; 2) élaborer des produits régionaux, y compris la production et la diffusion de données et de recherches ; et 3) renforcer la capacité des bureaux de pays à mettre en œuvre les programmes de pays.

Le BRAOC a mobilisé des ressources et des partenariats pour atteindre les résultats du RIAP et des CPDs pour appuyer le programme de transformation de l'UNFPA tel que défini dans le plan stratégique. Une partie de cet effet de levier a pu être constaté dans l'Initiative pour l'autonomisation des femmes du Sahel et le dividende démographique (SWEDD), dont 7 gouvernements de la région ont généré près de 300 millions de dollars de fonds de la Banque mondiale pour financer des projets d'autonomisation des femmes et des jeunes.

L'UNFPA fait partie des principaux partenariats mondiaux sur la santé maternelle, néonatale et infantile, incluant notamment l'initiative du G8 à Muskoka, la Stratégie mondiale pour la santé des femmes, des enfants et des adolescents, 2016-2030 et la campagne Every Woman Every Child, qui vise à mettre fin à tous les décès évitables de mères, nouveau-nés et enfants avant 2030. Ces partenariats sont complétés sur le continent par d'autres stratégies telles que l'Agenda Afrique 2063 de l'Union africaine : L'Afrique que nous voulons, la Stratégie Santé Afrique-2016-2030 et le Plan d'action de Maputo pour 2016-2030.

Raison d'être du Delivery Unit pour le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre

Le travail de l'UNFPA pour l'AOC au cours de ces dernières années a attiré davantage de fonds, ce qui a permis à l'organisation d'avoir un plus grand impact sur les femmes, les adolescents et les jeunes dans la région et en même temps d'exiger une " nouvelle façon de travailler " pour être plus efficace et efficiente.

Cette augmentation du financement a créé une demande et des attentes accrues pour que la région renforce sa capacité d'absorber de nouvelles subventions et de mettre en œuvre des programmes et initiatives nouveaux et novateurs, tout en accélérant l'obtention des résultats des programmes existants. Cet objectif ne peut être atteint sans des mécanismes novateurs permettant d'anticiper, de prévenir et de traiter rapidement les goulots d'étranglement et les risques qui entravent l'exécution des programmes.

Outre le renforcement de sa culture de gestion axée sur les résultats, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre a également réfléchi à de nouvelles méthodes de travail davantage axées sur l'intégration des programmes, une meilleure coordination des arrangements financiers et de l'allocation des ressources, et un appui

plus rapide et plus efficace aux bureaux de pays. Cet objectif ne peut être atteint sans une gestion des risques et une anticipation des défis qui pourraient affecter les opérations et la mise en œuvre du programme.

C'est dans ce contexte que le Bureau régional de l'UNFPA pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre est en train de mettre en place le Delivery Unit dont le seul objectif est d'aider les responsables à obtenir les résultats prévus dans le Plan stratégique 2018-2021 et donc d'appuyer les trois résultats transformateurs suivants : 1) mettre fin aux décès maternels évitables ; 2) mettre fin aux besoins non satisfaits en matière de planification familiale ; et 3) mettre fin à la violence basée sur le genre et aux pratiques néfastes.

3. Que doit faire le Delivery unit ?

Le concept des Delivery Unit n'est pas nouveau. Dans l'histoire récente, de nombreux pays ont eu recours à une telle approche dans des moments de transition clés pour atteindre des objectifs de transformation, à commencer par le Royaume-Uni en 2001 avec le Delivery Unit (PMDU) du Premier ministre, puis des Delivery Units ont été introduits dans plusieurs pays africains comme le Bénin, le Ghana, le Kenya, le Sénégal, le Togo et le Rwanda. Récemment, le **Réseau africain des Delivery Units** a été lancé à Dakar lors de la Conférence internationale sur l'émergence africaine en janvier 2019.

