



**Conseil d'administration  
de l'Entité des Nations Unies pour  
l'égalité des sexes et  
l'autonomisation  
des femmes**

Distr. : limitée

Décembre 2014

Original : anglais

---

**Première session ordinaire**

9 février 2015

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Questions financières, budgétaires et administratives**

## **Dialogue structuré sur le financement du Plan stratégique d'ONU Femmes pour 2014-2017**

### **1. Contexte**

L'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies fournit le mandat des dialogues structurés sur le financement (AG/Res/67/226). Le paragraphe 46 de ce mandat indique que l'examen quadriennal complet « *demande, à cet égard, aux conseils d'administration des fonds et programmes et aux organes directeurs des institutions spécialisées, le cas échéant, d'organiser des dialogues structurés en 2014 sur le financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique de chaque organisme afin de rendre les ressources autres que les ressources de base plus prévisibles et moins restrictives, d'accroître le nombre de donateurs et d'assurer des ressources plus adéquates et plus prévisibles* »<sup>1</sup>.

Conformément au mandat de l'examen quadriennal complet, ONU Femmes a tenu la première consultation informelle avec le Conseil d'administration d'ONU Femmes durant sa deuxième session ordinaire de 2014 le 15 septembre 2014. Le Conseil d'administration « *[a décidé] de mener chaque année, dans le courant de sa seconde session ordinaire, un dialogue structuré sur la question du financement avec les États Membres pour surveiller le niveau des financements, des ressources ordinaires en particulier, ainsi que la prévisibilité, la souplesse et l'alignement des autres ressources fournies en vue de l'application du plan stratégique pour 2014-2017, y compris des informations sur les déficits de financement et leur donner les suites voulues* »<sup>2</sup>. En préparation de la deuxième session ordinaire de 2015, ONU Femmes organisera

---

<sup>1</sup> [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/67/226&referer=/english/&Lang=F](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/67/226&referer=/english/&Lang=F)

<sup>2</sup> Décision 2014/6 du Conseil d'administration relative au dialogue structuré sur la question du financement de septembre 2014.

sa deuxième consultation durant la première session ordinaire de son Conseil d'administration qui se tiendra le 9 février 2015.

Outre sa proposition d'établir un lien entre le dialogue structuré sur la question du financement et les discussions sur le budget intégré, ONU Femmes a l'intention de mettre l'accent sur trois principaux aspects de la situation de financement de l'Entité :

1) **Le déficit de financement** : souligner le déficit entre les niveaux de financement actuels d'ONU Femmes (annexe 1) par rapport à la masse critique de ressources, qui est le niveau minimal de ressources dont ONU Femmes a besoin pour réaliser son Plan stratégique pour 2014-2017, qui comprend l'architecture régionale et la structure du Siège, approuvé par le Conseil d'administration d'ONU Femmes. ONU Femmes reste aujourd'hui en situation de sous-financement extrême par rapport aux objectifs définis concernant les ressources et au capital de démarrage de 500 millions de dollars américains par an pour les ressources totales suggéré par le Secrétaire général<sup>3</sup>.

2) **Des besoins non satisfaits** : rappeler les conséquences dans le cas où ONU Femmes ne parvient pas à obtenir les fonds requis, l'Entité ayant alors des besoins non satisfaits avec le risque qu'une partie du Plan stratégique d'ONU Femmes ne soit pas pleinement mis en œuvre. À noter que le bilan à mi-parcours à venir constitue une occasion d'analyser de manière plus approfondie les risques associés au déficit.

3) **Des occasions de combler le déficit** : proposer des modalités de financement nouvelles, simplifiées et plus efficaces afin de combler les lacunes identifiées dans la mise en œuvre du Plan stratégique d'ONU Femmes pour 2014-2017. Ces nouvelles modalités de financement offriront aux États membres et aux autres donateurs une manière plus simple de fournir des fonds là où ils sont le plus requis et conformément à leurs propres objectifs prioritaires. En outre, les modalités existantes qui se révèlent efficaces seront renforcées, par exemple par la mobilisation de ressources souples autres que les ressources de base ou par le financement des notes stratégiques/plans de travail annuels des bureaux de pays.

## 2. Situation actuelle de financement d'ONU Femmes

La masse critique de ressources est le niveau minimal de ressources dont ONU Femmes a besoin pour réaliser son Plan stratégique pour 2014-2017, approuvé par le Conseil d'administration d'ONU Femmes. La « Proposition détaillée relative à l'entité composite chargée de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme » du Secrétaire général a souligné que le « le montant total des fonds nécessaires à la phase de démarrage » d'ONU Femmes s'établit à 500 millions de dollars américains par an. Selon le document « Projet de budget intégré de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour 2014-2015,

---

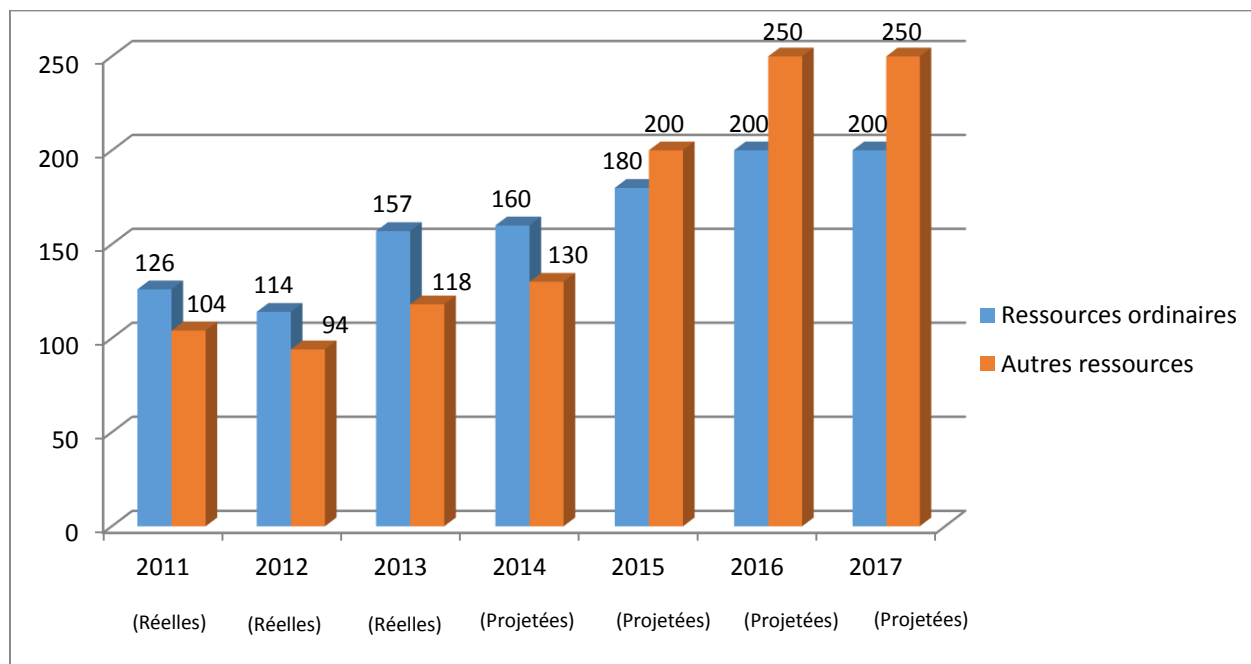
<sup>3</sup> A/64/588, Proposition détaillée relative à l'entité composite chargée de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme, soumise en application de la résolution 63/311 de l'Assemblée générale. « Analysant les incidences qu'aura la création de l'entité composite sur le plan du financement (contributions statutaires et volontaires), le rapport indique qu'il faudra compter environ 125 millions de dollars par an pour l'effectif de base, les dépenses de fonctionnement correspondantes et le démarrage des activités de l'entité au niveau des pays, des régions et du Siège, et 375 millions de dollars par an, dans un premier temps, pour l'appui programmatique que l'ONU sera invitée à offrir au niveau des pays. »

UNW/2013/7 »<sup>4</sup>, également approuvé par le Conseil d'administration d'ONU Femmes, compte tenu du contexte financier mondial actuel et de l'exécution du budget en 2012 et 2013, les objectifs suivants ont été proposés pour 2014-2017 :

(a) le budget pour **2014-2015** est de 690 millions de dollars, dont 340 millions au titre des ressources ordinaires et 350 millions au titre des autres ressources ;

(b) les estimations initiales pour **2016-2017** figurant dans le budget pour **2014-2015** ont été portées à 900 millions de dollars, dont 400 millions au titre des ressources ordinaires et 500 millions au titre des autres ressources (voir la Figure 1). Ces estimations seront examinées et ajustées durant la préparation du budget intégré pour 2016-2017. Par rapport à la situation actuelle, il est probable que le montant final sera plus proche de 750 millions de dollars, dont 390 millions au titre des ressources ordinaires et 360 millions au titre des autres ressources. Le budget intégré d'ONU Femmes pour 2016-2017 sera présenté lors de la session du Conseil d'administration de septembre 2015 pour approbation. Avant cela, il sera transmis au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) pour examen et commentaires. Le dialogue structuré sur le financement doit suivre et se conformer aux hypothèses et projections comprises dans le budget intégré.

