



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

Distr. générale  
22 juillet 2015  
Français  
Original : anglais

## Deuxième session ordinaire de 2015

15 et 16 septembre 2015

Point 2 de l'ordre du jour provisoire\*\*

Questions financières, budgétaires et administratives

## Budget intégré de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour 2016-2017

### Résumé

Dans sa résolution 64/289 du 2 juillet 2010 sur la cohérence du système des Nations Unies, l'Assemblée générale a créé l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et lui a confié pour mandat d'aider les États Membres et le système des Nations Unies à progresser de manière plus efficace et efficiente vers l'objectif de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et de la promotion des droits des femmes. Ainsi, ONU-Femmes est une entité composite unique dotée d'une double structure de financement.

Afin de mener à bien ce mandat, ONU-Femmes propose un budget intégré qui comprend des contributions volontaires d'un montant estimé à 880 millions de dollars pour 2016-2017 et demande des ouvertures de crédit s'élevant à 196,4 millions de dollars (montant brut).

Le budget intégré est le plan financier qui permet à l'organisation d'avoir les capacités financières et institutionnelles d'atteindre les résultats énoncés dans son plan stratégique approuvé pour 2014-2017; il couvre toutes les catégories de coûts et sources de financement (ressources ordinaires et autres ressources) dans une seule proposition consolidée.

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (19 août 2015).

\*\* [UNW/2015/L.4](#).



ONU-Femmes doit disposer de capacités suffisantes pour exécuter pleinement et efficacement son mandat. Ce budget intégré contribuera à renforcer davantage ces capacités en permettant la mise en œuvre intégrale de la structure approuvée des bureaux extérieurs et en appuyant les activités de programme. À cet effet, on relève dans le document une croissance budgétaire réelle relativement faible, dont la majeure partie sera allouée aux opérations sur le terrain.

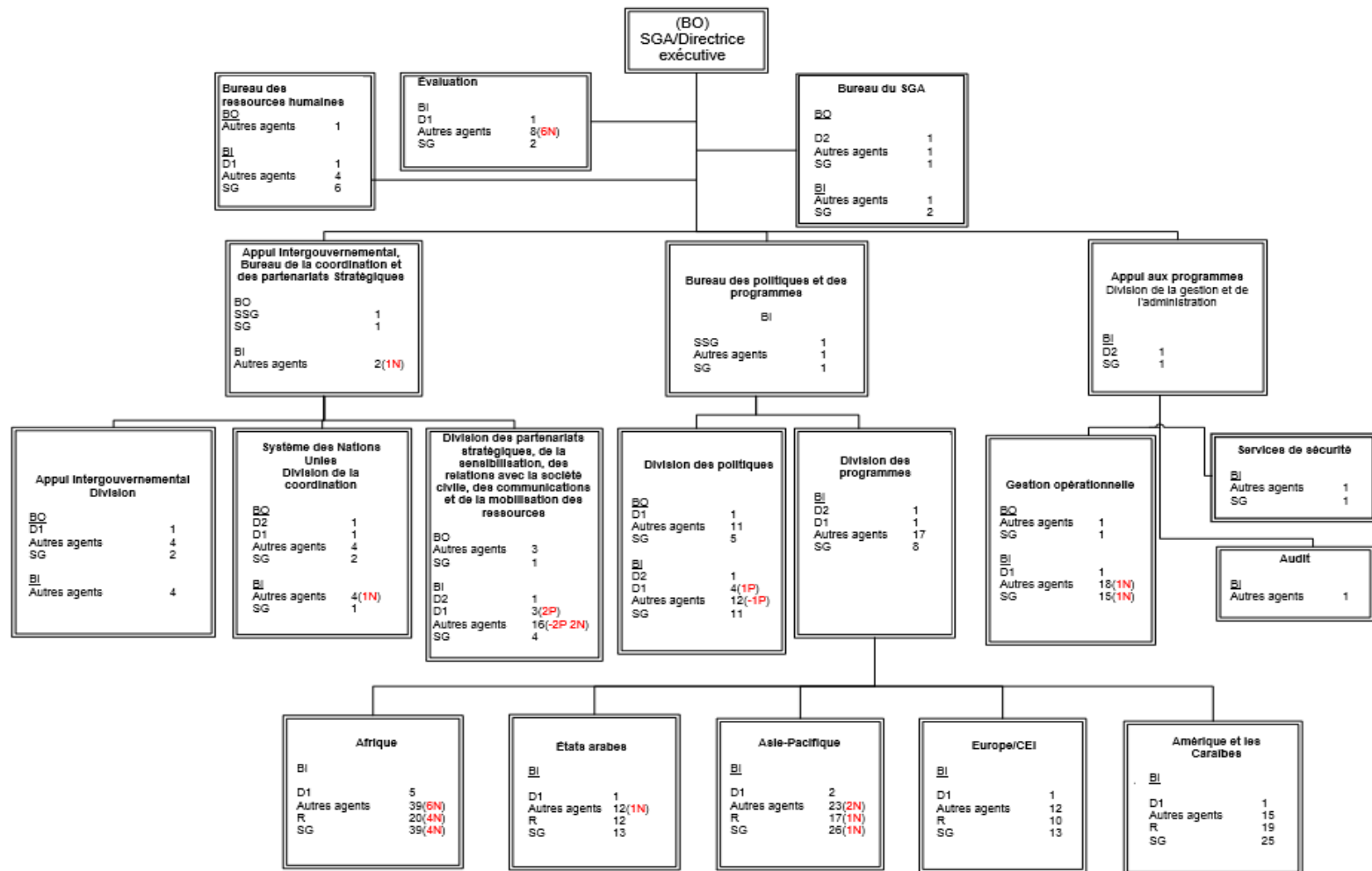
Le budget intégré biennal est aligné sur le plan stratégique quadriennal et complète le financement reçu des contributions obligatoires inscrites au budget ordinaire.

## Table des matières

	<i>Page</i>
Organigramme . . . . .	4
I. Aperçu général. . . . .	5
II. Contexte stratégique et financier . . . . .	7
A. Contexte stratégique . . . . .	7
B. Contexte financier. . . . .	9
III. Progrès réalisés dans la période 2014-2015 et au-delà en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles. . . . .	12
IV. Projet de budget intégré pour 2016-2017 . . . . .	15
A. Facteurs qui ont influé sur la formulation du projet de budget . . . . .	15
B. Plan de ressources intégré . . . . .	18
C. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. . . . .	21
D. Récapitulatif des augmentations/diminutions des crédits inscrits au budget intégré. . . . .	33
E. Récapitulatif des changements du tableau d'effectifs . . . . .	36
F. Éléments d'une décision. . . . .	43
 Annexe	
I. Examen comparé des prévisions chiffrées pour 2014-2015 et du projet de budget de 2016-2017. . . . .	44
II. Progrès accomplis dans la mise en place de la structure régionale . . . . .	46
III. Définitions . . . . .	47

# Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

## Projet de structure organisationnelle et répartition des postes pour l'exercice biennal 2016-2017



*Abréviations* : BI, budget institutionnel; BO, budget ordinaire; N, nouveau poste; P, Poste reclassé; R, Responsable national; SG, Service généraux; SGA, Secrétaire-général adjoint; SSG, Sous-secrétaire-général.

## I. Aperçu général

1. Dans sa résolution 64/289 du 2 juillet 2010 sur la cohérence du système des Nations Unies, l'Assemblée générale a créé l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et lui a confié pour mandat d'aider les États Membres et le système des Nations Unies à progresser de manière plus efficace et efficiente vers l'objectif de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et de la promotion des droits des femmes.
2. Pour s'acquitter de ce mandat, le budget intégré d'ONU-Femmes a été préparé en faisant fond sur l'expérience acquise durant les deux premiers exercices biennaux de l'Entité et sur l'idée que des ressources essentielles lui sont nécessaires pour s'acquitter de son mandat. Le budget vise principalement à renforcer l'appui qu'ONU-Femmes offre aux États Membres en produisant davantage de résultats dans le cadre de ses programmes.
3. Le budget intégré indique les ressources nécessaires pour atteindre les résultats énoncés dans le cadre intégré de résultats d'ONU-Femmes et devrait être lu conjointement avec le plan stratégique approuvé pour 2014-2017, dont il fait partie intégrante, et avec le budget intégré approuvé 2014-2015. Les estimations ont trait à un budget intégré biennal de 880 millions de dollars au titre des contributions volontaires, dont des crédits d'un montant brut de 196,4 millions (montant brut) dont l'ouverture est demandée.
4. L'Assemblée générale continuera de déterminer les ressources du budget ordinaire nécessaires pour le fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux et l'exécution des activités de politique générale et de coordination, lorsqu'elle examinera le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017, qui s'élève à 15,3 millions de dollars pour ONU-Femmes, et les ressources reçues au titre des contributions obligatoires.
5. Il convient de noter que 2014 aura été la première année au cours de laquelle ONU-Femmes a atteint ses objectifs, et les a même dépassés, concernant, les contributions au titre de ressources ordinaires et d'autres ressources. Compte tenu de cette tendance positive et les indications reçues des donateurs, ONU-Femmes estime qu'il est réaliste de proposer une croissance matérielle de ses contributions volontaires. Elle estime en outre que, si elle veut mener à bien son mandat, elle doit agir de manière proactive à l'égard de sa croissance et des besoins y afférents.
6. L'Entité se conforme au modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts retenu par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Elle se distingue cependant des trois autres entités dans la mesure où elle est la seule entité qui continue de présenter un budget biennal.
7. Ce choix s'explique par le fait qu'ONU-Femmes est une entité nouvelle, qui préfère contrôler la structure de ses ressources et ses besoins plus régulièrement. Le budget intégré pour 2016-2017 porte également sur une période de deux ans aux fins d'un examen des besoins plus fréquent et pour veiller à ce que le travail d'ONU-Femmes respecte le plan stratégique pour 2014-2017 et le mécanisme du budget ordinaire.

8. En élaborant les présentes proposition, ONU-Femmes continue d'être guidée par un objectif primordial : obtenir des résultats mesurables en matière de développement, en particulier au niveau national; et elle y a mis l'accent en ce qui concerne sa croissance. Les prévisions au titre de contributions volontaires s'élèvent à 880 millions de dollars, ce qui avoisine les 900 millions de dollars prévus pour l'exercice biennal 2016-2017.

9. Les principes énoncés ci-après ont guidé l'élaboration du projet de budget intégré pour l'exercice 2016-2017 :

a) renforcer l'efficacité, la transparence et la responsabilisation en améliorant et en intégrant le modèle de gestion axée sur les résultats dans toute l'organisation;

b) adopter une stratégie de croissance axée sur des activités de terrain opérationnelles et programmatiques. Cette croissance est directement alignée sur la structure organisationnelle déjà approuvée par le Conseil d'administration et est basée sur les capacités minimales essentielles de chaque bureau extérieur. Cependant, la mise en œuvre intégrale de cette structure de base n'a pas encore fait l'objet d'une proposition, étant donné les ressources limitées au sein de l'organisation;

c) mettre l'accent sur la gestion des activités de gestion par préférence aux autres activités de l'organisation et continuer d'aligner les sources de financement directement avec les postes et les fonctions connexes, tel qu'approuvé par le modèle harmonisé de classification des coûts;

d) appuyer l'efficacité et l'efficacité d'ONU-Femmes par une fonction d'évaluation forte, indépendante et crédible. Ce principe est conforme à la décision du Conseil d'administration visant à continuer de renforcer les capacités d'évaluation de l'Entité (notamment en lui allouant des ressources humaines et financières suffisantes à, et à renforcer l'utilité, la crédibilité et l'indépendance de l'évaluation (voir décision 2015/1 du Conseil d'administration).

e) reconnaître l'importance de renforcer les capacités d'ONU-Femmes, au niveau du Siège, à fournir une orientation politique et normative, ainsi qu'une orientation en matière de coordination du système des Nations Unies, de plaidoyer et de partenariats stratégiques, et à faire fond sur les synergies, aux niveaux national, régional et mondial, aux fins d'un appui et d'un contrôle en matière de gestion et de mobilisation des ressources, ainsi que de la fourniture des conseils techniques au niveau local.