Le Directeur régional du Bureau régional du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre a exposé sa vision du Delivery Unit, qui consiste à aider les cadres à obtenir des résultats et à promouvoir une culture des résultats dans les bureaux régionaux et bureaux de pays de l'UNFPA. En outre, des collègues du Bureau régional et des bureaux de pays ont échangé des idées et identifié les goulots d'étranglement qui sont perçus comme empêchant l'exécution de l'atteinte des résultats. Ils ci-dessous dans leur citation originale :

- *“Inadéquation des capacités internes des bureaux de pays et des bureaux de terrain dans les zones où ces résultats sont obtenus*
- *Les équipes et les agents de programme travaillent toujours en vase clos*
- *Manque d'intégration*
- *Manque de planification et de coordination*
- *Manque d'innovation et utilisation d'anciens outils de programme*
- *Résistance au changement ; certaines interventions se sont révélées inefficaces mais sont toujours utilisées*
- *Déséquilibre des ressources entre les unités*
- *Manque d'affectation des ressources en fonction des résultats et de l'intégration*
- *Mauvaise communication de nos mandats et de nos résultats aux intervenants externes*
- *Incapacité de quantifier et de démontrer les résultats*
- *Le pouvoir de levier de l'UNFPA n'est pas toujours utilisé*
- *Les gestionnaires sont surtout de bons techniciens*
- *Absence de rapport sur les résultats ; les rapports sont davantage axés sur les processus”.*

Certaines de ces questions ont fait l'objet de discussions lors de la retraite de planification du Bureau régional, qui s'est tenue les 14 et 15 janvier, et sont actuellement examinées par la direction du Bureau régional.

En outre, certains représentants de bureaux pays ont également fait part de leurs attentes à l'égard du Delivery Unit au cours du dernier RMT, qui peuvent être résumées comme suit dans leur citation originale :

- *“Nécessité de rechercher des talents par le biais d'un processus de recrutement renforcé*
- *Nécessité d'en savoir plus sur les défis auxquels sont confrontés les bureaux de pays. Cela pourrait se faire par l'intermédiaire d'un sondage, en plus des visites sur le terrain dans les pays clés.*
- *Plaidoyer pour avoir plus de financement provenant du Siège*
- *Comment passer à une exécution de qualité des programmes ; par exemple, certains bureaux de pays ont déclaré que les plans de travail annuels ne sont pas toujours liés au cadre de résultats intégrés du descriptif de programme de pays.*
- *Il pourrait y avoir un conflit potentiel avec les rôles des fonctions de planification, de S&E et de DRD au sein du bureau régional et cela doit être résolu ”.*

Les principaux objectifs du Delivery Unit sont d'aider les gestionnaires à obtenir les résultats dans le cadre du Plan d'action et d'appuyer le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre dans ses fonctions de supervision.

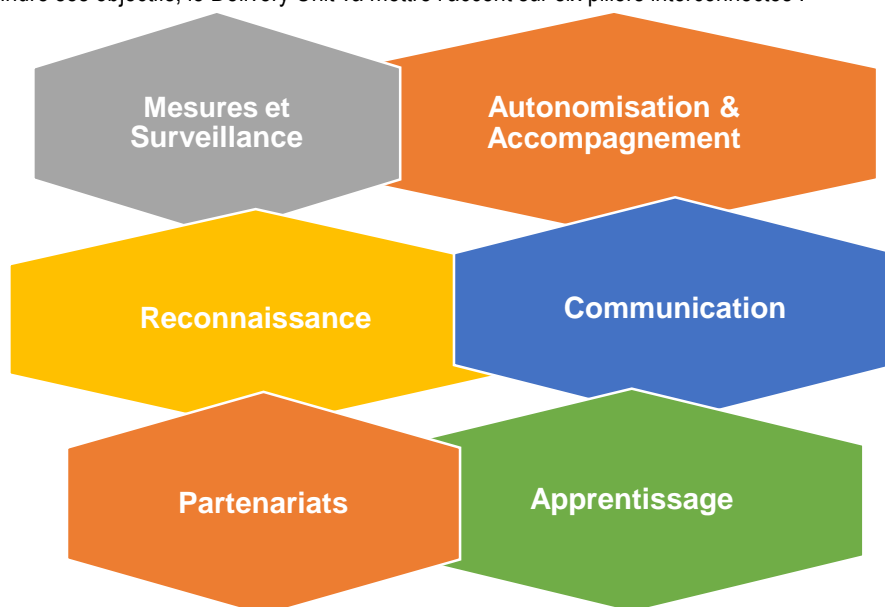
Le plan de travail de l'unité commencera par des initiatives mesurables et concrètes qui s'inscriront dans l'ambition plus large des initiatives d'amélioration du Bureau régional. L'idée de cette approche progressive est de s'appuyer sur des résultats tangibles comme preuve de concept, puis d'évoluer rapidement vers des objectifs de transformation plus vastes que le bureau régional et les bureaux de pays peuvent atteindre eux-mêmes sans l'appui du Delivery Unit.