**Figure 1- Contributions projetées des ressources ordinaires et autres, 2014-2017 (telles que présentées dans le budget pour 2014-2015)**



*Nota : Les chiffres pour 2014 sont basés sur les chiffres réels provisoires ; l'estimation sur les ressources autres que les ressources de base pour 2014 est de 130 millions de dollars US. Nota : Les projections pour 2016-2017 sont des estimations initiales et seront révisées durant le bilan à mi-parcours du Plan stratégique.*

### 3. Le risque de besoins non satisfaits

<sup>4</sup> [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=UNW/2013/7&referer=/english/&Lang=F](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=UNW/2013/7&referer=/english/&Lang=F)

ONU Femmes se prépare à répondre à l'objectif visé et à diriger les efforts visant à promouvoir l'égalité des sexes en vertu du nouveau programme de développement pour l'après-2015. Toutefois, depuis la création d'ONU Femmes, les objectifs de mobilisation de ressources n'ont pas été entièrement atteints malgré une progression encourageante. Il existe un certain nombre de risques associés à l'insuffisance de financement de l'Entité qui auraient des répercussions sur son travail de différentes manières. Si des ressources consenties dans le budget font défaut, cela pourrait :

- Limiter la capacité d'ONU Femmes à répondre à la demande de soutien des États membres, malgré les effectifs consentis en vertu de l'architecture régionale d'ONU Femmes récemment mise en œuvre.
- Compromettre le travail de plaidoyer basé sur les politiques et le soutien technique d'ONU Femmes, particulièrement en ce qui concerne son expertise en matière de conseil technique au niveau régional tel que prévu dans l'architecture régionale et approuvé par le Conseil d'administration.
- Limiter la capacité d'ONU Femmes à participer pleinement aux processus de coordination du système des Nations Unies sur le terrain au niveau des pays, particulièrement dans des environnements de coordination complexes.
- Limiter la capacité d'ONU Femmes à participer à des programmes mondiaux et régionaux sur des questions universelles, à relever les nouveaux défis et saisir les occasions qui se présentent, à promouvoir l'innovation et à soutenir le travail normatif de l'organisation au moyen d'activités de plaidoyer fondé sur des faits probants et définissant des normes.
- Limiter la capacité d'ONU Femmes à participer à et soutenir, sous une perspective d'égalité des sexes, des processus intergouvernementaux clés qui détermineront le cadre normatif mondial pour l'après 2015, y compris ceux qui concernent les objectifs de développement durable (ODD), le changement climatique et la réduction des risques de catastrophe. Cette participation limitée compromettrait également la capacité d'ONU Femmes à renforcer la cohérence entre les orientations normatives et le soutien opérationnel aux partenaires nationaux et régionaux, comme le prévoit le Plan stratégique.
- Limiter la capacité d'ONU Femmes à continuer de développer des partenariats étroits au sein du système des Nations Unies et avec les organisations et réseaux de femmes, d'autres organisations de la société civile, le monde universitaire et des spécialistes, les médias et le secteur privé. Ces partenariats soutiennent les activités de plaidoyer d'ONU Femmes en matière d'intégration des questions d'égalité des sexes dans tous les secteurs du développement.
- Limiter la capacité d'ONU Femmes à tirer pleinement parti des mécanismes de coordination des Nations Unies en vue de renforcer les résultats obtenus par le système des Nations Unies en matière d'égalité des sexes. Les limitations actuelles affectent le travail de coordination mondiale et régionale et restreignent la capacité de l'Entité à engager pleinement les Cordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, particulièrement dans des environnements de coordination complexes. En outre, le nombre de Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PCNUAD) comportant des résultats spécifiques à

l'égalité des sexes s'est stabilisé au cours de ces trois dernières années. Ainsi, il sera difficile d'assurer une hausse significative de cet indicateur sans mobiliser des ressources supplémentaires permettant de tirer parti de la priorité accordée par les équipes de pays des Nations Unies aux interventions liées à l'égalité des sexes.

Il convient également de relever qu'en 2015, ONU Femmes réalisera un bilan à mi-parcours afin de réfléchir à et faire le point sur l'efficacité et le maintien de la pertinence de ses stratégies et approches visant à obtenir des résultats et à s'acquitter de son mandat. Celui-ci sera présenté lors de la session annuelle du Conseil d'administration de juin 2016. Le bilan à mi-parcours est également considéré comme une occasion de mettre à profit les principaux enseignements tirés, de comprendre les défis et les opportunités qui se présentent, d'identifier les menaces, de réexaminer les risques et les hypothèses et de prendre des actions correctives en ce qui concerne le Plan stratégique actuel ou ultérieur. Ainsi, ce sera un bon moment pour réfléchir aux risques associés à la présence de besoins non satisfaits.

#### **4. Mobilisation de ressources pour ONU Femmes**

Par ailleurs, l'examen quadriennal complet *« reconnaît que les États membres et le système des Nations Unies pour le développement devraient considérer comme prioritaire l'affectation des ressources de base ou ordinaires et l'allocation d'autres ressources qui soient plus prévisibles et flexibles, moins étroitement préassignées et mieux alignées sur les priorités des pays de programme, y compris celles du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, ainsi que sur les plans stratégiques et les mandats des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies »* (paragraphe 40). En outre, il *« insiste sur la nécessité d'éviter que les ressources de base ou ordinaires servent à financer des activités qui devraient l'être au moyen de ressources extrabudgétaires ou autres que les ressources de base, notamment pour couvrir des dépenses liées à la gestion de ressources extrabudgétaires ou autres que les ressources de base et à leurs activités de programme »* (paragraphe 43).

ONU Femmes s'appuie sur la reconnaissance grandissante de l'importance d'investir dans l'égalité des sexes, exprimée de manière tout à fait explicite par la création de l'Entité. Toutefois, l'établissement d'ONU Femmes n'a pas généré un volume de ressources à la mesure de cette reconnaissance et de cet engagement politique. Les principaux défis associés à la réalisation des objectifs annuels de financement comprennent la création d'un poste dans les budgets nationaux pour ONU Femmes dans les différents processus budgétaires liés à l'aide publique au développement (APD) et l'inversion de la tendance de financement découlant de contributions historiquement très basses apportées aux organisations qui l'ont précédée. Comme présenté dans le rapport préliminaire du Secrétaire général sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet<sup>5</sup>, le financement se concentre sur un nombre relativement réduit d'entités des Nations Unies, les dix premières bénéficiant de 88 pour cent de toutes les contributions en 2013. ONU Femmes ne fait pas partie de ces dix entités. Si l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont une priorité, il devrait en aller de même pour le financement d'ONU Femmes.