10. ONU-Femmes continuera d'accorder la priorité aux activités de programme qui produisent des résultats en faveur des femmes et des filles. En conséquence, 84 % des ressources seront consacrées aux activités de développement (y compris l'efficacité du développement), 13 % à la gestion et 3% à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Comme indiqué à l'annexe I du présent rapport, le pourcentage des dépenses de gestion pour 2016-2017 devrait diminuer par rapport aux dépenses estimatives actuelles pour 2014-2015.

## II. Contexte stratégique et financier

### A. Contexte stratégique

11. Le contexte stratégique de l'élaboration du présent budget est limité par les considérations suivantes :

a) La combinaison historique d'importants mécanismes intergouvernementaux mondiaux, y compris l'examen du 20<sup>e</sup> anniversaire de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, le programme de développement pour l'après 2015,<sup>1</sup> et les objectifs de développement durable, y compris une proposition d'objectif autonome, complet et révolutionnaire visant à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, que devrait soutenir ONU-Femmes. Comme autres mécanismes importants, on peut relever l'examen mondial de la mise en œuvre de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité et des recommandations connexes, la troisième Conférence internationale sur le financement du développement et son document final qui devrait mettre l'accent sur les engagements pris en matière de financement de la lutte pour l'égalité des sexes, et la vingt-et-unième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, qui devrait intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans tous les aspects d'un accord juridiquement contraignant qui sera adopté en décembre 2015. Ces étapes continuent de fournir à l'ONU-Femmes des mandats solides et supplémentaires ainsi que l'occasion pour une génération de placer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au centre du programme international de développement, de son financement et de sa mise en œuvre. Le document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (résolution 66/288 de l'Assemblée générale, annexe) relève qu'ONU-Femmes joue un rôle essentiel dans l'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans toutes les dimensions du développement durable. Par ailleurs, la déclaration politique adoptée par la Commission de la condition de la femme, à l'occasion du vingtième anniversaire de la quatrième conférence mondiale sur les femmes (voir [E/2015/27](#), chap. I, sect. C, résolution 59/1, annexe) invite ONU-Femmes à soutenir la mise en œuvre intégrale, effective et accélérée de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing dans tous les domaines et avec toutes les parties prenantes. ONU-Femmes a besoin de beaucoup plus de ressources pour s'acquitter de ses mandats élargis et faire face aux besoins et aux demandes connexes, et pour aider les États Membres à réaliser l'égalité des sexes à l'horizon 2030, tel qu'approuvé par les États Membres dans la déclaration politique susmentionnée;

b) L'engagement soutenu des États Membres à mettre en œuvre la résolution de l'Assemblée générale créant ONU-Femmes (64/289) et les résolutions ultérieures sur les suites données à Beijing, ainsi que les résultats thématiques de l'Assemblée générale et de la Commission de la condition de la femme, et les résolutions du Conseil économique et social sur l'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes, qui ont renforcé le mandat normatif, opérationnel et de coordination d'ONU-Femmes. La bonne performance, les actions

<sup>1</sup> *Rapport de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, Beijing, 4-15 septembre 1995* (publication des Nations Unies, numéro de vente : E.96.IV.13), chap.13), chap. I, résolution 1, annexes I et II.

et l'influence d'ONU-Femmes ont été reconnues par le Conseil d'administration et appellent à un financement adéquat de l'Entité et une affirmation continue de son mandat universel de promouvoir et d'appuyer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes partout dans le monde. En 2014, lors de sa deuxième session ordinaire, le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a engagé un dialogue structuré avec les États Membres sur le financement, conformément aux recommandations de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Ces dialogues continus devraient aider à renforcer la qualité, la quantité et le processus d'allocation des ressources de base et d'autres ressources de manière à permettre à ONU-Femmes d'atteindre la masse critique de ressources de 500 millions de dollars par an;

c) Le fait, dans un bon nombre d'examen indépendants, tels que celui du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, et le rapport d'évaluation récemment publié par le Bureau des services de contrôle interne, de reconnaître qu'ONU-Femmes obtient des résultats concrets dans tous les domaines, optimise les ressources et est une gardienne sûre et fiable des contributions apportées par des donateurs, même si ces ressources sont inférieures aux prévisions du départ. Jusqu'à ce jour, ONU-Femmes a toujours reçu des rapports d'audit sans réserves de la part du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU;

d) L'approbation par le Conseil d'administration, du plan stratégique d'ONU-Femmes pour l'exercice 2014-2017, qui reflète tous les éléments du mandat de l'organisation et définit son rôle opérationnel en tant qu'entité chargée, aux niveaux national, régional et mondial, de répondre aux demandes d'appui des États Membres pour faire en sorte que les normes internationales sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes se traduisent dans les faits sur le terrain; son rôle d'appui normatif au plan intergouvernemental; et son rôle de coordination au sein du système des Nations Unies et des équipes de pays;

e) ONU-Femmes mène de plus en plus d'actions, à cause des demandes accrues des États Membres, en vue de fournir un appui politique et technique à ces derniers pour qu'ils mettent en œuvre au niveau national les engagements internationaux pris en matière d'égalité de sexe.

f) L'intérêt élevé exprimé par les donateurs, par le biais d'un dialogue structuré sur le financement et par d'autres mécanismes, à s'engager à poursuivre la lutte en faveur de l'égalité des sexes, à faire d'ONU-Femmes leur partenaire de choix et à renforcer les ressources de l'Entité;

g) Les demandes d'appui et de participation soumises à ONU-Femmes demeurent élevées et prennent de plus en plus d'ampleur. Plus de 10 États Membres lui ont demandé de créer des bureaux de pays dans leur pays, et d'autres ont sollicité d'elle une présence renforcée. Durant des crises comme celle d'Ébola ou le tremblement de terre au Népal, ONU-Femmes a créé une niche en vue d'une riposte humanitaire, qui occasionne déjà d'autres demandes. À mesure qu'ONU-Femmes démontre son importance, les attentes des partenaires sont de plus en plus grandes.

12. Le plan stratégique pour l'exercice 2014-2017 décrit le large éventail des modalités envisagées pour atteindre des résultats. Ces modalités comprennent la structure organisationnelle d'ONU-Femmes, au moyen de laquelle l'organisation s'attache à s'acquitter de tous les aspects de son mandat en tirant parti des capacités aux niveaux du Siège, des régions et des pays, et des synergies entre les uns et les



autres, tout en s'appuyant sur les capacités existantes des organismes des Nations Unies en matière d'égalité des sexes. Consciente des difficultés financières, ONU-Femmes a opté pour une mise en œuvre échelonnée de sa nouvelle structure régionale, que le Conseil d'administration a approuvée dans sa décision 2012/6. ONU-Femmes a achevé la mise en œuvre de sa structure régionale approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2012/6, et envisage de lui apporter plus d'efficacité et d'efficience.

13. L'ONU-Femmes, conjointement avec le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, a adopté le modèle harmonisé de classification des coûts et de budgétisation axée sur les résultats.

14. Il s'agit du deuxième budget biennal dans le contexte du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour l'exercice 2014-2017 du plan stratégique d'ONU-Femmes pour la même période. Comme relevé dans la présentation du budget de l'exercice 2014-2015, cette démarche biennale est conforme au Règlement financier et règles de gestion financière, et s'applique bien à ONU-Femmes du moment où elle n'a été créée que récemment et ne dispose que d'un faible volume d'informations historiques dont elle peut tirer parti pour établir des prévisions fiables. Cette démarche permet également un alignement avec le budget ordinaire de l'exercice 2016-2017, qui sert d'assise à ONU-Femmes pour recevoir les quotes-parts, lesquelles sont intégrées au montant total de ses ressources.

## **B. Contexte financier**

15. La mobilisation des ressources demeure une priorité pour ONU-Femmes étant donné qu'elle cherche à se garantir des ressources suffisantes pour réaliser les résultats décrits dans son plan stratégique pour 2014-2017. En ce qui concerne l'exercice biennal 2014-2015, les prévisions des ressources totales se sont élevées à 690 millions de dollars, répartis entre les ressources ordinaires et les autres ressources, s'élevant à 340 millions de dollars et 350 millions de dollars respectivement. 2014 aura été la première année au cours de laquelle ONU-Femmes a réussi à atteindre ses objectifs, soit des ressources ordinaires chiffrées à 164 millions de dollars et d'autres ressources chiffrées à 159 millions de dollars. On a noté une hausse considérable par rapport à 2013 (153 millions de dollars et 114 millions de dollars respectivement).

16. Toutefois, ONU-Femmes demeure encore très en deçà des contributions volontaires annuelles fixées à 500 millions de dollars qui, au moment de sa création, (A/64/588), ont été largement reconnues nécessaires pour garantir sa masse critique.

17. Il est impératif qu'ONU-Femmes se développe considérablement durant l'exercice 2016-2017 afin de permettre à l'organisation de réaliser le cadre des résultats présenté dans le plan stratégique, et de faire face aux exigences et besoins connexes des États membres. Ce développement est en outre nécessaire pour pouvoir tirer profit de l'élan et du consensus au niveau mondial en faveur de la mise en œuvre accélérée du Programme d'action de Beijing, conformément à la Déclaration politique adoptée par la Commission de la condition de la femme, lors de sa cinquante-neuvième session (voir para.11 a) ci-dessus), et de garantir que l'égalité des sexes soit au centre de la mise en œuvre du programme de l'après 2015.

18. Consciente de ce fait, ONU-Femmes a fixé des niveaux de cible raisonnablement ambitieuses pour l'exercice 2016-2017, s'élevant à 380 millions de dollars au titre de ressources ordinaires et à 500 millions de dollars au titre d'autres ressources. Ces niveaux de cible rapprocheront l'Entité du montant de la masse critique nécessaire à ONU-femmes pour accomplir son mandat universel, fournir un appui consultatif (sur la politique générale) et technique dans les pays de programme; participer pleinement aux mécanismes multipartites et de coordination entre les États et les organismes et pour pouvoir relever les défis contenus dans le programme de développement pour l'après-2015.

19. L'évaluation d'ONU-Femmes réalisée par le Bureau des services de contrôle interne (voir [E/AC.51/2015/9](#), para. 20, 41 et 42) et la méta-analyse effectuée par le Bureau indépendant d'évaluation ont révélé que<sup>2</sup> le fossé entre les niveaux de ressources a mis à l'épreuve la capacité d'ONU-Femmes à obtenir des résultats optimaux concrets et durables.

20. ONU-Femmes reconnaît qu'elle aura besoin de rassembler davantage de ressources ordinaires et d'autres ressources, pour y parvenir. Le taux de croissance des autres ressources est actuellement supérieur à celui des ressources ordinaires. Étant donné qu'ONU-Femmes donne la priorité aux ressources ordinaires, mais s'attend à une croissance plus lente des ressources ordinaires que des autres ressources, elle prévoit un taux de 43 % à 57 % de ressources ordinaires par rapport aux autres ressources pour l'exercice biennal 2016-2017.

21. La croissance notable des autres ressources, depuis 2013, découle de ce que les donateurs se fient progressivement aux activités normatives et de coordination d'ONU-Femmes et à la programmation de ceux-ci, en particulier au niveau national. ONU-Femmes tirera profit de cette confiance grandissante, en mettant en œuvre des programmes phares modulables couvrant les grands axes de l'égalité des sexes, qui contribueront à faire doubler le montant des autres ressources en deux ans. La trajectoire de croissance actuelle d'ONU-Femmes la met sur la bonne voie pour atteindre le niveau de 300 millions de dollars par an au titre des autres ressources. Ce résultat nécessitera une participation continue et concertée des donateurs et des partenaires, ainsi qu'en engagement continu de leur part.