Dans ce contexte, le Delivery Unit va collaborer avec toutes les sections du bureau régional et des bureaux de pays pour favoriser l'intégration et l'exécution des projets phares de l'UNFPA dans la région.

Les pays prioritaires et les interventions phares sont indiqués ci-dessous. Une attention particulière sera accordée aux pays qui bénéficient d'au moins deux interventions du programme phare, ainsi qu'aux pays qui ont besoin d'un soutien.

Country	SWEDD	Muskoka	Lac Tchad	MGF	Mariage des enfants	Spotlight
Benin						
Burkina Faso						
Cameroun						
Tchad						
Cote D'Ivoire						
Gambie						
Ghana						
Guinée-Bissau						
Guinée-Conakry						
Liberia						
Mali						
Mauritanie						
Niger						
Nigeria						
Sénégal						
Sierra Leone						
Togo						

Pour atteindre ses objectifs, le Delivery Unit va mettre l'accent sur six piliers interconnectés :



Piliers	Quelles actions ?
Mesures et surveillance	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer plusieurs systèmes de rapports de l'UNFPA et créer des tableaux de bord en utilisant des méthodes innovantes de visualisation des données. Effectuer des analyses sur les principaux indicateurs de gestion et de programme et créer un système d'alerte en temps réel pour le bureau régional et les bureaux de pays qui connaissent les goulots d'étranglement dans leur exécution. Former le personnel du Bureau régional et les bureaux de pays à l'utilisation des nouveaux tableaux de bord et des nouvelles techniques de visualisation. Rendre le tableau de bord accessible aux bureaux de pays afin qu'ils puissent utiliser les données lors des réunions de management. Conseiller et soutenir le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre pour l'amélioration de ses mécanismes de gouvernance.
Autonomisation et Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> Fournir une assistance technique sur le terrain et/ou une formation en utilisant les résultats de l'enquête sur les besoins d'assistance technique en 2019. Collaborer avec le siège pour établir une liste d'experts qui pourraient être déployés immédiatement pour aider les bureaux de pays à fournir un appui pratique. Aider la région à élaborer une stratégie de RH et d'apprentissage.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des mises à jour axées principalement sur les succès obtenus au niveau des bureaux de pays. Travailler avec l'équipe du Com pour la sensibilisation aux médias sociaux afin d'aider la région à accroître sa sensibilisation.
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> Partager les histoires des pays les plus performants dans le bulletin d'information du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre et les faire connaître dans les rapports annuels et autres publications. Plaider en faveur d'une augmentation des ressources pour les pays les plus performants.
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des conseils sur l'acquisition et la gestion des talents et aider à établir des partenariats techniques avec des établissements universitaires et de développement.

Piliers	Quelles actions ?
	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les échanges techniques avec les agences des Nations Unies et d'autres institutions. • Favoriser l'apprentissage Sud-Sud et les partenariats dans différents domaines techniques.
Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une plateforme de partage d'outils et de bonnes pratiques. • Favorise les échanges d'apprentissage avec d'autres institutions.

4. Comment le Delivery Unit va-t-il mesurer les succès ?

Voici quelques facteurs de succès. La liste n'est pas exhaustive et pourrait être modifiée au fur et à mesure de l'avancement des travaux de l'Unité.

Facteurs de succès	Moyens de verification
Les processus de gestion et de gouvernance du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre se sont améliorés.	Examen des performances du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre en matière d'indicateurs mondiaux et comparaison avec l'année précédente (2018 étant la date de référence).
Les projets phares dans les pays prioritaires progressent comme prévu et des résultats sont obtenus.	Examen des jalons et autres indicateurs indirects fournis par le tableau de bord et faire une comparaison.