Un élément important de l'effort d'ONU Femmes pour mobiliser des ressources consiste à renforcer le positionnement d'ONU Femmes et son travail au sein de différentes instances de prise de décisions, contribuant ainsi à établir une base de ressources financières proportionnée

---

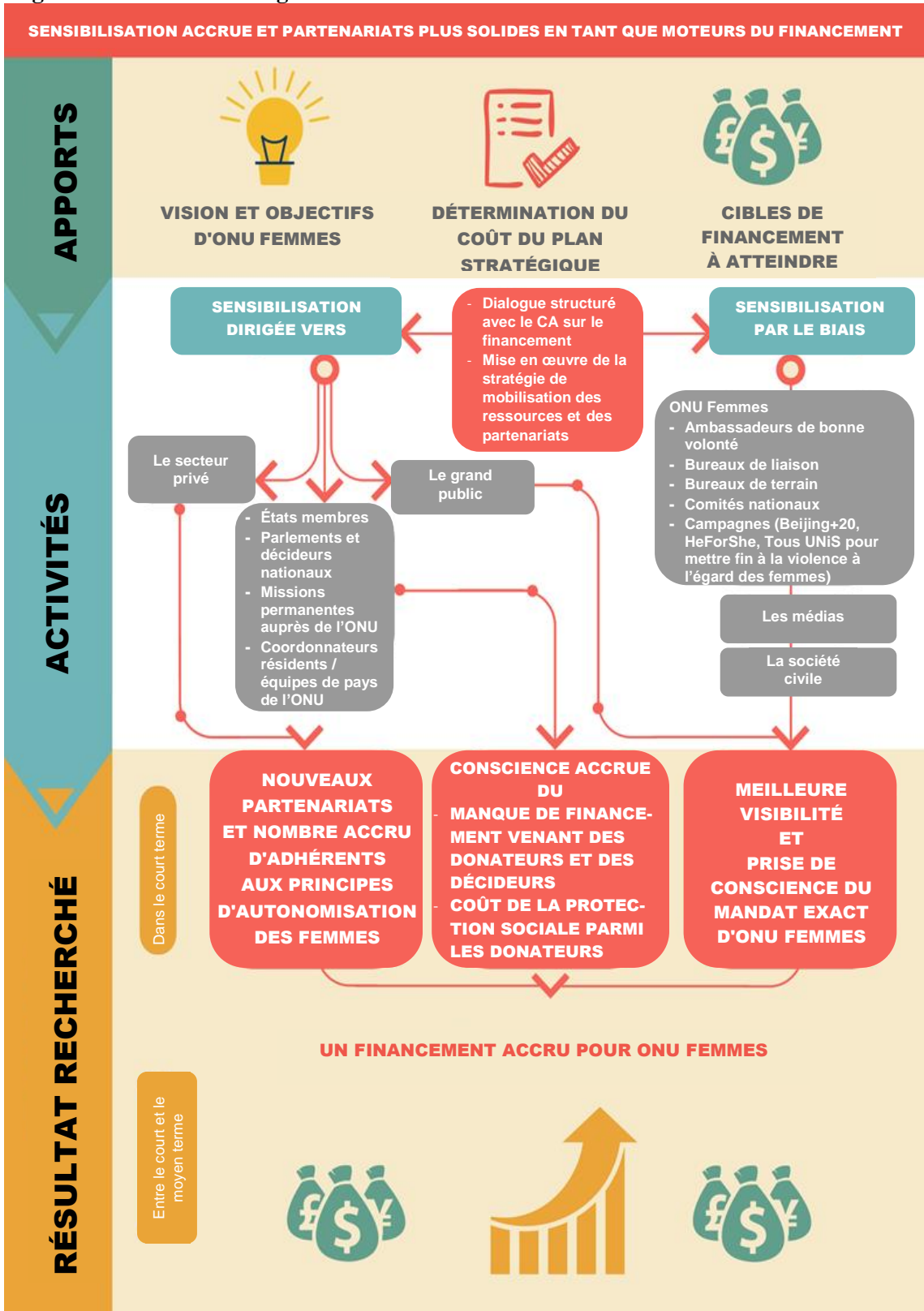
<sup>5</sup> Rapport préliminaire sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet, Secrétaire général 2015 –Ver. 4 q –26 Nov2014

aux attentes clairement exprimées et aux besoins pressants des femmes et des filles. ONU Femmes a pour priorité de renforcer ses efforts afin d'accroître le volume de ressources et d'obtenir des ressources à long terme qui soient plus prévisibles et flexibles, moins étroitement préassignées et mieux alignées avec le Plan stratégique et le mandat d'ONU Femmes. À cet égard, ONU Femmes mettra l'accent sur l'importance des ressources de base, qui représentent la meilleure qualité de financement de l'organisation, car elles soutiennent la mise en œuvre de tous les résultats définis dans le Plan stratégique. S'agissant des ressources autres que les ressources de base, ONU Femmes mettra un plus fort accent sur la mobilisation de ressources plus prévisibles et flexibles et introduira des modalités simplifiées pour apporter des ressources autres que les ressources de base à ONU Femmes. La Figure 2 (voir la page qui suit) explique la théorie du changement concernant la manière dont ONU Femmes prévoit d'utiliser sa portée accrue et ses partenariats avec différentes parties prenantes afin d'accroître le financement à court et moyen termes.

**Les trois objectifs prioritaires mondiaux d'ONU Femmes concernant la mobilisation des ressources comprennent :**

- i) le maintien, l'élargissement et l'approfondissement des contributions de base des donateurs gouvernementaux actuels et l'intéressement de nouveaux donateurs ;
  
- ii) l'identification de nouvelles sources de ressources autres que les ressources de base et modalités et le renforcement des sources et modalités actuelles ;
  
- iii) l'extension et l'approfondissement des contributions de donateurs non traditionnels, notamment le secteur privé (entreprises et organismes de bienfaisance), les donateurs individuels et les Comités nationaux pour ONU Femmes.

Figure 2- Théorie du changement relative à l'accroissement du financement

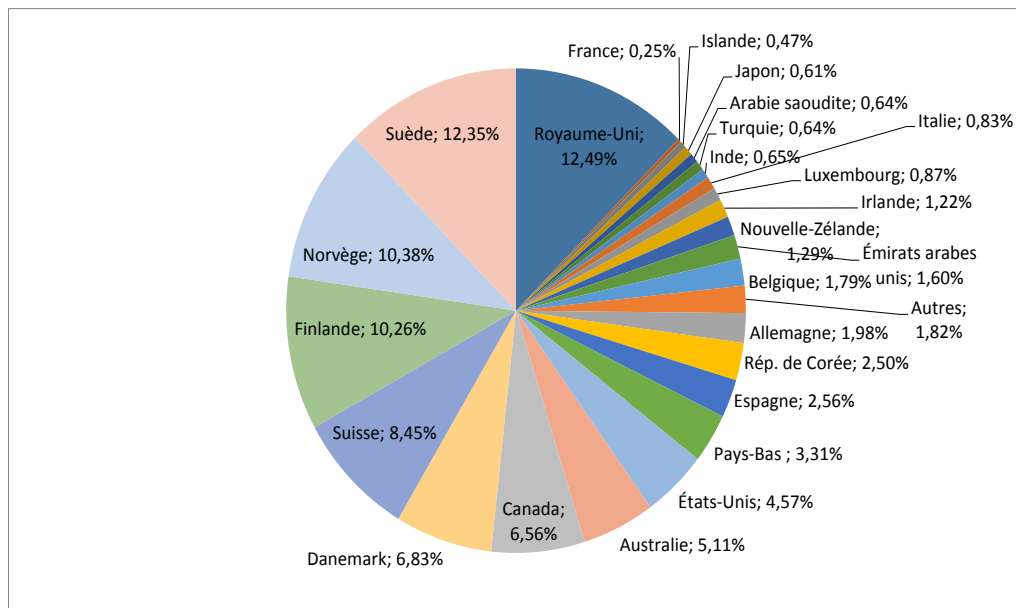


### i) Étendre, élargir et approfondir les contributions de base

L'examen quadriennal complet (paragraphe 24) souligne que le financement des activités opérationnelles doit être adapté, tant en volume qu'en qualité, et qu'il faut le rendre plus prévisible, efficace et efficient. Afin d'approfondir et de maintenir la base de donateurs et d'établir des engagements sur plusieurs années, les efforts de mobilisation des ressources visent à renforcer les partenariats avec les plus grands donateurs et ciblent de manière stratégique les plus importants fournisseurs d'aide publique au développement (APD) et les États membres. En tant que première source de financement du budget intégré d'ONU Femmes, les contributions de base sont essentielles à la capacité d'ONU Femmes à réaliser son Plan stratégique et à disposer d'une structure institutionnelle adéquate qui lui permettra d'absorber des niveaux de financement supérieurs.