22. L'élaboration des programmes phares constituera une stratégie centrale en faveur d'une croissance rapide. Elle devra aligner les activités normatives, opérationnelles, de coordination et d'orientation générale, et s'appuyer sur le mandat unique et universel d'ONU-Femmes pour aboutir à des résultats palpables et un rapport de ceux-ci. En outre, elle renforcera la cohérence au sein des programmes de pays d'ONU-Femmes et favorisera l'efficacité par le biais des économies d'échelle et le partage d'expériences.

23. ONU-Femmes prévoit d'augmenter ses autres ressources si elle accède aux fonds relatifs aux domaines d'activité émergents, en particulier l'aide humanitaire (voir para.11g) ci-dessus); le processus d'élaboration du nouveau Programme pour les villes; les questions liées aux changements climatiques, tel que le rôle des femmes dans le développement durable; et les examens de politique générale en matière de paix et de sécurité internationales, notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix, le maintien de la paix et les missions politiques. Ceci

---

<sup>2</sup> [UNW/2014/CRP.10](#), disponible sur [www.unwomen.org/en/executive-board/documents/second-regular-session-2014](http://www.unwomen.org/en/executive-board/documents/second-regular-session-2014).

permettra à ONU-Femmes de renforcer les synergies dans tous ses domaines d'activité, qu'il s'agisse des interventions humanitaires, de la paix et de la sécurité ainsi que du développement et de la lutte contre les changements climatiques.

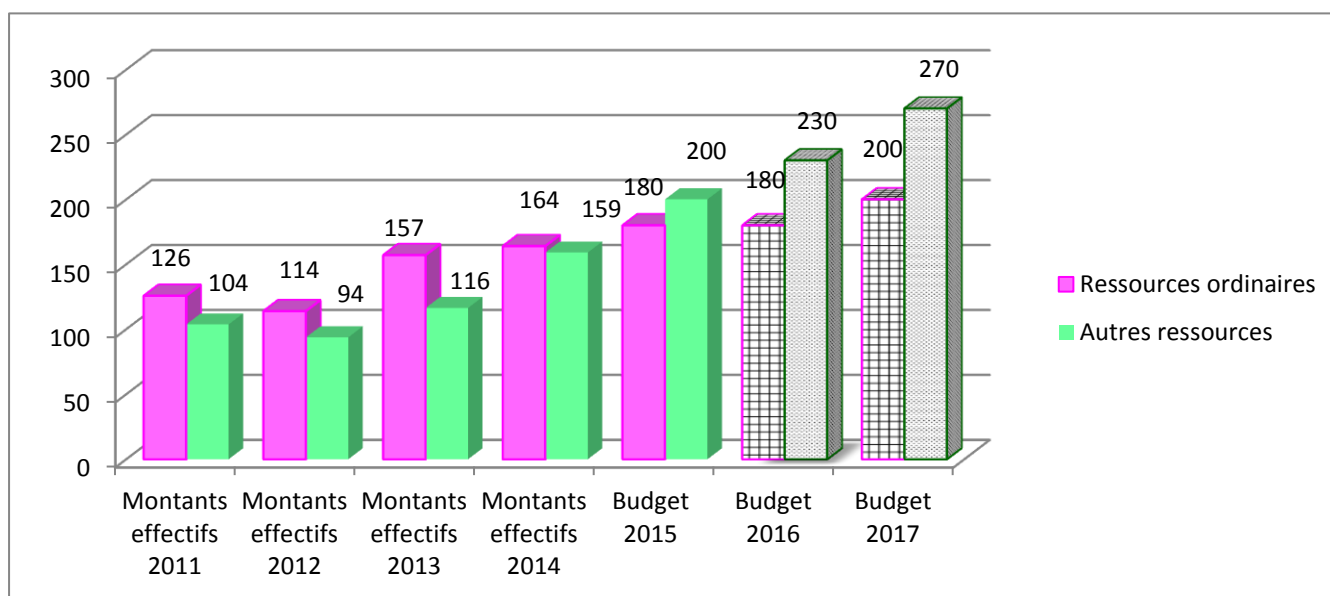
24. ONU-Femmes continuera à élargir et approfondir sa base de ressources. Elle collaborera avec les donateurs actuels pour augmenter le nombre de donateurs qui apportent une contribution supérieure à 20 millions de dollars. Elle continuera également de tirer parti de sa grande capacité à obtenir, plus que la plupart des autres organisations de l'ONU, des contributions d'un plus grand nombre de pays donateurs. Parallèlement, elle continuera à faire croître les ressources provenant du secteur privé, qui, très faibles au départ, ont considérablement augmenté durant l'exercice biennal 2014-2015.

25. Les changements observés dans les ressources financières depuis la création d'ONU-Femmes ainsi que les niveaux projetés des ressources pour l'exercice biennal 2016-2017 sont présentés à la figure I ci-dessous.

Figure I

### Ressources ordinaires et autres ressources, 2011-2017

(En millions de dollars des États-Unis)



26. ONU-Femmes continue de dépendre des paiements prompts que les États Membres versent au titre des ressources ordinaires durant le premier semestre de l'exercice, pour que les activités puissent être planifiées, budgétisées et exécutées de façon efficace. En ce qui concerne les autres ressources, des paiements en temps voulu conformes aux accords de financement permettront de commencer l'exécution des projets à la date prévue.

27. ONU-Femmes continuera à évaluer régulièrement les prévisions des ressources reçues de manière à pouvoir gérer à l'avance le risque d'un déficit et faire en sorte que des mesures adéquates soient prises en temps voulu.

### **III. Progrès réalisés dans la période 2014-2015 et au-delà en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles**

28. Dans la récente évaluation que le Bureau des services de contrôle interne a réalisée sur ONU-Femmes, ce dernier a noté ce qui suit :

« Malgré des ressources inférieures aux attentes, ONU-Femmes est parvenue à donner plus de visibilité aux questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, qui ont ainsi reçu davantage d'attention. L'Entité a multiplié les occasions pour que les questions connexes fassent partie des délibérations des États membres, figurent dans les textes normatifs qui en émanent et soient intégrées à l'action menée par les organismes des Nations Unies. Sur les plans régional et national, grâce aux activités d'appui normatif, ces questions ont été davantage prises en compte dans les activités et programmes de pays des Nations Unies, tandis que les administrations nationales et les partenaires de développement resserraient leur dialogue. » (E/AC.51/2015/9, résumé)

29. Le Bureau a également fait la constatation suivante :

« ONU-Femmes a également obtenu des résultats positifs sur le plan du renforcement du cadre normatif en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Elle a appuyé l'adoption de normes tenant compte de la problématique hommes-femmes et encouragé l'intégration de la question dans les programmes mondiaux et sectoriels. Elle a été particulièrement efficace dans le cadre de l'élaboration des conclusions concertées aux cinquante-septième et cinquante-huitième sessions de la Commission de la condition de la femme et a obtenu l'intégration d'un objectif consacré exclusivement à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans le programme pour l'après-2015. ONU-Femmes a également été plus active au Conseil de sécurité et a appuyé l'élargissement du cadre normatif s'agissant du rôle joué par les femmes à toutes les étapes de la prévention des conflits, du règlement des conflits et du relèvement après les conflits. ONU-Femmes a favorisé la promulgation de lois et l'adoption de politiques plus musclées, notamment pour ce qui est de mettre fin à la violence contre les femmes, d'établir une budgétisation tenant compte de la problématique hommes-femmes et d'encourager la présence de femmes à des postes de responsabilité politique et au niveau de la prise de décisions. » (Ibid.)

30. En outre, dans sa résolution E/2014/2, le Conseil économique et social - prend note avec satisfaction des travaux importants et approfondis entrepris par ONU-Femmes afin d'assurer une transversalisation de la problématique hommes-femmes plus efficace et plus cohérente dans l'ensemble du système des Nations Unies, ainsi que de sa mission qui consiste à diriger et à coordonner les activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et à promouvoir le respect du principe de

responsabilité dans ces domaines, et est conscient du rôle qui lui revient d'apporter une aide aux États Membres qui en font la demande.

31. Il a par ailleurs aussi été reconnu dans la déclaration politique adoptée par la Commission de la condition de la femme (voir para. 11 a) ci-dessus) qu'ONU-Femmes joue un rôle important dans la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ainsi qu'un rôle central dans la mobilisation des États, de la société civile, du système des Nations Unies, du secteur privé et d'autres parties prenantes concernées, à tous les niveaux, en faveur de l'examen et de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing; et ONU-Femmes y a été invitée à poursuivre ces efforts au-delà de l'examen. Ainsi, ONU-Femmes sera tenu d'appuyer les six stratégies en vue de la mise en œuvre intégrale, efficace et accélérée du programme de Beijing, notamment la mise en œuvre renforcée des lois, des politiques, des stratégies et des activités du programme; l'appui renforcé et accru aux mécanismes institutionnels en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles; la transformation des normes discriminatoires et des stéréotypes sexistes ainsi que la promotion des normes et pratiques sociales qui reconnaissent le rôle positif et la contribution des femmes et éliminent la discrimination; des investissements accrus afin de remédier aux lacunes en ressources; la responsabilisation renforcée concernant la mise en œuvre des engagements existants; et le renforcement accru des capacités, la collecte des données, le suivi et l'évaluation.

32. Afin de permettre au personnel de disposer des ressources et des moyens nécessaires pour faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes de façon efficiente et efficace, la section des ressources humaines a appliqué des mécanismes rationalisés et simplifiés qui servent également de base à un système d'informations moderne concernant les ressources humaines. En établissant des mécanismes rationalisés et informatisés au niveau mondial, ONU-Femmes améliore sa prestation de services. Pour renforcer la gestion de la performance, la gestion des aptitudes et le développement de la carrière, la section des ressources humaines a élaboré un cadre de gestion de la performance, qui tient à la fois les superviseurs et les employés responsables de leur performance, permet d'identifier les mauvaises performances et offre aux agents de supervision la possibilité de reconnaître et de récompenser l'excellence.

33. En 2013, le Comité des Commissaires aux comptes de l'ONU a formulé 17 recommandations pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. ONU-Femmes en a mis en œuvre 16 et le seul qui reste est en cours. En 2014, le Conseil des commissaires aux comptes a publié 12 recommandations concernant l'exercice clos le 31 décembre 2013, dont neuf ont été mises en œuvre et les trois autres restantes sont en cours d'achèvement conformément aux échéances fixées dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre des recommandations du Conseil des commissaires aux comptes de l'ONU ([A/69/353/Add.1](#)). ONU-Femmes a reçu des rapports d'audit externe sans réserves depuis 2011.

34. Depuis 2014, une stratégie d'audit annuel harmonisé pour les organisations non gouvernementales, gouvernementales et intergouvernementales qui mettent en œuvre les projets d'ONU-Femmes a été adoptée à l'égard des projets de subventions financés par le Fonds pour l'égalité des sexes d'ONU-Femmes et le Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Les directives et les termes de référence pour l'audit de tels projets ont été mis à jour

afin de refléter l'harmonisation de la stratégie d'audit du programme sélectionné et des projets de subvention. Les services d'un cabinet d'audit international ont été retenus par le biais d'un accord à long terme en vue de procéder à l'audit, dans le monde entier, du programme et des projets de subventions d'ONU-Femmes, qui ont été sélectionnés.

35. ONU-Femmes a mis en œuvre certaines initiatives en vue de simplifier les mécanismes de sécurité, renforcer l'accessibilité des clients et promouvoir le respect de tout le système de sécurité, tout en conférant une dimension sexiste aux principes de « pas de programme sans sécurité » et « pas de sécurité sans ressources » qui sous-tendent le système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Telles initiatives comprennent notamment un nouveau format de gestion de la continuité des opérations, des outils d'appui aux programmes en ligne ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre du mécanisme d'intégration de la sécurité d'ONU-Femmes, qui incorpore de manière claire et efficace les considérations sécuritaires dans tous les aspects des activités organisationnelles. À l'appui de ce mécanisme, le lancement en 2014 d'un processus opérationnel informatisé de la conformité aux systèmes de sécurité, a conduit à une réponse nationale de 99 % indiquant pour la première fois une évaluation exacte du niveau de conformité aux systèmes de sécurité de l'organisation. Le mécanisme favorise en outre une stratégie transparente proactive axée sur l'audit qui permet aux collègues sur le terrain de rapidement améliorer et maintenir la conformité du système sécuritaire, tout en ayant accès à des sources de financement fiables en vue d'améliorer la conformité.