Pour élargir la base de donateurs, ONU Femmes travaille sur sa campagne 150/250 en vue d'atteindre des contributions de base de 250 millions de dollars américains venant de 150 États membres. En outre, ONU Femmes souhaite mobiliser 250 millions de dollars au titre des ressources autres que les ressources de base afin d'atteindre un total cumulé de 500 millions de dollars, d'effectuer une triangulation de sa portée (au niveau des bureaux locaux, du siège et des capitales des donateurs) et de s'appuyer sur ses partenaires de sensibilisation externes, notamment ses Comités nationaux, afin d'accroître ses ressources financières. En 2013, un nombre record de 130 États membres ont contribué aux ressources de base d'ONU Femmes. En 2014, les pays apportant des contributions ont été plus nombreux que jamais. Élargir la base de donateurs contribue également à susciter l'appropriation, à améliorer le soutien politique et à faire connaître le mandat d'ONU Femmes auprès de plus nombreuses parties prenantes (voir les Figures 3a et 3 b).

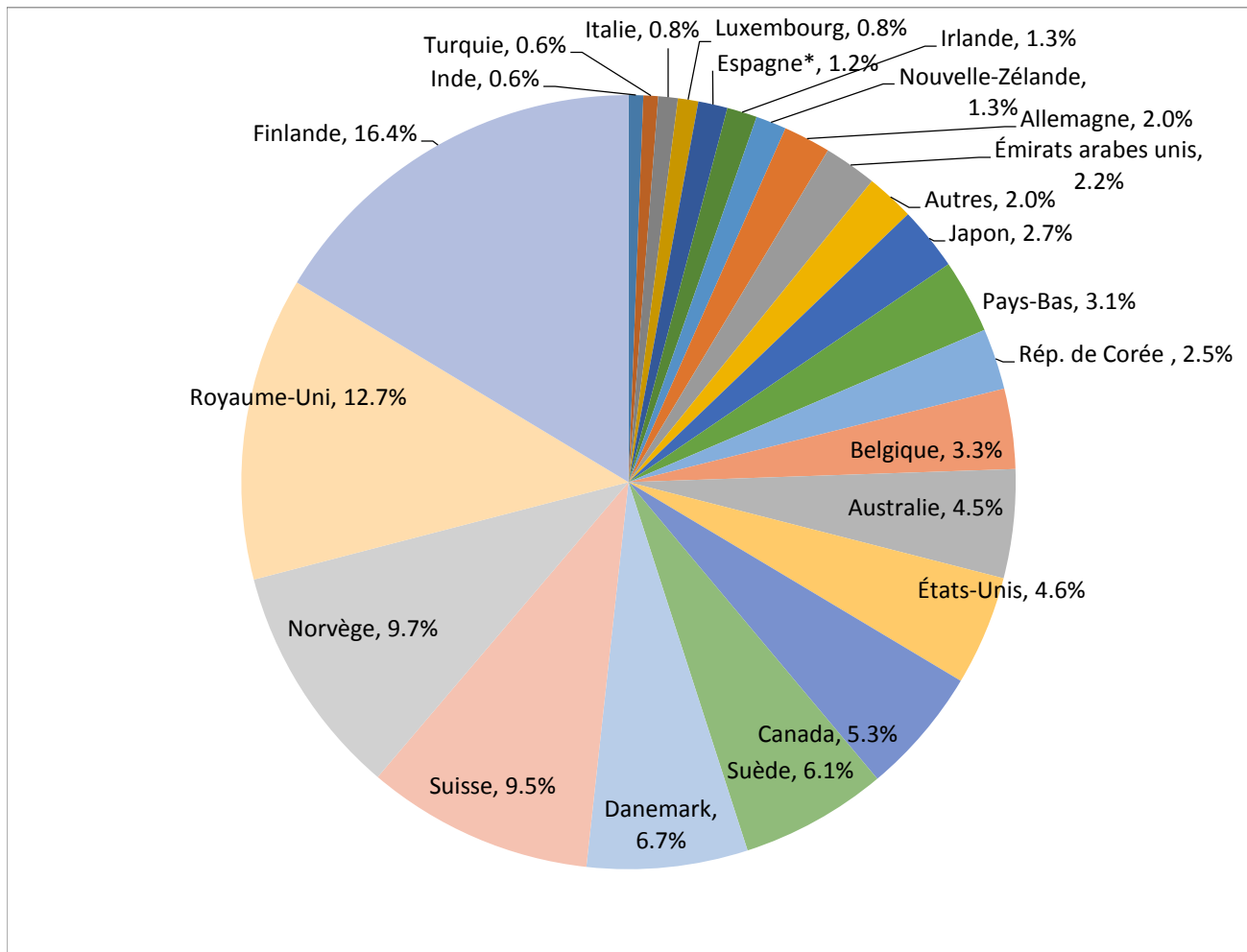
**Figure 3a Contributions de base des gouvernements à ONU Femmes en 2013**



*Nota : Sur la base des contributions gouvernementales totales aux ressources de base, d'un montant de 156 444 013 dollars américains*



**Figure 3 b : Contributions de base des gouvernements à ONU Femmes en 2014, au 15 décembre 2014 (dollars américains)**



\*estimation restant à confirmer

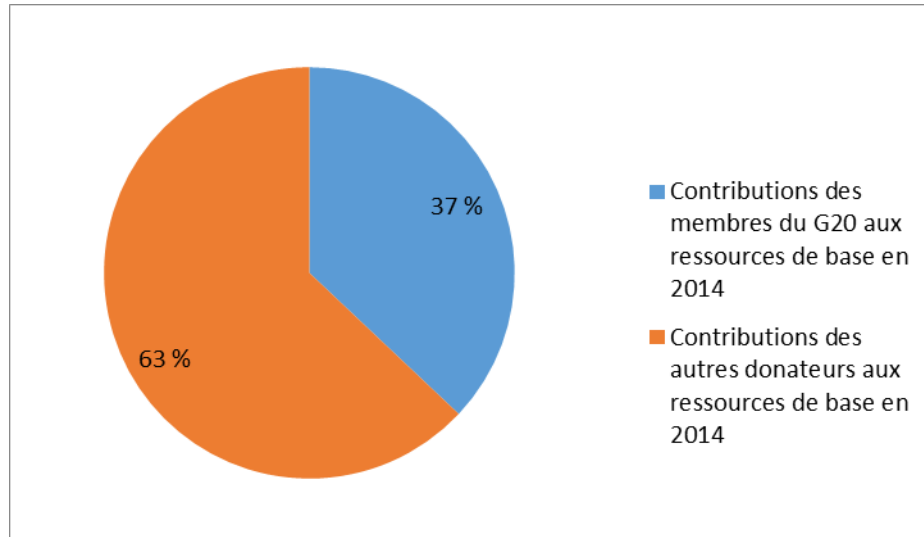
*Nota : Sur la base des contributions gouvernementales totales aux ressources de base, d'un montant de 163 577 677 dollars au 15 décembre 2014*

### **Donateurs à deux chiffres**

L'approche des donateurs à deux chiffres (10 millions de dollars américains et plus en contributions de base) consiste à exprimer dans un message clair, simple et mémorable, facile à formuler tout au long du processus de prise de décisions, ce qui est demandé aux donateurs. C'est également un montant atteignable auquel les donateurs dont les contributions se situent à un niveau inférieur peuvent aspirer et qui peut motiver ceux qui atteignent déjà les deux chiffres à augmenter encore leurs contributions. Cette stratégie contribue à éviter une dépendance excessive à l'égard d'un petit nombre de donateurs et assure le partage des charges. Par exemple, ONU Femmes a commencé à concentrer ses efforts sur le Groupe des vingt (G20) (voir la Figure 4 et l'annexe 3) dont les contributions à ONU Femmes ne sont pas à la mesure de leur engagement politique vis-à-vis de l'égalité des sexes et d'ONU Femmes. À elles toutes, les économies du G20 représentent environ 85 % du produit mondial brut (PMB), 80 % du commerce mondial (75 % sans compter le commerce intra-UE), et deux tiers de la population mondiale, alors qu'elles ne comptent que pour

à peine plus d'un tiers des ressources de base ; sans compter le Royaume-Uni, le G20 apporte 25 % des ressources de base.