36. En 2014, l'ONU-Femmes a fait un bond considérable dans le domaine des technologies de l'information grâce à l'adoption du principe de l'informatique en nuage. L'organisation a mis en œuvre une nouvelle solution intégrée basée sur le nuage, pour le courriel, les communications, la collaboration et la gestion des contenus. À ce jour, les objectifs de la stratégie en matière de technologies de l'information et des communications, sont entièrement réalisés. La solution a permis d'économiser 50 % sur les emails et les services de communication, et a fourni de nombreux avantages en générant un environnement homogène et intégré permettant aux membres du personnel de collaborer de manière continue partout et à tout moment au moyen d'ordinateurs et d'appareils mobiles. Plusieurs composantes ont été mises en place afin de faciliter la mise en œuvre du nuage, y compris un système de gestion des identités complètement nouveau permettant de gérer les comptes utilisateurs d'ONU-Femmes ainsi qu'un nouveau mécanisme d'authentification intégré. Ces composantes éléments de base ont davantage permis à ONU-Femmes de continuer la mise en œuvre de systèmes plus solides à l'appui des processus opérationnels, y compris le système amélioré de gestion axée sur les résultats introduit à la fin de 2014. Du côté des infrastructures, la mise en œuvre du nuage génère un meilleur rendement et de nouveaux avantages pour l'organisation, car la nature élastique des installations d'accueil donne à ONU-Femmes la capacité d'accroître et de réduire rapidement et de manière rentable les ressources, sans des investissements coûteux visant l'augmentation de la capacité du matériel.

37. En 2014, ONU-Femmes a lancé le projet d'efficacité de l'organisation en vue d'améliorer les systèmes d'information et de communications ainsi que les processus opérationnels dans quatre domaines essentiels : i) améliorer l'utilisation de l'Atlas de façon à mettre l'accent sur la gestion des programmes et des projets ainsi que de l'établissement des rapports et des tableaux de bord, en vue d'améliorer la transparence en interne et en externe, ii) rationaliser les volumes de travail,

automatiser les processus, gérer les documents et améliorer les capacités de l'intranet; iii) renforcer l'appui et la surveillance stratégiques des portails et des sites web; iv) renforcer la mise en œuvre, le suivi et l'établissement des rapports du plan stratégique d'ONU-Femmes grâce à l'élaboration d'un système de gestion axée sur les résultats.

38. ONU-Femmes a continué à renforcer ses capacités et ses systèmes d'évaluation afin d'appuyer la mise en œuvre de sa mission et de son mandat grâce à l'évaluation<sup>3</sup>. Sur la base de l'examen des trois évaluations externes entreprises en 2014, le Comité consultatif mondial d'évaluation a présenté sa propre évaluation d'ensemble et fait des recommandations au Conseil d'administration d'ONU-Femmes en février 2015. Le Comité a conclu qu'ONU-Femmes disposait d'une forte capacité d'évaluation centrale et souligné que l'évaluation était essentielle en ce sens qu'elle lui permettait d'avoir des données fiables et des compétences pour l'exécution de ses activités normatives, opérationnelles et de coordination. Tel que relevé dans le rapport annuel de 2014 concernant la fonction d'évaluation (UNW/2015/5, para. 26), le taux de mise en œuvre des évaluations de l'organisation au cours de l'exercice 2014-2015 a été de 100 %. La méta-évaluation conduite par un réviseur indépendant externe dans le cadre du système mondial d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation a porté sur la qualité de l'ensemble des évaluations achevées en 2014 ainsi qu'il suit : Au total, 43 % des rapports d'évaluation ont été jugés « très bons », 28,5% « bons » et 28,5% « satisfaisants ».

39. Toutes ces initiatives réussies prouvent que l'Entité continue de s'efforcer à rendre opérationnels les principes de responsabilité, de transparence, d'efficacité, d'efficience et d'optimisation des ressources. L'ONU-Femmes ne demande pas de financement supplémentaire au Conseil d'administration pour financer les améliorations continues; elle exploitera plutôt l'enveloppe des ressources financières actuelles.

## **IV. Projet de budget intégré pour 2016-2017**

### **A. Facteurs qui ont influé sur la formulation du projet de budget**

#### **1. Axe et priorités historiques**

40. Le projet de budget continue d'être guidé par les priorités énoncées dans le plan stratégique approuvé pour 2014-2017 et les dispositions de la décision 2013/2 du Conseil d'administration sur une politique harmonisée de recouvrement des coûts. ONU-Femmes conserve une démarche prudente adoptée depuis sa création à l'égard de la réalisation de la croissance. Pour des informations passées, les grandes lignes des précédents budgets d'ONU-Femmes sont récapitulées ci-dessous.

41. Bien que le budget provisoire, chiffré à 51,5 millions de dollars a été approuvé pour l'exercice 2011, le budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013 a été le premier budget pouvant servir de niveau de référence pour l'Entité. Le Conseil d'administration a approuvé le montant brut de 140,8 millions de dollars avec pour

<sup>3</sup> Examen professionnel critique par les pairs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation; Analyse par le Corps commun d'inspection de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies; et l'évaluation d'ONU-Femmes par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.



objectifs de : a) poursuivre le renforcement et l'extension progressifs de la présence d'ONU-Femmes sur le terrain, y compris en mettant en place, conformément à l'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain, la capacité minimale (entre trois et cinq fonctionnaires émergeant au budget institutionnel) dans 21 pays et en renforçant 17 autres bureaux de pays; et b) lancer la structure régionale.

42. Durant l'exercice biennal, et en vue de mettre en œuvre la structure régionale, ONU-Femmes a proposé une révision portant le budget à 147,9 millions de dollars (montant brut), avec la création de 39 nouveaux postes, en particulier aux niveaux national et régional. Le projet de structure de la structure régionale, comprenant 6 bureaux régionaux, 6 bureaux multipays, 47 bureaux de pays et la présence d'un programme dans 30 pays, est actuellement intégralement mis en œuvre

43. Le budget intégré de l'exercice 2014-2015, fixé à 176,9 millions de dollars a permis d'ajouter cinq postes supplémentaires à l'ensemble des postes déjà approuvés au sein de la structure régionale étant donné que ce budget était orienté vers la mise en œuvre intégrale de la structure régionale tout en visant certains domaines stratégiques tels que la mobilisation des ressources, les mécanismes intergouvernementaux, normatifs et opérationnels, ainsi que la responsabilisation et l'efficacité.

## 2. Budget en cours

44. Le budget intégré pour l'exercice 2016-2017 propose un crédit ouvert brut de 196,4 millions de dollars, représentant une augmentation de 19,5 millions de dollars, soit 11,1 % par rapport au budget de l'exercice 2014-2015 (voir tableau 3 ci-dessous). Cette hausse est principalement imputable : a) aux augmentations non discrétionnaires dues aux coûts d'inflation et du personnel, représentant 2 %, soit 3,4 millions de dollars; b) à une diminution du taux de postes vacants, représentant 1,6 %, soit 2,8 millions de dollars; c) aux transferts de fonds des ressources de base programmables vers les ressources du budget institutionnel, y compris les frais afférents au bureau d'évaluation, représentant 3,9 %, soit 6,9 millions de dollars; et d) aux investissements réalisés au sein de l'organisation, représentant 3,6 %, soit 6,4 millions.

45. Bien que toutes les catégories ci-dessus contribuent à l'augmentation de volume proposée, la croissance réelle effective des contributions volontaires concerne essentiellement les activités relevant de la catégorie des investissements réalisés au sein de l'organisation, c'est-à-dire 3,6 %, pour un total de 6,4 millions de dollars seulement. Les activités qui relèvent de cette catégorie sont celles qui restent encore à ONU-Femmes à initier pour mener à bien son mandat.

46. L'augmentation totale se traduit par 31 nouveaux postes inscrits au budget institutionnel garantissant à ONU-Femmes de se développer en disposant tout au moins d'une structure minimale dans presque tous ses bureaux extérieurs approuvés, et que les postes soient alignés sur les catégories de classification des coûts. Sur les 31 postes, 19 répondent aux besoins de bureaux extérieurs, six aux besoins du Siège en appui des ressources organisationnelles critiques visant à renforcer l'appui au bureau extérieur et la coordination avec celui-ci, et les six autres aux besoins du Conseil d'administration qui a sollicité un minimum de ressources pour la fonction d'évaluation. Des explications détaillées de l'augmentation des postes figurent à la section IV.E ci-dessous.



47. Les 19 postes des bureaux extérieurs sont destinés, pour 9 bureaux extérieurs, à appuyer les structures locales : a) deux nouveaux bureaux extérieurs en Somalie et en Indonésie; b) trois bureaux extérieurs (Soudan, Burundi et Sierra Leone) qui fonctionnent sans aucune ressource tirée du budget institutionnel; et c) quatre bureaux extérieurs qui ne disposent pas d'un poste adjoint (Bangladesh, Égypte, Kenya et Mali). Bien que la proposition dans l'ensemble soit d'augmenter le nombre de postes inscrits au budget institutionnel, sept des 19 postes proposés sont déjà actuellement financés par des ressources de base programmables; l'idée de transférer le financement de ces postes vers la bonne source de financement est alignée sur les catégories de classification des coûts. Ce transfert libérerait les ressources de base programmables, ce qui permettrait de financer les activités programmatiques.

48. Par ailleurs, les six postes d'évaluation sont aussi actuellement financés par les ressources de base programmables; on propose de faire passer le financement de ces postes au budget institutionnel, ce qui libérerait d'autres ressources de base programmables.

49. En effet, étant donné que la proposition est celle de transférer 13 postes (7 postes de terrain et 6 postes d'évaluation), des ressources de base programmables vers les ressources du budget institutionnel, seuls 18 postes seraient considérés comme de nouveaux postes pour l'organisation.

50. Vu la nécessité d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelles, ONU-Femmes ne propose aucune augmentation réelle de ses dépenses autres que les dépenses de personnel en dehors du minimum requis pour faire fonctionner une structure de base locale et appuyer la fonction d'évaluation. Par ailleurs, 75 % des augmentations des dépenses autres que les dépenses de personnel sont aussi transférés à partir des ressources de base programmables. Voir le tableau 3 ci-dessous pour détails.

51. Malgré les augmentations demandées par le Conseil d'administration, ONU-Femmes prévoit de ramener son taux de gestion à 13 %.

### **3. Classification des coûts et recouvrement des coûts**

52. ONU-Femmes suit un modèle partagé de classification des coûts adopté par le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP. Les fonds ainsi alloués couvrent a) les activités de développement (réparties entre activités de programme et activités visant à assurer l'efficacité du développement); b) la coordination des initiatives de développement des Nations Unies; c) les activités de gestion; et d) les activités entreprises à des fins spéciales. Le budget intégré est cohérent avec cette classification et ONU-Femmes examine continuellement ses catégories de coûts pour vérifier que les dépenses sont dûment affectées réparties. Durant l'exercice biennal en cours, cet examen a permis l'alignement de tous les nouveaux postes et, le cas échéant, la transition des anciens postes vers la bonne classification.

53. Le taux de recouvrement des coûts de 8 % prévu au projet de budget intégré pour l'exercice 2016-2017 demeure aligné sur la décision 2013/2 du Conseil d'administration concernant le recouvrement des coûts. Ce taux est en vigueur depuis le 1er janvier 2014. Conformément aux anciens exercices biennaux, ONU-Femmes entreprend une démarche prudente à l'égard des montants compris dans le budget intégré, soit environ 75 % de toutes les prévisions de recouvrement. Elle

établira, durant l'examen à mi-parcours de 2016, un rapport sur le taux de recouvrement réel des coûts.

#### **4. Budget ordinaire**

54. Conformément à la résolution 64/289 (para. 75) de l'Assemblée générale, les ressources nécessaires au fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux seraient prélevées sur le budget ordinaire et approuvées par l'Assemblée; les ressources nécessaires au fonctionnement des mécanismes opérationnels intergouvernementaux et aux activités opérationnelles à tous les niveaux seront prélevées sur les contributions volontaires et approuvées par le Conseil d'administration. Pour l'exercice biennal 2016-2017, le Secrétaire général a proposé un budget-programme de 15,3 millions de dollars en faveur d'ONU-Femmes (voir [A/68/6 \(Sect. 17\)](#)), y compris pour un total de 45 postes, le même nombre que celui de l'exercice biennal précédent.

55. Au paragraphe 13 de sa décision 2011/1, le Conseil d'administration a demandé que le budget institutionnel pour 2012-2013 tienne compte de l'analyse menée à la demande de l'Assemblée générale – voir les paragraphes 8 et 9 de la section VI de sa résolution 65/259.

56. Bien que le budget ordinaire n'ait pas augmenté depuis la création d'ONU-Femmes, il contribue à l'exécution des mandats intergouvernementaux qui se sont considérablement élargis depuis que l'Entité a commencé ses activités. Le budget ordinaire est une très petite partie, soit 1,7 % des ressources totales de l'organisation prévues pour l'exercice 2016-2017.

#### **5. Allocation des ressources ordinaires aux activités de programme**

57. ONU-Femmes alloue tout le solde de ses ressources ordinaires après leur utilisation au titre du budget institutionnel aux activités de programme. Cette allocation s'inspire de la méthodologie qui était celle du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme.

58. La méthodologie actuelle pour l'allocation des ressources ordinaires aux fins de la répartition régionale et thématique est basée simplement sur un pourcentage assigné à chaque catégorie de programmes. Toute répartition au sein de cette catégorie est de ce fait basée sur les besoins et les priorités programmatiques. ONU-Femmes continue à évaluer la pertinence de cette méthodologie.

### **B. Plan de ressources intégré**

59. Le tableau 1 montre le plan de ressources intégré pour l'exercice 2016-2017 pour toutes les catégories de dépense au titre des ressources ordinaires et des autres ressources (l'annexe I présente une comparaison du plan de ressources intégré pour 2016-2017 et des montants réels et des montants estimatifs pour 2014-2015).

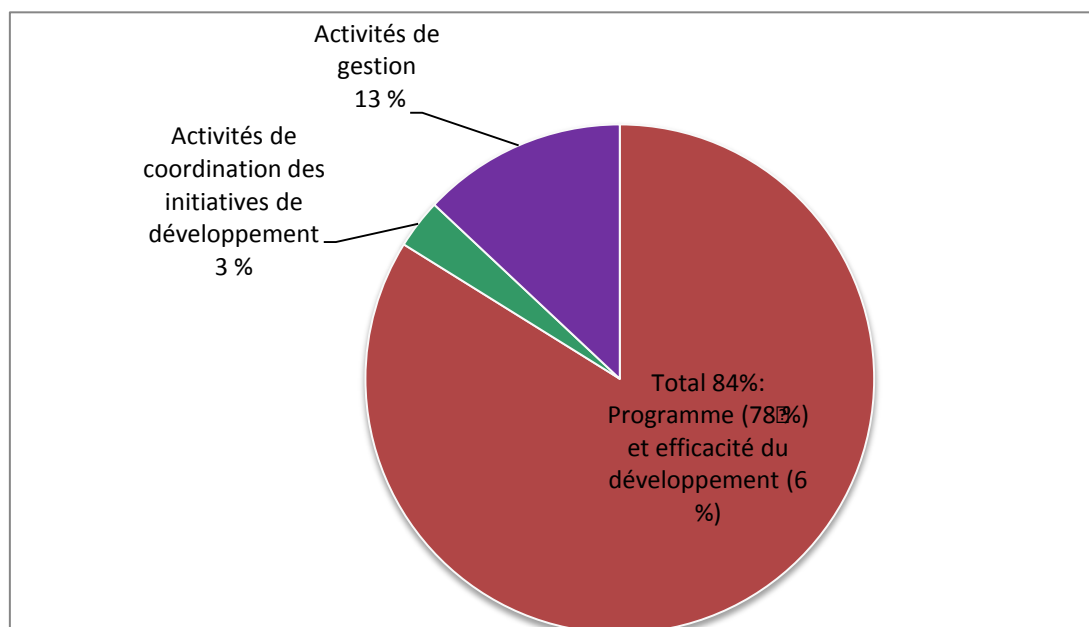
Tableau 1  
**Cadre financier**  
 (En millions de dollars des Etats-Unis)

	<i>Budget 2014-2015</i>					<i>Prévisions 2016-2017</i>						
	<i>Autres ressources</i>				<i>Total</i>	<i>Autres ressources</i>				<i>Total</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Pourcentages</i>	<i>Programmes</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>		<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Pourcentages</i>	<i>Programmes</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>			
<b>1. Ressources disponibles</b>												
Solde d'ouverture	52,5	13	153,8	29,3	235,6	25,5	112,3	22,8	265,3	19,1	396,6	31,0
Recettes												
Contributions	340,0	87	324,1	25,9	690,0	74,5	380,0	77,0	463,2	36,8	880,0	68,8
Recettes diverses et remboursements	–	0	–	–	–	0,0	1,0	0,2	2,0	–	3,0	0,2
<b>Total disponible</b>	<b>392,5</b>	<b>100</b>	<b>477,9</b>	<b>55,2</b>	<b>925,6</b>	<b>100,0</b>	<b>493,3</b>	<b>100,0</b>	<b>730,5</b>	<b>55,9</b>	<b>1 279,6</b>	<b>100,0</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>												
A. Activités de développement.												
A.1 Programmes	185,1	–	330,0	–	515,1	–	210,6	–	473,0	–	683,6	–
A.2 Efficacité de l'aide au développement	45,5	–	–	5,3	50,8	–	50,0	–	–	4,4	54,4	–
<b>Total partiel activités de développement</b>	<b>230,6</b>	<b>68</b>	<b>330,0</b>	<b>5,3</b>	<b>565,9</b>	<b>81,8</b>	<b>260,6</b>	<b>69</b>	<b>473,0</b>	<b>4,4</b>	<b>737,9</b>	<b>83,9</b>
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	27,3	8	–	–	27,3	3,9	27,6	7	–	–	27,6	3,1
C. Activités de gestion.												
C.1 Récurrentes	82,1	–	–	14,7	98,8	–	85,3	22,5	–	22,6	108,0	–
C.2 Non récurrentes	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
C.3 Évaluation	–	–	–	–	–	–	6,4	1,7	–	–	6,4	–
<b>Total partiel activités de gestion</b>	<b>82,1</b>	<b>24</b>	<b>–</b>	<b>14,7</b>	<b>98,8</b>	<b>14,3</b>	<b>91,8</b>	<b>24,2</b>	<b>–</b>	<b>22,6</b>	<b>114,4</b>	<b>13,0</b>
D. Activités entreprises à des fins spéciales.												
D.1 Dépenses d'équipement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
D.2 Autres activités	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total Partiel activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>–</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>0,0</b>	<b>–</b>	<b>0,0</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>0,0</b>
<b>Total Budget institutionnel (A.2+B+C+D)</b>	<b>154,9</b>	<b>46</b>	<b>–</b>	<b>20,0</b>	<b>176,9</b>	<b>25,6</b>	<b>169,4</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>27,0</b>	<b>196,4</b>	<b>22,3</b>

	Budget 2014-2015						Prévisions 2016-2017					
	Autres ressources				Autres ressources				Autres ressources			
	Ressources ordinaires	Pourcentages	Programmes	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentages	Ressources ordinaires	Pourcentages	Programmes	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentages
<b>Total Utilisation des ressources (A + B + C + D)</b>	<b>340,0</b>	<b>100</b>	<b>330,0</b>	<b>20,0</b>	<b>692,0</b>	<b>100,0</b>	<b>380,0</b>	<b>100,0</b>	<b>473,0</b>	<b>27,0</b>	<b>880,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Solde des ressources (1-2)</b>	<b>52,5</b>	<b>-</b>	<b>147,9</b>	<b>35,2</b>	<b>233,6</b>	<b>-</b>	<b>113,3</b>	<b>-</b>	<b>257,5</b>	<b>28,9</b>	<b>399,6</b>	<b>-</b>

60. La figure II présente la part des ressources consacrée respectivement aux activités de développement, aux activités de gestion et aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. ONU-Femmes demeure engagée à mettre l'accent sur ses activités de développement, tout en veillant à se doter des moyens opérationnels nécessaires pour optimiser les activités relatives à son programme. Elle a augmenté ses prévisions de dépenses en matière de développement, de 82 % de ses ressources à 84 %, et elle devrait ramener la part des activités de gestion de 14 % à 13 %.

Figure II  
Utilisation des ressources 2016-2017



### C. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources

61. Le tableau 2 présente le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour l'exercice 2016-2017. Le projet de budget intégré devrait favoriser l'obtention des six principaux réalisations attendus en matière de développement et les quatre groupes de produits des résultats axés sur l'efficacité et l'efficience institutionnelles, définis dans le plan stratégique de 2014-2017, à savoir : a) favoriser une coordination et des partenariats stratégiques plus efficaces et fructueux au sein du système des Nations Unies et servir de pôle de connaissances pour tout ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; b) instaurer une forte culture d'apprentissage reposant sur la gestion axée sur les résultats, l'établissement de rapports, la gestion et l'évaluation des connaissances; c) améliorer l'efficacité de l'organisation en la dotant de moyens solides aux niveaux national, régional et institutionnel; et d) mobiliser et exploiter des ressources beaucoup plus importantes au service de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Ce format respecte la présentation du budget intégré

2014-2015. Pour chaque catégorie de classement des coûts, des corrélations sont faites avec les produits, les indicateurs de performance et les niveaux de cible, les groupes fonctionnels et les besoins en ressources proposés. Les produits, les indicateurs de résultats, les niveaux de référence et les niveaux de cible qui apparaissent dans le tableau proviennent du plan stratégique 2014-2017.

Tableau 2  
**Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour l'exercice 2016-2017**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Réalisation/produit – cadre de résultats en matière de développement</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (niveaux de référence)</i>	<i>Cible pour 2017</i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total</i>
Les femmes ont un pouvoir d'initiative et de participation en matière de prise de décisions à tous les niveaux	–	–	–	–	46,3	104,1	–	150,4
Les femmes, notamment les plus marginalisées, acquièrent leur autonomie économique et profitent du développement	–	–	–	–	46,3	104,1	–	150,4
Les femmes et les filles vivent à l'abri de la violence	–	–	–	–	48,4	108,8	–	157,2
La paix, la sécurité et l'action humanitaire procèdent de la participation et de l'initiative à égalité des hommes et des femmes	–	–	–	–	35,8	80,4	–	116,2
La gouvernance et la planification nationale reflètent pleinement les engagements et les priorités concernant l'égalité des sexes	–	–	–	–	27,4	61,5	–	88,9
Un ensemble complet dynamique de normes, politiques et règles mondiales en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes est en place; il permet de faire face aux problèmes, aux enjeux et aux potentialités et est appliqué dans l'action par	–	–	–	–	6,3	14,2	–	20,5

les gouvernements et les autres parties prenantes à tous les niveaux.