**Figure 4 : Contributions des membres du G20 à ONU Femmes en 2014 (au 15 décembre 2014)**



*Nota : Sur la base des contributions gouvernementales totales aux ressources de base, d'un montant de 163 577 677 dollars américains au 15 décembre 2014*

Entre 2012 et 2013, ONU Femmes a élargi la base de donateurs gouvernementaux, qui sont passés de 114 en 2012 à 130 en 2013, et a vu le nombre de donateurs à deux chiffres augmenter. Pour créer une base de financement stable, ONU Femmes cible 14 donateurs à deux chiffres apportant une contribution moyenne de 15 millions de dollars par an (voir la Figure 5). En 2010, elle ne comptait que deux donateurs à deux chiffres (la Norvège et l'Espagne) ; en 2011 et 2012, quatre États membres étaient dans cette catégorie. En 2013, ils étaient sept (le Canada, le Danemark, la Finlande, la Norvège, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni). En 2014, deux États membres (la Finlande et le Royaume-Uni) apportent des contributions supérieures à 20 millions de dollars aux ressources de base. (L'annexe 3 présente les 25 plus grands donateurs gouvernementaux contribuant aux ressources de base en 2014)

**Figure 5 : Formule souhaitée d'ONU Femmes relative aux donateurs en dollars américains**

4 donateurs * 20 millions = 80 millions
<b>(2 atteints = Finlande et Royaume-Uni)</b>
6 donateurs * 15 millions = 90 millions
<b>(2 atteints = Norvège et Suisse)</b>
6 donateurs * 10 millions = 60 millions
<b>(2 atteints = Danemark et Suède)</b>
Donateurs restants comprenant le secteur privé = 20 millions

## **Bureaux de liaison**

Les bureaux de liaison d'ONU Femmes permettent de toucher directement les gouvernements et d'autres parties prenantes dans les capitales, notamment en renforçant les partenariats avec des donateurs non traditionnels tels que le secteur privé et les fondations. L'établissement de bureaux de liaison a aidé ONU Femmes à atteindre efficacement plusieurs donateurs tout en renforçant une collaboration étroite. Il existe actuellement des bureaux de liaison à Bruxelles et à Copenhague, ainsi qu'un bureau de liaison avec l'Union africaine à Addis-Abeba. L'ouverture de deux autres bureaux à Tokyo et Abou Dhabi est prévue en 2015. Ceux-ci permettront à l'organisation d'exploiter le potentiel de partenariats avec le secteur privé au Japon et dans la région du Golfe. La présence du bureau à Bruxelles a permis de renforcer considérablement l'engagement avec l'Union européenne dans des domaines prioritaires communs et d'accroître le financement sur plusieurs années des ressources autres que les ressources de base par la Commission européenne. En outre, le bureau de Bruxelles a facilité le développement du partenariat entre ONU Femmes et le Secrétariat du groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), qui soutient le travail de promotion de l'égalité des sexes et des droits de la femme en Afrique, aux Caraïbes et dans la région du Pacifique. Par ailleurs, le bureau de liaison de Copenhague visant à mobiliser les pays nordiques a obtenu des résultats positifs en termes de collaboration accrue avec des parties prenantes dans les pays nordiques dans des domaines importants et a intensifié l'appel à des contributions de base et autres à ONU Femmes, ainsi que les contacts avec le secteur privé en vue d'étendre la base de donateurs dans une région dotée d'un fort potentiel.

## **Donateurs émergents**

À mesure qu'évolue le contexte économique et financier, l'attention et l'analyse se portent sur l'identification d'économies nouvelles et émergentes qui ont le potentiel de devenir d'importants contributeurs à ONU Femmes. L'aide au développement apportée par des donateurs émergents ou non traditionnels est en hausse. En 2013, les principaux donateurs d'ONU Femmes comprenaient des donateurs émergents et non traditionnels à l'instar du Brésil (ressources autres que les ressources de base seulement), la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Mexique, l'Arabie saoudite, la Turquie et le soutien ponctuel des Émirats arabes unis, qui ont apporté des contributions considérables. La stratégie à moyen et long termes d'ONU Femmes sera d'explorer activement les opportunités de mobilisation des économies émergentes au fur et à mesure qu'elles intensifient leurs activités de coopération au développement. Les partenariats qu'ONU Femmes noue avec le secteur privé dans les économies émergentes ont déjà commencé à générer des ressources autres que les ressources de base et font partie de la stratégie de mobilisation de ressources à court et moyen termes.

## **Institutions financières et banques régionales de développement**

Conformément à la recommandation de l'examen quadriennal complet, une autre stratégie à court et moyen termes d'ONU Femmes est de renforcer les contacts avec les institutions de financement du développement (IFD), les institutions financières internationales (IFI) et les banques régionales de développement, ainsi qu'avec des acteurs tels que la Banque mondiale et la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque interaméricaine de développement. Ces acteurs jouent un rôle de plus en plus important en

canalisant les financements au profit de la lutte contre le changement climatique, l'aide humanitaire, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le développement.

**ii. Identification de nouvelles sources de ressources autres que les ressources de base et modalités de financement et renforcement des sources et modalités existantes**

Le rapport préliminaire du Secrétaire général sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet<sup>6</sup> relève que le financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies « *sous la forme de ressources autres que les ressources de base s'est accru considérablement au fil du temps et représentait quelque 75 pour cent des ressources totales en 2013, contre 56 pour cent en 1998. Si l'on envisage uniquement les activités liées au développement en excluant les activités d'aide humanitaire, les ressources autres que les ressources de base représentaient quelque 69 pour cent des ressources totales en 2013, contre 51 pour cent en 1998.* »

Compte tenu du rapport entre les ressources de base et les autres ressources d'ONU Femmes et du besoin d'investir dans la capacité de mobilisation de ressources autres que les ressources de base, particulièrement sur le terrain, ONU Femmes étendra la palette d'options qu'elle propose aux donateurs afin qu'elles correspondent aux priorités des donateurs et aux besoins des pays de programme. La non-réalisation des objectifs de ressources autres que les ressources de base a des répercussions directes sur la capacité d'ONU Femmes à suivre la recommandation de l'examen quadriennal complet voulant que les autres ressources ne doivent pas être subventionnées par le biais des ressources de base.

Ces options élargies pourraient comprendre :

**a. Des notes stratégiques / plans de travail annuels (NS/PTA)**

En tant que base du travail de programmation d'ONU Femmes au niveau des pays, les NS/PTA sont élaborés aux niveaux national et régional et ciblent des résultats de développement ainsi que des résultats au niveau de l'organisation et en termes d'efficacité. Ces calculs forment la base du coût des opérations dans un pays en particulier, où le plan est généralement en partie financé et en partie non financé. Il convient également de relever que :

- le financement direct des NS/PTA libère les bureaux des charges excessives de mobilisation et d'administration des ressources et leur permet de se concentrer sur la mise en œuvre ;
- lorsque des donateurs financent directement des NS/PTA, cela motive les bureaux de pays à investir dans leurs processus de planification et encourage donc une planification stratégique solide pour l'ensemble du programme.

**b. L'établissement d'un fonds thématique qui comprendrait des fonds communs réservés à des fins génériques et visant à atteindre des résultats spécifiques, tel que présenté dans le Plan stratégique pour 2014-2017**

---

<sup>6</sup> Rapport T sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet, Secrétaire général 2015 –Ver 4 q –26 Nov2014

L'établissement de fonds thématiques a porté ses fruits dans des organismes apparentés, leur permettant d'acquérir des ressources souples autres que les ressources de base, d'améliorer la planification et la durabilité et de simplifier la gestion des contributions, y compris le suivi et le compte rendu des résultats, ce qui réduit les coûts de transaction. ONU Femmes explorera la possibilité de créer des fonds thématiques, qui sont des fonds communs réservés à des fins génériques, et ce, afin d'obtenir les résultats présentés dans le Plan stratégique. Des fonds pourraient être alloués par des donateurs à différents niveaux, y compris : par domaine prioritaire du Plan stratégique, ou par région/sous-région/pays, ou par une combinaison des deux, ce qui fournirait aux donateurs une vaste palette d'options de financement flexibles.

**c. La conclusion d'accords-cadres/stratégiques de partenariat**

ONU Femmes renforcera la conclusion d'accords-cadres ou stratégiques de partenariat complet avec des donateurs, prévoyant des ressources de base, d'autres ressources, ainsi que d'autres importants domaines de collaboration. Les accords-cadres/stratégiques de partenariat sur plusieurs années demandent une analyse approfondie des priorités communes des partenaires et fournissent une source prévisible de financement, ainsi que la mise en place d'une collaboration étroite pour faire avancer la réalisation de ces priorités. La négociation de ces accords est souvent longue, mais ils fournissent une manière efficace de collaborer à long terme avec des donateurs et comprennent des consultations annuelles permettant de suivre les progrès réalisés au regard des termes de l'accord.

**d. L'augmentation du nombre de programmes conjoints, le cas échéant**

Comme préconisé dans l'examen quadriennal complet (paragraphe 118), ONU Femmes renforcera davantage, s'il y a lieu, la programmation conjointe au niveau des pays. Il existe des situations où ONU Femmes doit clairement mobiliser des ressources conjointement avec d'autres parties du système des Nations Unies, par exemple dans les pays où le Coordonnateur résident des Nations-Unies est chargé de mobiliser des ressources communes pour les fonds « Unis dans l'action ». Même s'ils ne constituent pas actuellement une source importante de financement, le rapport de 2013 du Secrétariat général sur le financement (A/68/97-E/2013/87) a estimé que la valeur approximative des nouveaux programmes conjoints établis en 2011 représentait moins de 3 pour cent du financement total des activités des Nations Unies liées au développement : compte tenu du mandat et du rôle uniques d'ONU Femmes, leur potentiel et leurs avantages justifient d'explorer de manière plus approfondie les programmes conjoints.

**e. L'exploitation du financement de l'action humanitaire**

Les donateurs d'aide humanitaire reconnaissent de plus en plus la nécessité d'une approche de l'action humanitaire axée sur l'égalité des sexes, aussi bien pour une question de droits que pour garantir une plus grande efficacité de l'aide<sup>7</sup>. Ainsi, les nouvelles demandes et les

---

<sup>7</sup> L'adoption ces dernières années de politiques d'action humanitaire dans le domaine de l'égalité des sexes par d'importants acteurs internationaux de l'aide humanitaire, notamment à travers la Directive générale de 2012 relative à l'égalité des sexes du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le « Document de travail de 2013 sur le genre dans l'aide humanitaire : des besoins différents, une aide adaptée » de la Commission européenne, le troisième plus important donateur d'aide humanitaire, porte témoignage de cette reconnaissance.

demandes existantes de soutien dans ce domaine de travail fournissent à ONU Femmes une occasion unique de renforcer son rôle - et de remplir son mandat - de coordination et d'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans l'action humanitaire. Des investissements financiers sont requis pour garantir la responsabilisation à l'égard des engagements politiques du système officiel de coordination de l'aide humanitaire vis-à-vis de l'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Dans un souci de durabilité, des investissements sont également requis afin de renforcer la capacité des autorités nationales et des structures et organisations pour les femmes et afin de créer des données factuelles précieuses sur l'impact de la programmation en matière d'égalité des sexes sur les résultats de l'aide humanitaire. Tels sont les rôles et responsabilités d'ONU Femmes, comme souligné dans sa stratégie humanitaire définie dans son mandat, ce qui en fait clairement un intermédiaire pour ces investissements.

L'Unité humanitaire d'ONU Femmes s'efforce de renforcer les capacités de ses bureaux de pays pour qu'ils puissent être en mesure de fournir les conseils et l'orientation techniques requis pour garantir que l'égalité des sexes soit dûment intégrée dans les appels à l'action humanitaire. Cela permettra de s'assurer que la programmation en matière d'égalité des sexes soit prioritaire et non pas une considération de second plan uniquement prise en compte lors des phases des interventions d'urgence pendant lesquelles il s'agit de sauver des vies. Au travers des partenariats qu'ONU Femmes établit, par exemple avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, la programmation en matière d'égalité des sexes se verra accorder une priorité grandissante, comme en témoignera une plus grande proportion du financement de l'action humanitaire, y compris les fonds communs gérés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, c'est-à-dire le Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF), les Fonds humanitaires communs (FHC) et les Fonds pour les interventions d'urgence (ERF). Actuellement, la majeure partie du financement destiné à l'action humanitaire d'ONU Femmes provient de donateurs bilatéraux. Davantage de donateurs se montrent prêts à financer la stratégie humanitaire d'ONU Femmes, particulièrement les résultats qui ont un impact direct sur le terrain.

**iii. Le développement et l'approfondissement des contributions de donateurs non traditionnels, y compris le secteur privé (entreprises et organismes de bienfaisance), les donateurs individuels et les Comités nationaux pour les femmes des Nations Unies.**

### **Mobilisation du secteur privé**

Établir des partenariats stratégiques avec le secteur privé donne à ONU Femmes une occasion non seulement de lever des fonds, mais aussi de faire avancer la question de l'autonomisation économique des femmes en influençant les pratiques, la culture et les chaînes de valeur des entreprises et en promouvant l'égalité des femmes sur le lieu de travail. ONU Femmes a déjà exploité les ressources d'organismes de bienfaisance (à l'instar de la Fondation Rockefeller, de la Fondation UNHATE, etc.) et d'entreprises du monde entier en nouant des partenariats avec ces organisations par l'intermédiaire d'un cadre solide de plaidoyer et de mobilisation de ressources. ONU Femmes a reçu des contributions dont le total s'élevait à 5,1 millions de dollars américains en septembre 2014 : 1 563 000 dollars de la Fondation internationale Zonta, 1 357 732 dollars de Coca-Cola, 500 000 dollars de Tupperware et 489 316 dollars de Proya, une société cosmétique établie en Chine.

En outre, ONU Femmes a mis en place un conseil consultatif regroupant des dirigeants du secteur privé pour réaliser cet objectif. Les membres du conseil s'engagent à accélérer les progrès sur le plan économique et social au profit des femmes et des filles en associant leur expertise, leur rayonnement et leurs ressources afin d'obtenir de meilleurs résultats. ONU Femmes a pour objectif d'élargir la constitution et la portée géographique du conseil consultatif regroupant des dirigeants du secteur privé et elle élaborera des stratégies spécifiques avec le groupe afin de garantir des contributions mesurables au mandat d'ONU Femmes.

Compte tenu de la nature des partenariats avec le secteur privé, où les exigences des entreprises et des fondations diffèrent de celles des États membres, des compétences spécifiques et une capacité adéquate sont nécessaires pour gérer ces partenariats et exploiter cette source de financement. Afin d'établir des partenariats durables et à long terme avec le secteur privé, il est essentiel d'octroyer plus de ressources à ce domaine.

À l'avenir, ONU Femmes multipliera les partenariats novateurs axés sur les résultats et à fort impact avec le secteur privé sur des thèmes précis tels que la création d'emploi, la formation, l'apprentissage en ligne et d'autres domaines dans le contexte du Plan stratégique. Ces partenariats associeront l'expertise, les réseaux et les ressources des partenaires du secteur privé à l'expertise technique, l'assurance qualité et le rôle fédérateur d'ONU Femmes pour élaborer et mettre en œuvre des programmes qui vont au-delà d'une relation traditionnelle entre donateurs et bénéficiaires et parvenir à une situation où les objectifs respectifs de chaque partenaire sont satisfaits.