<b>Total</b>	–	–	–	–	<b>210,6</b>	<b>473,0</b>	–	<b>683,6</b>
<i>Réalisation/produit – efficacité et efficacité organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (niveaux de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2017<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel.</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total</i>
<b>1. Coordination plus efficace et efficiente des initiatives du système des Nations Unies et des partenariats stratégiques pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes</b>								
1.1 ONU-Femmes guide, coordonne et promeut concrètement l'exercice des responsabilités et les engagements en matière d'égalité des sexes dans tout le système des Nations Unies	Pourcentage des plans d'action corrective soumis par les entités des Nations Unies dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (UNSWAP) examinés par ONU-Femmes	100 %	100 %	Cohérence de l'action des Nations Unies et coordination du groupe fonctionnel	–	–	–	–
	Nombre d'organismes qui inscrivent et rapportent leurs allocations de crédits et leurs dépenses sur la base de marqueurs d'égalité des sexes validés par un processus d'assurance qualité (mesurée par l'UNSWAP) [examen quadriennal complet]	Trois organismes des Nations Unies utilisent actuellement le marqueur de l'égalité des sexes dans leurs rapports	Quinze organismes des Nations Unies d'ici à 2017	–	–	–	–	–
	Nombre d'équipes de pays des Nations Unies qui utilisent des indicateurs de	25 équipes de pays des Nations Unies	47	–	2,9	–	–	2,9



	résultats dans le domaine de l'égalité des sexes (tableaux de bord de l'égalité des sexes ou outils de contrôle similaires permettant de suivre la mise en œuvre et les résultats du PNUAD et des cadres stratégiques des Nations Unies dans les pays mêmes)							
	Pourcentage de PNUAD et de descriptifs de programme commun de pays faisant apparaître des résultats et des ressources mesurables et dédiés pour l'égalité des sexes [examen quadriennal complet]	40 % des PNUAD élaborés entre 2011 et 2012 visent un niveau élevé de résultats au chapitre de l'égalité des sexes.	60 % des PNUAD et des descriptifs de programme commun sont approuvés.	–	3,5	–	–	3,5
1.2 Partenariats effectifs entre ONU-Femmes et les principales parties prenantes (société civile, le secteur privé, organisations régionales et internationales)	Nombre de Groupes consultatifs de la société civile créés	30 groupes consultatifs de la société civile sont en place	51 groupes consultatifs de la société civile sont opérationnels	Relations extérieures et partenariats institutionnels	21,1	–	–	21,1
	Nombre de partenariats conclus avec le secteur privé	12 partenariats avec le secteur privé au niveau institutionnel en 2014	12 partenariats avec le secteur privé au niveau institutionnel	–	3,4	–	–	3,4
<b>Total</b>					<b>31,0</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>31,0</b>

2. Solide culture institutionnelle de gestion axée sur les résultats, d'établissement de rapports, et de gestion et évaluation des connaissances								
2.1 ONU-Femmes pratique la gestion axée sur les résultats	Pourcentage de programmes de pays/multipays faisant apparaître clairement une filière de résultats découlant du PNUAD et de l'application des principes communs de gestion axée sur les résultats énoncés par le GNUM [examen quadriennal complet]	100 %	100 %	Planification des programmes, assortie de conseils et d'appuis techniques	11,2	–	4,4	15,5
	Niveaux de référence et cibles disponibles pour tous les indicateurs du plan stratégique aux niveaux institutionnel, régional et national [examen quadriennal complet]	Environ 95 % des indicateurs du cadre de résultats en matière de développement du plan stratégique (2014-2017), et du cadre de gestion axée sur les résultats sont assortis de niveaux de référence et de cibles.	100 % d'ici à la fin de 2017.	Appui des bureaux de pays en matière de contrôle, gestion et des opérations.	16,8	–	–	16,8
	Pourcentage de fonds de programme alloués au renforcement des capacités nationales [examen quadriennal complet].	39 %	40 %	–	–	–	–	–
2.2 ONU-Femmes est un pôle de connaissances reconnu pour ce qui concerne la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes partout dans le monde	Nombre de références aux produits phares d'ONU-Femmes ( <i>Le progrès des femmes à travers le monde</i> et <i>Etude mondiale sur le rôle des femmes dans le développement</i> )	Niveaux de référence : <i>Le progrès des femmes à travers le monde</i> : 468; <i>Etude mondiale</i> : 373	2013-2014 Le progrès des femmes à travers le monde : 146(23,8 % d'augmentation); Étude mondiale : 39 (9,5 % d'augmentation)	Plaidoyer en faveur de l'adoption de politiques générales et gestion des connaissances	15,5	–	–	15,5

	Nombres de visites des plateformes virtuelles <sup>c</sup>	Niveaux de référence 1 290 000	1 495 000	–	–	–	–	–
	Nombre d'organismes des Nations Unies utilisant les programmes de formation conçus par ONU-Femmes	48	53	–	–	–	–	–
	Nombre de pays bénéficiant de l'appui d'ONU-Femmes pour échanger des connaissances (notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud ou triangulaire) [examen quadriennal complet]	58	78	–	–	–	–	–
2.3 Une base de données factuelles claires issues d'évaluations de qualité de la mise en œuvre du plan stratégique à des fins d'apprentissage, de prise de décisions et de responsabilisation	Taux de réponse de la direction aux recommandations concertées	86 % de taux d'achèvement de réponse de la direction en 2012.	100 % des évaluations menées à bien reçoivent une réponse de la direction dans les 6 semaines	Contrôles et garanties institutionnels	5,8	–	0,7	6,4
	Pourcentage du budget des programmes affecté à l'évaluation	2,2 % (2014)	3 %	–	–	–	–	–
	Nombre d'évaluations décentralisées conformes au plan stratégique menées à bien chaque année	21 (2014)	30 évaluations décentralisées conduites par an	–	–	–	–	–

	Nombre d'évaluations institutionnelles conformes au plan stratégique menées à bien chaque année	1 (2014)	2 évaluations institutionnelles conduites annuellement	–	–	–	–	–	
<b>Total</b>		–	–	–	–	<b>49,3</b>	–	<b>5,0</b>	<b>54,3</b>
<b>3. Efficacité organisationnelle renforcée, fondée sur des capacités et une efficacité solides aux niveaux des pays et des régions</b>									
3.1 Pilotage et encadrement efficaces des activités liées à l'accomplissement du mandat et de la mission d'ONU-Femmes	Pourcentage de produits et de réalisations du Plan stratégique conformes aux prévisions [examen quadriennal complet]	79 % des indicateurs du cadre de résultats en matière de développement 2012-2013 étaient conformes aux prévisions à la fin de 2012. 58 % des indicateurs du cadre de gestion axée sur les résultats étaient conformes aux prévisions à la fin de 2012.	80 %	Leadership et encadrement institutionnels	5,0	–	1,3	6,4	
3.2 Le personnel d'ONU-Femmes a les compétences et les attributions voulues pour obtenir des résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes	Taux de dépenses afférentes aux programmes (ressources de base et autres ressources)	85 % au titre des ressources de base 86 % au titre des ressources autres que de base	Réalisation d'au moins 75 % par rapport au point de référence (selon la méthode de comptabilité d'exercice sauf avances)	Gestion des ressources humaines de l'institution	6,2	–	1,3	7,5	
3.3 ONU-Femmes promeut une culture de gestion des risques, de responsabilité, d'harmonisation des pratiques institutionnelles et de transparence des opérations	Pourcentage de bureaux d'ONU-Femmes considérés à haut risque faisant l'objet d'audits internes ou externes <sup>d</sup>	100 %	100 %	Systèmes financiers, informatiques et télématiques de l'institution, gestion administrative	10,9	–	0,5	11,4	
	Pourcentage d'application des recommandations issues des audits internes, par date d'échéance	75 %	90 %	Sécurité du personnel et des locaux dans le monde	–	–	–	–	

Pourcentage d'application des recommandations issues des audits externes, par date d'échéance	75 %	100 %	—	—	—	—	—
Pourcentage de conformité de toutes les opérations d'ONU-Femmes avec le système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies <sup>c</sup>	Application à 90 % en 2015	Application à 100 % en 2017	—	—	—	—	—
ONU-Femmes communique les données relatives à ses programmes à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	Phases 2 et 3 achevées	Achèvement de toutes les phases et rapports réguliers aux donateurs sur les activités du programme dans le cadre de l'initiative internationale pour la transparence de l'aide	—	—	—	—	—
Adoption de processus de programmation simplifiés et harmonisés à l'usage des bureaux de pays d'ONU-Femmes [examen quadriennal complet]	Système des notes stratégiques et du plan de travail annuel adopté à titre temporaire La révision des manuels relatifs aux politiques et aux opérations et la phase 1 du système de la gestion des ressources sont achevées.	D'ici à la fin de 2016, les processus de programmes rationalisés et le système de gestion des résultats seront achevés.	—	—	—	—	—
Pourcentage de bureaux de pays d'ONU-Femmes qui adoptent la formule des services communs pour les achats, les ressources humaines et l'informatique [examen quadriennal complet]	100 %	100 %	—	—	—	—	—

Total	–	–	–	–	22,1	–	3,1	25,2
<b>4. Mobilisation et gestion des ressources</b>								
4.1 Meilleure utilisation des ressources grâce à la gestion du budget, des finances, des ressources humaines et des moyens informatiques	Pourcentage des rapports d'ONU-Femmes communiqués aux donateurs, qui répondent aux normes de qualité	84 % (2014)	80 %	Gestion des opérations et des bureaux extérieurs, notamment gestion financière institutionnelle, gestion des systèmes informatiques et des télécommunications	61,1	–	13,7	74,8
	Temps moyen nécessaire pour opérer la sélection et le recrutement de candidats qualifiés	15 semaines	15 semaines	Supervision et gestion des bureaux extérieurs, appui aux opérations	–	–	–	–
	Pourcentage de disponibilité et du temps de bon fonctionnement des systèmes informatiques et communications institutionnels	99 %	99 %	Supervision et gestion des bureaux extérieurs, appui aux opérations	–	–	–	–
	Pourcentage du montant total des dépenses de base consacrées aux programmes, par rapport aux dépenses autres que celles de base [examen quadriennal complet]	35 % et 55 % respectivement	À confirmer	Supervision et gestion des bureaux extérieurs, appui aux opérations	–	–	–	–
4.2 La base de ressources s'est élargie et diversifiée de manière à répondre aux besoins d'ONU-Femmes en matière d'appui catalytique et technique et d'octroi stratégique des subventions	Montant total des fonds mobilisés au titre des ressources ordinaires	163,6 millions de dollars en 2014	200 millions de dollars en 2017	Relations extérieures et partenariats institutionnels, communication et mobilisation des ressources	3,3	–	3,0	6,3
	Montant total des fonds mobilisés au titre des autres ressources	159,1 millions de dollars en 2014	250 millions de dollars (exercice biennal -2017)		–	–	–	–

	Nombre d'États Membres versant des contributions aux ressources de base d'ONU-Femmes	À la fin de 2014, 143 États Membres ont versé des contributions à ONU-Femmes	Obtention et maintien d'un minimum de 120 gouvernements donateurs, 20 % des contributions étant pluriannuelles		-	-	-	-
4.3 La capacité et les systèmes de communication d'ONU-Femmes fournissent la base nécessaire pour plaider efficacement en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.	Augmentation en pourcentage de la couverture médiatique mondiale d'ONU-Femmes, de ses priorités et de ses programmes	14 000 articles dans les grands médias d'information en 2014	15 % d'augmentation	Relations extérieures et partenariats institutionnels, communication et mobilisation des ressources	2,7	-	2,1	4,8
	Augmentation en pourcentage du nombre de visiteurs des sites Web d'ONU-Femmes et de Womenwatch	3 millions en 2014	10 % d'augmentation		-	-	-	-
	Augmentation en pourcentage du nombre de personnes qui soutiennent l'Entité dans son travail en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes	1,9 million en 2014	75 % d'augmentation		-	-	-	-
<b>Total</b>	-	-	-		<b>67,1</b>	-	<b>18,8</b>	<b>86,0</b>
<b>Total – efficacité et efficience organisationnelles</b>	-	-	-		<b>169,5</b>	-	<b>27,0</b>	<b>196,4</b>
<b>Total général</b>	-	-	-		<b>380,1</b>	<b>473,0</b>	<b>27,0</b>	<b>880,0</b>

<sup>a</sup> Niveaux de référence à la fin de l'exercice 2014, sauf indication contraire.