### **Utilisation des campagnes d'ONU Femmes pour collecter des fonds auprès de particuliers**

ONU Femmes peut considérablement développer la collecte de fonds dans le secteur privé en mobilisant le soutien du grand public pour ses campagnes mondiales, par exemple HeForShe et Beijing+20, afin de renforcer les dons individuels. Des organisations internationales et non gouvernementales (par exemple l'UNICEF, le HCR, Greenpeace et Amnesty International) utilisent avec une grande efficacité des campagnes internationales de plaidoyer et de sensibilisation afin de gagner de nouveaux partisans du secteur privé au moyen de la mobilisation sociale améliorée, de la sensibilisation du public et des débats générés par de telles campagnes au niveau mondial et dans les pays où elles disposent de commissions, d'associations et d'organisations nationales. Pour ce faire, elles planifient - et investissent - pour convertir ces partisans en donateurs, et plus précisément en donateurs mensuels.

Grâce à une planification minutieuse et des investissements dans des outils et techniques de collecte de fonds permettant de convertir les partisans et militants de campagnes en donateurs, ONU Femmes peut également parvenir à mobiliser non seulement des dons individuels pour les thèmes de programme de la campagne, mais aussi des fonds à long terme dont l'affectation n'est pas restrictive de la part de ces donateurs qui deviennent des donateurs réguliers. En investissant dans les canaux numériques et autres canaux de marketing direct et techniques de collecte de fonds nécessaires pour convertir les partisans de campagne en donateurs individuels, aussi bien au niveau international que par ses Comités nationaux dans un nombre limité de pays à court terme, ONU Femmes peut immédiatement accroître ses financements dans ce secteur. Dans un avenir proche, des investissements pourraient également être réalisés afin de lancer des dons mensuels dans d'autres pays dotés d'un Comité national, et la collecte de fonds auprès de particuliers au moyen de dons mensuels sur de nouveaux marchés.

## **Comités nationaux pour ONU Femmes**

Les Comités nationaux pour ONU Femmes sont des ONG indépendantes qui œuvrent pour sensibiliser le public sur le mandat d'ONU Femmes et collectent des fonds pour les programmes d'ONU Femmes. Les Comités nationaux et leurs membres s'adressent également à leur gouvernement respectif afin de plaider en faveur d'une augmentation du soutien financier à ONU Femmes et s'adressent aux parlementaires afin de gagner un plus fort soutien.

Des Comités nationaux pour ONU Femmes sont actuellement présents dans 15 pays (l'Australie, l'Autriche, le Canada, la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Islande, l'Italie, le Japon, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, Singapour, la Suède, le Royaume-Uni et les États-Unis).

La majorité des Comités nationaux sont administrés par des bénévoles et ont des capacités institutionnelles et des résultats différents. La contribution annuelle totale des Comités nationaux est modeste, s'élevant entre 1 et 1,5 million de dollars américains. Toutefois, il est reconnu que les Comités nationaux ont un grand potentiel et pourraient générer des financements importants pour ONU Femmes à moyen et long termes. Les Comités nationaux ont également démontré qu'ils ont le potentiel de faciliter les partenariats entre ONU Femmes et le secteur privé au niveau mondial et national.

ONU Femmes fournit un soutien technique sur la gouvernance et la collecte de fonds afin de renforcer les capacités de ses Comités nationaux. Toutefois, ONU Femmes doit consentir des investissements financiers supplémentaires pour exploiter le potentiel de collecte de fonds considérables auprès des particuliers dans les pays des Comités nationaux. C'est un domaine dans lequel ONU Femmes s'efforcera de progresser étant donné que les Comités nationaux non seulement assurent la promotion des campagnes d'ONU Femmes dans leur pays, mais aussi mobilisent les personnes au niveau local en exploitant leur rayonnement pour collecter des fonds auprès de particuliers.

## **5. Visibilité des contributions des donateurs**

ONU Femmes élaborera des mesures d'incitation supplémentaires pour attirer les contributions en accroissant la visibilité sur les ressources de base et les autres ressources au moyen de différentes initiatives. Par exemple, ONU Femmes s'appuiera sur son adhésion à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) pour garantir la visibilité de ses contributions et viser à établir un système visuel de suivi et de partage de données à jour. Pour le faire, elle utilisera son site Web et ses publications, conformément à son engagement envers l'IITA. En outre, ONU Femmes est la seule entité des Nations Unies qui ouvre une partie de son Conseil d'administration (quatre sièges) aux principaux pays contributeurs. La catégorie « pays contributeurs » encourage les États membres à accroître leurs contributions financières afin de gagner de la visibilité et de renforcer leur engagement au moyen d'une participation au Conseil d'administration.

ONU Femmes présente régulièrement les contributions des donateurs sur son site Web ([www.unwomen.org](http://www.unwomen.org)). La page intitulée « Gouvernements contributeurs » présente un état des lieux des contributions des États membres aux ressources de base une fois par mois et les contributions aux ressources autres que les ressources de base une fois par an. En outre, plusieurs éléments visuels du site Web de l'organisation tiennent les donateurs au courant du déficit de



financement d'ONU Femmes, par exemple en illustrant le nombre de gouvernements contributeurs et le montant total des promesses de contributions aux ressources de base par rapport aux objectifs annuels. Les tendances des contributions des principaux donateurs sont mises en relief au moyen de graphiques interactifs qui présentent l'historique des contributions de base des donateurs par année à compter de 2009, l'année qui a précédé la création d'ONU Femmes.

Par ailleurs, ONU Femmes souhaite mettre en vedette ses principaux donateurs qui ont contribué aux ressources de base au-delà de la barre des 10 millions de dollars américains (« donateurs à deux chiffres ») au moyen d'entretiens avec les ministres des principaux pays donateurs sur le site web externe. Les entretiens se concentrent sur l'importance de l'égalité des sexes pour les gouvernements donateurs ; la manière dont les questions d'autonomisation des femmes et d'égalité des sexes s'inscrivent dans la politique d'aide multilatérale du donateur ; et l'importance du partenariat du donateur avec ONU Femmes pour canaliser l'aide au développement. ONU Femmes vise à organiser des entretiens similaires avec les principaux contributeurs des pays de programme dans un proche avenir.

Une gestion responsable des ressources autres que les ressources de base demande une responsabilisation, et comme pour les fonds de base, les donateurs qui travaillent en tant que partenaires de développement ont accru leur engagement vis-à-vis d'ONU Femmes. Pour les ressources autres que les ressources de base, cet engagement s'étend au cycle de programmation et peut comprendre la formulation, la mise en œuvre, le contrôle, l'établissement de rapports et l'évaluation. Dans le cas des fonds gérés par ONU Femmes, qui ont une modalité de financement commun et suivent une approche axée sur la demande, les donateurs sont impliqués au moyen de l'établissement de rapports et de l'échange de connaissances.

En outre, la définition évolutive du partenariat s'étend pour inclure davantage d'activités dans le domaine de la communication, améliorant ainsi la visibilité et permettant aux donateurs de tirer parti de leur investissement dans ONU Femmes auprès de leurs groupes respectifs. Dans ce contexte, l'établissement de rapports de qualité pour les donateurs de ressources autres que les ressources de base joue un rôle important en alimentant et en établissant de manière durable ces partenariats. La préparation et l'assurance qualité de ces rapports constituent un aspect de la gestion des partenariats. Les contributions des donateurs aux ressources de base et autres ressources sont également présentées dans le rapport annuel d'ONU Femmes qui est transmis au Conseil d'administration.

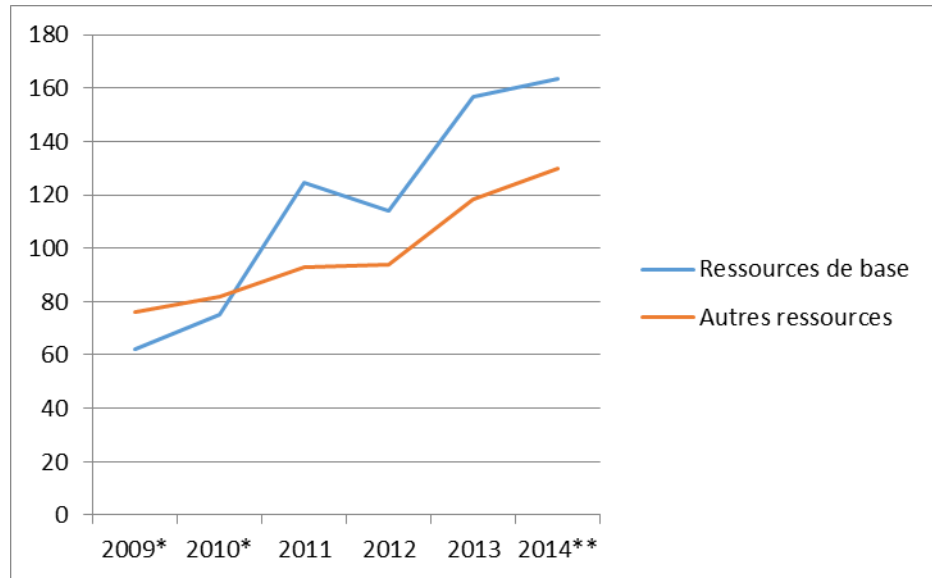
## **6. Conclusion**

Il ne fait aucun doute que la base de donateurs d'ONU Femmes grandit. C'est une bonne nouvelle, même si la croissance est inégale entre les États membres et progresse à un rythme insuffisant pour assurer la pleine mise en œuvre du Plan stratégique. ONU Femmes prévoit d'intensifier ses contacts avec les États membres qui n'ont pas sensiblement accru leurs contributions depuis la création de l'Entité. La visibilité accrue provenant du 20<sup>e</sup> anniversaire et la commémoration du Programme d'action de Beijing, qui met l'accent sur la mise en œuvre et sur le travail des Ambassadeurs de bonne volonté d'ONU Femmes, contribueront à faire mieux connaître le déficit de financement dans les programmes d'égalité des sexes et d'ONU Femmes, y compris le besoin de renforcer les contributions afin de résorber les déficits de financement et de mise en œuvre actuels.

ONU Femmes prévoit de travailler en proche collaboration avec les membres de son Conseil d'administration et avec d'autres États membres pour renforcer l'Entité en veillant à intensifier son impact sur le terrain, là où il est le plus nécessaire. Faire connaître la disparité entre la base de ressources et les activités prévues qui permettront à ONU Femmes de s'acquitter de son mandat est également essentiel à la pleine mise en œuvre du Plan stratégique.

Selon les termes de l'Ambassadrice de bonne volonté d'ONU Femmes Emma Watson lors du lancement de la campagne HeForShe « Si je ne le fais pas maintenant, alors quand ? »

### Annexe 1 : Contributions totales à ONU Femmes par année en millions de dollars américains



*\*Les chiffres de 2009 et de 2010 reflètent les contributions de base et les autres contributions aux organisations qui ont précédé ONU Femmes*

*\*\* Les estimations pour 2014 au 15 décembre 2014 s'élèvent à environ 163 millions de dollars américains pour les ressources de base et à 130 millions de dollars américains pour les ressources autres que les ressources de base*

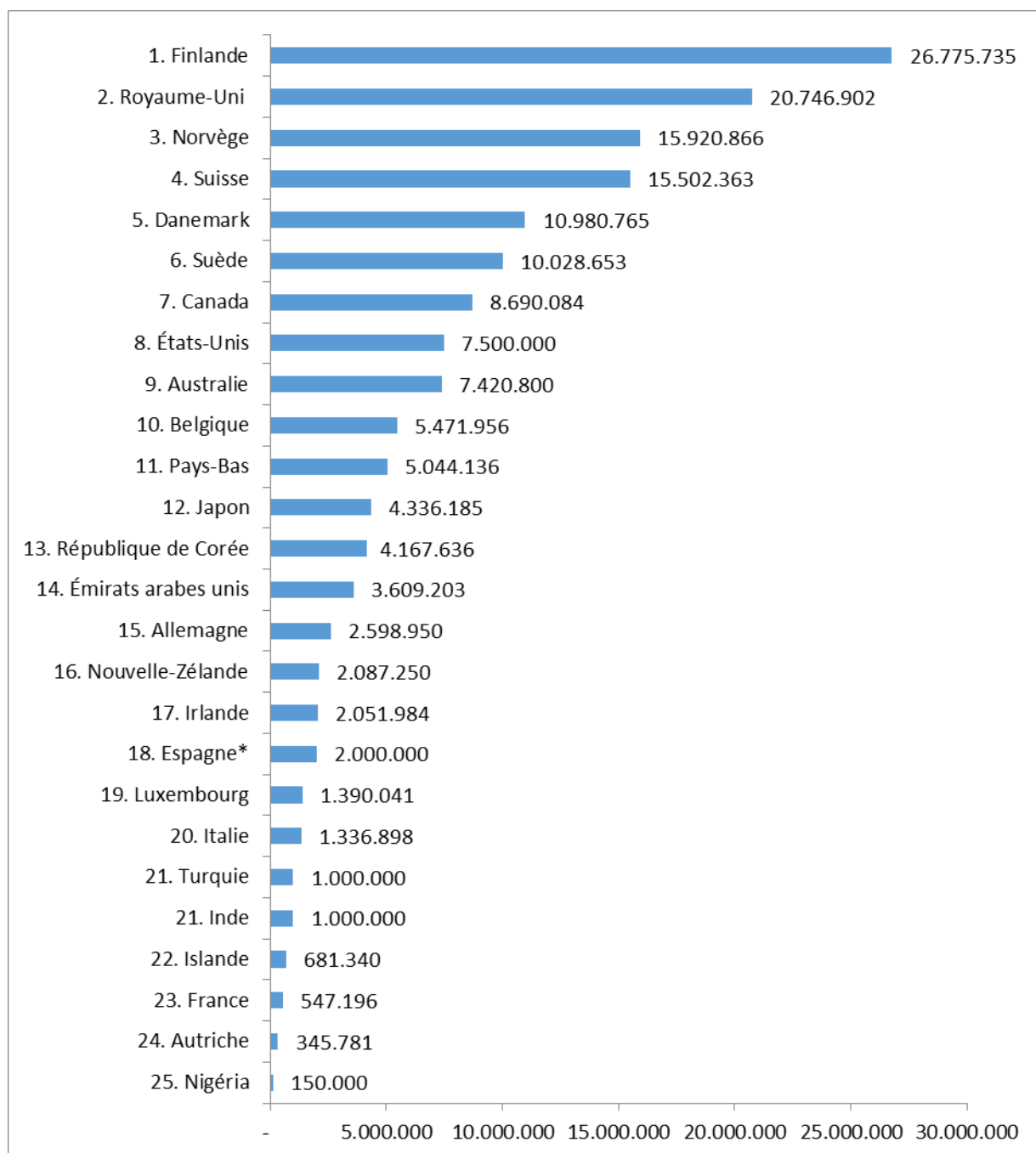
## Annexe 2 : Contributions des membres du G20 aux ressources de base d'ONU Femmes en 2013 et 2014

Membre du G20	Contribution de 2013 aux ressources de base	Contribution de 2014 aux ressources de base
Argentine	30.000	30.000
Australie	7.988.000	7.420.800
Brésil	0	0
Canada	10.258.992	8.690.084
Chine	230.000	60.000
France	392.670	547.196
Allemagne	3.092.384	3.223.950
Inde	1.018.560	1.000.000
Indonésie	147.000	147.000
Italie	1.303.781	1.336.898
Japon	946.809	4.336.185
Mexique	61.956	94.665
République de Corée	3.906.893	4.167.636
Russie	0	0
Arabie saoudite	1.000.000	0
Afrique du Sud*	0	200.000
Turquie	1.000.000	1.000.000
Royaume-Uni	19.533.701	20.746.902
États-Unis	7.145.000	7.500.000
<b>Total</b>	<b>58.055.746</b>	<b>60.501.316</b>

\* Contribution en nature pour 2014

\*\* 200 000 dollars américains (approx.) reçus au titre des ressources autres que les ressources de base en 2014

### Annexe 3 : 25 plus grands donateurs gouvernementaux (ressources de base) en dollars américains pour 2014, au 15 décembre 2014



\* estimation restant à confirmer