<sup>b</sup> Les cibles et les niveaux de référence seront examinés et mis à jour au cours de l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour l'exercice 2016-2017

<sup>c</sup> Les plateformes virtuelles d'ONU-Femmes comprennent notamment le portail de connaissances sur l'autonomisation économique des femmes, le campus virtuel mondial d'ONU Femmes, la communauté de pratique en matière de formation sur l'égalité des sexes, le fichier de spécialistes et de formateurs d'ONU-Femmes, le portail sur l'égalité des sexes et le VIH/sida, le site Web sur la budgétisation tenant compte de la problématique hommes-femmes (iknowpolitics.org).

<sup>d</sup> 12, 5 % de bureaux d'ONU-Femmes sont considérés à haut risque et font l'objet d'audits internes ou externes. Les audits internes et externes servent de base à l'audit fondé sur le risque. Le choix des lieux qui feront l'objet d'un audit se fonde sur l'évaluation des risques. En 2014, 7 lieux (y compris le Siège) sur les 56 emplacements d'ONU-Femmes ont été choisis pour des audits internes et externes.

<sup>e</sup> ONU-Femmes a levé la barre et intègre désormais plus de facteurs de mesure de la conformité avec le système de gestion de la sécurité de l'ONU. En conséquence, un nombre moindre de bureaux remplissent les nouveaux critères.

## 1. Allocation de ressources au titre des activités de développement

62. L'examen des dépenses de 2014 montre que : a) 15 % des fonds destinés au programme ont été dépensés pour des activités en faveur du pouvoir d'initiative et de participation des femmes à la prise de décisions; b) 20 % des fonds ont été consacrés à des projets d'aide à l'autonomisation économique des femmes; c) 25 % des fonds sont allés à des projets de lutte contre les violences faites aux femmes; d) 16 % des fonds sont allés à des activités concernant les femmes, la paix et la sécurité; e) 10 % des fonds ont été dépensés pour renforcer la gouvernance et la planification nationale <sup>4</sup>des engagements et priorités en matière d'égalité des sexes; et f) 5 % des fonds ont servi à promouvoir les normes, politiques et règles mondiales d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. (Environ 9 % des fonds ont été utilisés pour des activités « multithématiques », c'est-à-dire couvrant plusieurs domaines prioritaires).

63. Ces dépenses représentent le niveau auquel ONU-Femmes a pu répondre aux besoins nationaux dans les limites des ressources disponibles. La demande nationale est supérieure aux ressources disponibles et devrait augmenter maintenant que la structure régionale de l'Entité est en place. De ce fait, l'allocation précédente est le principal élément qui permettra à ONU-Femmes de faire des estimations du montant des allocations réparties entre les différents domaines d'impact figurant dans les résultats de développement du plan stratégique.

64. Les allocations sont réparties ainsi qu'il suit :

- a) Les femmes ont un pouvoir d'initiative et de participation en matière de prises de décisions à tous les niveaux – 22 %;
- b) Les femmes, surtout les plus pauvres et les plus marginalisées, acquièrent leur autonomie économique et profitent du développement – 22 %;
- c) Les femmes et les filles vivent à l'abri de la violence – 23 %;
- d) La paix, la sécurité et l'action humanitaire portent le sceau de l'initiative et de la participation des femmes – 17 %;
- e) La gouvernance et la planification nationale reflètent pleinement les engagements souscrits et les priorités en matière d'égalité des sexes – 13 %;

## 2. Allocation des ressources au titre de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles

65. L'allocation des ressources au domaine prioritaire que constituent l'efficacité et l'efficience organisationnelles procède de la méthodologie harmonisée approuvée par le Conseil d'administration. En conséquence, des crédits sont prévus pour : a) des activités de développement, à savoir d'une part les programmes de développement et d'autre part les activités qui concernent l'efficacité du développement; b) la coordination des initiatives de développement des Nations Unies; c) les activités de gestion; et d) les activités entreprises à des fins spéciales. Le crédit demandé, d'un montant total brut de 196,4 millions de dollars, correspond à ces classements de coûts.

<sup>4</sup> Ce pourcentage ne rend pas véritablement compte du travail accompli sur le terrain pour promouvoir l'élaboration des normes et des règles mondiales et leur application au niveau national.



66. Le chiffrage des coûts au titre de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles se fonde sur les groupes fonctionnels, structures réunissant les unités administratives dont les activités concourent à l'obtention des résultats attendus. Comme les groupes fonctionnels sont formés de plusieurs unités administratives qui réalisent certains résultats, ils constituent le lien conceptuel du couplage résultats-ressources figurant dans le cadre de budgétisation axée sur les résultats approuvé par le Conseil d'administration.

67. ONU-Femmes élabore actuellement un module amélioré de gestion axée sur les résultats qui permettra une meilleure budgétisation par activité ainsi que davantage de suivi adéquat des résultats issus des activités.

## D. Récapitulatif des augmentations/diminutions des crédits inscrits au budget intégré

68. Le tableau 3 présente la répartition du montant estimatif des augmentations dans la section efficacité et efficience organisationnelles (budget institutionnel) du budget intégré parmi les catégories de coûts. Les principales augmentations sont dues à la mise en œuvre de la structure minimale précédemment approuvée au sein de l'organisation, dans certains bureaux où aucun budget institutionnel n'est du tout disponible, alignant ainsi les coûts sur la bonne catégorie de classification des coûts et à la bonne source de financement.

Tableau 3

### Récapitulatif des augmentations et des diminutions

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Pourcentage augmentation/ Total diminution</i>	
I. Budget institutionnel 2014-2015		
Montant brut du budget institutionnel financé par des ressources volontaires	176,9	–
<b>Total</b>	<b>176,9</b>	<b>–</b>
II. Augmentations/diminutions des coûts (non discrétionnaires)		
1. Inflation, dépenses de personnel (personnel et autres objets de dépenses)	3,4	2,0
2. Sommes à rembourser au réseau des coordonnateurs résidents des Nations Unies/Corps commun d'inspection (autres objets de dépense)	0,3	0,2
3. Sommes à rembourser au PNUD au titre de services (autres objets de dépense)	0,9	0,5
4. Augmentation de loyers	0,3	0,2
5. Coûts directs liés aux projets d'audit (autres objets de dépenses)	(0,9)	(0,5)
6. Coûts directs liées aux projets de sécurité (autres objets de dépense)	(0,6)	(0,3)

	<i>Pourcentage augmentation/ Total diminution</i>	
<b>Montant net des augmentations imputables aux charges discrétionnaires et non discrétionnaires</b>	<b>3,4</b>	<b>2,0</b>
III. Investissements réalisés au sein de l'organisation (augmentations de volumes)		
1. Renforcement de l'efficacité et l'efficience opérationnelles en matière d'achats et d'appui juridique (personnel)	0,6	0,3
2. Renforcement des capacités d'appui intergouvernemental, de mobilisation des ressources et de la société civile (personnel)	1,4	0,8
3. Renforcement de l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes dans les activités de coordination des Nations Unies (personnel)	0,6	0,3
4. Nouveaux bureaux de la structure régionale Somalie, Indonésie (personnel)	1,4	0,8
5. Structure régionale Burundi, Soudan, Mali, Bangladesh, Égypte (personnel)	1,7	1,0
6. Budget de base opérationnel pour les bureaux extérieurs mentionnés aux points iv. et v. ci-dessus (autres objets de dépense)	0,7	0,4
<b>Montant total des augmentations imputables au volume</b>	<b>6,4</b>	<b>3,6</b>
IV. Transferts de financement des ressources de base programmables vers le budget institutionnel		
1. Structure régionale : Soudan, Burundi, Sierra Léone, Kenya (personnel)	2,3	1,3
2. Structure régionale : Soudan, Burundi, Sierra Léone, Kenya (autres objets de dépense)	0,6	0,3
3. Renforcement de la fonction d'évaluation (personnel)	2,6	1,4
4. Renforcement de la fonction d'évaluation (autres objets de dépense)	1,5	0,8
<b>Montant total des augmentations imputables à la fonction d'évaluation</b>	<b>6,9</b>	<b>3,9</b>
<b>Augmentations du total global</b>	<b>16,8</b>	<b>9,5</b>
V. Discipline budgétaire		
Taux de postes vacants (personnel)	2,8	1,6
<b>Montant total des autres diminutions</b>	<b>2,8</b>	<b>1,6</b>
VI. Augmentation/diminution nette	19,5	11,1
VII. Montant estimatif du budget institutionnel de l'exercice 2016-2017	196,4	
VIII. Montant estimatif des recettes inscrites au budget institutionnel	(27,0)	
IX. Montant estimatif net du budget de l'exercice 2016-2017	169,4	

## 1. Dépenses de personnel

69. Les dépenses de personnel ont connu une hausse de 13,9 millions de dollars (montant total net), passant des 125,8 millions de dollars inscrits au budget institutionnel approuvé pour l'exercice 2014-2015 à un montant de 139,7 millions de dollars :

### *Coûts obligatoires*

a) Les rémunérations ont été alignées sur les taux applicables aux lieux d'affectation et aux différentes catégories de personnel, tels qu'approuvés par la Commission de la fonction publique internationale, ce qui laisse peu de marge pour réduire l'impact des augmentations de salaire. Entre l'exercice 2014-2015 et l'exercice 2016-2017, l'augmentation réelle des salaires, accompagnée d'une augmentation générique inflationniste de 2 % dans toute l'organisation, a entraîné un surcroît de dépenses d'un montant total de 3,4 millions de dollars pour les 462 postes proposés;

### *Coûts obligatoires*

b) Le solde restant de 10,5 millions de dollars représente l'augmentation réelle des salaires imputable à l'augmentation requise de 31 postes (voir détails au tableau 3 ci-dessous);

c) Au fur et à mesure qu'ONU-Femmes gagne en maturité, on a pu noter une petite diminution, de 7 % à 5 %, dans le taux de postes vacants inscrits au budget. Le taux de postes vacants a diminué durant l'exercice biennal en cours et on pourrait affirmer sans peur de se tromper que l'organisation fonctionne à un taux relativement supérieur d'occupation de postes. D'où, l'augmentation, de 2,8 millions de dollars, du montant destiné aux dépenses de personnel.

## 2. Dépenses autres que les dépenses de personnel

70. La seule augmentation enregistrée dans la catégorie des dépenses autres que les dépenses de personnel est chiffrée à un montant total de 2,8 millions de dollars. Sur ce montant, 1,3 million de dollars est destiné aux cinq bureaux extérieurs proposés mentionnés plus haut et 1,5 million de dollars à la fonction d'évaluation. Sur les 2,8 millions de dollars, 2,1 millions de dollars, soit 75 %, représentent un transfert des ressources de base programmables vers les ressources du budget institutionnel.

71. Au siège, les dépenses autres que les dépenses de personnel sont placées au même niveau que celui de l'exercice 2014-2015, ce qui contribue à améliorer le taux de gestion par rapport à l'exercice précédent.

72. ONU-Femmes devrait verser un montant supplémentaire de 0,3 million de dollars au cours de l'exercice pour le Coordonnateur résident des Nations Unies et les dépenses afférentes au Corps commun d'inspection. En outre, un montant supplémentaire de 0,9 million de dollars au cours de l'exercice biennal devrait être demandé pour les nouvelles charges associées au PNUD. Il s'agit des charges principalement associées au traitement des salaires, fondées sur le nombre des membres du personnel que comporte l'organisation.

73. ONU-Femmes devrait également verser un loyer supplémentaire de 0,3 million de dollars pour l'exercice biennal.

74. Les augmentations visées aux paragraphes ci-dessus ont été compensées par une imputation directe, en particulier, des coûts de sécurité et des coûts d'audit localisés des projets. Cette imputation est alignée sur le cadre harmonisé de recouvrement des coûts et sur le principe de recouvrement des coûts escomptés d'ONU-Femmes, et elle permet que les coûts soient bien répartis entre toutes les sources de financement, qu'elles soient ordinaires ou non.

## **E. Récapitulatif des changements du tableau d'effectifs**

75. La création de 31 nouveaux postes est le principal facteur de l'augmentation du budget. Le contexte et la justification de ces demandes sont présentés ci-dessous.

### **1. Bureaux extérieurs**

76. Les propositions suivantes visent à renforcer la présence d'ONU-Femmes au niveau national :

a) Burundi, Sierra Leone et Soudan : ONU-Femmes propose de créer des postes financés par le budget institutionnel (un P-5, un administrateur recruté sur le plan national, un G-6) dans chacun de ces bureaux, car il n'existe actuellement aucun poste financé par le budget institutionnel. Cette proposition est conforme à l'évaluation des ressources locales qui relève la nécessité d'une capacité minimale de trois à cinq membres du personnel financés à partir du budget institutionnel. Sur les neuf postes, six sont financés à partir des ressources de base programmables et on propose de les faire passer sur le budget institutionnel.

b) Indonésie et Somalie : Trois postes inscrits au budget institutionnel (un P-5, un administrateur recruté sur le plan national, un G-6) sont proposés pour deux bureaux nouvellement approuvés;

c) ONU-Femmes propose de créer des postes pour des adjoints de classe P-4 dans quatre bureaux outre ceux approuvés conformément au budget institutionnel 2014-2015. Sur la base d'un examen des bureaux sans adjoints en ce moment, tenant compte des besoins, des demandes et du potentiel en croissance, ONU-Femmes propose la création de postes d'adjoints pour les bureaux ci-après :

i) Bangladesh : Le Bangladesh est le principal bénéficiaire de l'aide officielle au développement, ayant l'appui solide de l'État et des donateurs pour mener des opérations en faveur de l'égalité des sexes;

ii) Égypte : De manière générale, le bureau de l'Égypte est le bureau d'ONU-Femmes qui se développe le plus rapidement. Mais il fait face à d'énormes défis dans la réalisation de son mandat et dans toute la gestion, lesquels entravent à la fois le développement du bureau et la renommée d'ONU-Femmes devant les principaux partenaires;

iii) Kenya : Le Kenya est un pays où ONU-Femmes possède une bonne expérience en matière de mobilisation de ressources, et un potentiel considérable pour davantage se développer, notamment par des partenariats avec le secteur privé aux niveaux national, sous-régional et régional. Ce poste

est actuellement financé grâce aux ressources de base programmables et on propose de le faire passer sur le budget institutionnel.

iv) Mali : Le bureau du Mali dispose du potentiel pour agir comme bureau phare du portefeuille émergent d'ONU-Femmes en matière de lutte contre la violence extrémiste.

## 2. Siège

77. Les propositions ci-après visent à renforcer les capacités institutionnelles dans les domaines critiques de la coordination et de l'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité des sexes, des partenariats stratégiques et de la mobilisation des ressources, de la société civile, des conseils juridiques et de l'appui aux achats.

a) Spécialiste de la mobilisation des ressources : Secteur privé (P-3) (Nouveau poste) :

i. Trouver des sources innovantes de financement, y compris le financement des ressources ordinaires et des autres ressources par le secteur privé, constitue un impératif pour ONU-Femmes. Il s'agit aussi d'un aspect de la stratégie renforcée de mobilisation des ressources que le Conseil d'administration a appelé ONU-Femmes à développer, dans sa décision 2013/6;

ii. En ce moment, ONU-Femmes dispose de capacités minimales de mobilisation de ressources provenant du secteur privé, et elle ne dispose d'aucune capacité de mobilisation de ressources orientée vers un financement réservé à ce secteur. Le titulaire de ce poste devra contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de l'Entité concernant la mobilisation des ressources et la réalisation de ses objectifs concernant les ressources autres que les ressources de base;

iii. Le spécialiste contribuera aussi au travail d'ONU-Femmes par la gestion des partenariats existants avec le secteur privé, en particulier en insistant sur le potentiel croissant de partenariats avec les membres du Conseil consultatif pour les dirigeants du secteur privé;

b) Conseiller pour les partenariats et les politiques (P-5) (nouveau poste) :

i. Le titulaire de ce poste devra davantage renforcer le travail d'ONU-Femmes en fournissant des avis et un appui à la Directrice exécutive adjointes chargée de l'appui intergouvernemental et des partenariats stratégiques, concernant les principaux mécanismes et résultats stratégiques à la fois internes et externes;

ii. Tel que recommandé dans la dernière évaluation réalisée par le Bureau des services de contrôle interne concernant le rôle normatif de l'Entité, le conseiller contribuera à rapprocher les aspects normatifs, politiques, opérationnels et de coordination du mandat de l'Entité, y compris fournir un appui sur le terrain à cet égard. Le conseiller fournira un appui et des avis aux parties prenantes, y compris les États, les organismes du système des Nations Unies, le secteur privé, la société civile et les fondations, et collaborera avec elles, en ce qui concerne les perspectives normatives, de mobilisation de ressources et de plaidoyer;

iii. Il devrait également contribuer au suivi et à l'examen du travail en se fondant sur les groupes de travail et mécanismes importants tels que le programme de développement de l'après 2015, le financement du développement, les changements climatiques, la Commission de la condition de la femme et le suivi de l'examen et de l'évaluation du programme d'action de Beijing, 20 ans après.

iv. Il assurera la liaison avec les missions permanentes, les organismes des Nations Unies, les partenaires de la société civile et du secteur privé en vue d'une participation et d'une cohérence effectives;

c) Conseiller en matière de coordination : intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes (P-5) (nouveau poste) :

i. Bien que la démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes soit déjà un aspect essentiel du travail de coordination de l'Entité, il est nécessaire qu'elle continue d'approfondir et de renforcer en permanence sa capacité de guider, coordonner et promouvoir les ressources et l'exercice des responsabilités en matière d'égalité des sexes dans tout le système des Nations Unies. Le conseiller devra principalement encourager l'intégration de la démarche soucieuse de l'égalité des sexes dans toutes les politiques et tous les programmes du système des Nations Unies, de même que renforcer l'appui des organismes du système aux États Membres afin de leur permettre de renforcer la mise en œuvre de leurs engagements en matière d'égalité de sexes et d'autonomisation des femmes.

ii. En outre, le conseiller fournira des avis stratégiques et appuiera les efforts interinstitutions déployés par la Division à l'échelle du système des Nations Unies, visant à renforcer les opérations en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, en particulier par l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes;

iii. Dans le cadre du suivi de l'examen et de l'évaluation du programme d'action de Beijing +20 et du programme de développement pour l'après 2015, le conseiller ne ménagera pas d'efforts pour assurer la participation d'ONU-Femmes aux principaux mécanismes interinstitutionnels afin que les perspectives d'égalité des sexes soient mises en avant;

iv. Le conseiller sera également chargé de représenter ONU-Femmes dans les groupes de travail interinstitutionnels et de participer à leurs travaux, pour y veiller à ce que le principe de l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes soit pris en compte dans les discussions et les documents finaux; de contribuer au renforcement des capacités en matière d'égalité des sexes au sein et hors d'ONU-Femmes par la production des produits axés sur le savoir; et identifier les questions essentielles, les opportunités et les expériences pratiques qui font progresser l'égalité des sexes et le principe de l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes;

d) Spécialiste de programmes chargé des relations avec la société civile (P-4) (nouveau poste) :

i. Ce poste supplémentaire est nécessaire en vue de soutenir la société civile et les organisations de femmes sur le terrain et les bureaux extérieurs d'ONU-Femmes à cet égard;

ii. Le spécialiste des programmes développera et établira des partenariats avec les anciens et nouveaux partenaires et acteurs de la société civile; il fournira par ailleurs son appui aux groupes consultatifs de la société civile sur le terrain;

iii. Le poste permettra d'apporter l'appui supplémentaire nécessaire pour élaborer des stratégies de plaidoyer avec les nouveaux groupes de la société civile;

iv. En outre, il permettra de renforcer l'appui fourni à la Commission de la condition de la femme et à d'autres entités intergouvernementales dans leurs efforts pour faire davantage participer la société civile aux processus normatifs et à leurs résultats;

e) Spécialiste des questions juridiques - (P-3) (Nouveau poste) :

i. ONU-Femmes ne dispose actuellement que d'un seul poste de spécialiste des questions juridiques, à la classe P-4. Un autre poste de classe P-3 est requis pour une meilleure continuité des opérations en termes de capacité juridique;

ii. Le spécialiste des questions juridiques fournira un appui juridique accru aux bureaux extérieurs et régionaux, notamment par des activités de sensibilisation et de formation; il fournira également un appui pour l'établissement et la consolidation d'un cadre institutionnel et de gouvernance, y compris la création de nouveaux organes, politiques, procédures et modèles institutionnels de gouvernance; par ailleurs, il contribuera à mettre l'accent prioritairement sur une mobilisation accélérée des ressources, y compris auprès du secteur privé; et il contribuera aussi à la régularisation des relations d'ONU-Femmes avec les gouvernements des pays hôtes;

iii. Il s'occupera du nombre croissant de questions juridiques au sein des ressources humaines, y compris les questions liées à la gestion des performances, à la conduite, à la discipline, au harcèlement et aux représailles, ainsi que des demandes auprès du Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies;

iv. En outre, il s'occupera de l'augmentation des activités d'investigation du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD et l'augmentation subséquente des cas signalés à la direction en vue d'une action conformément au cadre légal d'ONU-Femmes;

f) Fonctionnaire chargé des achats (adjoint de 1re classe) (G-7)

i. Ce poste vient directement en réponse aux observations faites par les commissaires aux comptes internes selon lesquelles il y a des irrégularités graves dans la fonction, la structure, les capacités et les dispositifs de gestion des services d'achats et que le suivi et le contrôle des achats décentralisés, assurés par ONU-Femmes, sont insuffisants;

ii. Le fonctionnaire chargé des achats assurera un contrôle des achats, en particulier en ce qui concerne le suivi des activités d'achat de l'organisation et le contrôle des opérations d'achats dans la limite des seuils qui doivent être portés devant des comités de révision;

iii. Ce poste supplémentaire permettra aussi de se pencher sur la gestion des risques liés à la fonction d'achat grâce à une surveillance et un contrôle systématiques des activités des groupes décentralisés au siège et dans les bureaux extérieurs.

iv. Cette fonction renforcera la capacité d'ONU-Femmes à réaliser les objectifs programmatiques et à s'acquitter de son mandat.

### **3. Évaluation**

78. Répondant à la demande du Conseil d'administration dans sa décision 2015/1, qu'ONU-Femmes intègre une ligne budgétaire séparée pour les activités d'évaluation que le Conseil d'administration inscrira au budget intégré de l'exercice 2016-2017, en vue de réaliser l'objectif de 3 % fixé dans le budget programme, ONU-Femmes fait passer progressivement la source de financement de l'évaluation, des ressources de base programmables aux ressources du budget institutionnel. Pour l'exercice 2016-2017, six postes supplémentaires (3 P-3 et 3 P-4) précédemment financés par les ressources de base programmables devraient être inscrits au budget institutionnel ainsi que 50 % des coûts de programme du Bureau indépendant d'évaluation.

### **4. Reclassement des postes**

79. L'ONU-Femmes propose aussi que trois postes passent de la classe P-5 à la classe D-1

a) Chef de la communication et de la sensibilisation (reclassement de P-5 à D1) :

i. L'utilité des communications s'est rapidement développée en raison de l'augmentation exponentielle des travaux de sensibilisation et de communication; elles revêtent aujourd'hui une importance stratégique. Le poste est important dans la mesure où il permet à l'organisation d'avoir une haute visibilité, un bon marquage et un positionnement stratégique dans différents types de médias; de communiquer et collaborer à des niveaux élevés avec les États Membres, les donateurs, le secteur privé et le public, et de gérer les risques pour la réputation;

ii. Depuis sa création, ONU-Femmes joue, à l'échelle mondiale, un rôle de premier plan grâce aux activités de sensibilisation qu'elle mène dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. L'Entité s'est considérablement développée et travaille avec de nouveaux groupes d'intérêt et de nouvelles audiences, notamment en mettant en œuvre des efforts de plaidoyer de haut niveau ainsi que des campagnes médiatiques de grande portée, telles que la campagne HeForShe ); la campagne, intitulée « Autonomisation des femmes, autonomisation de l'humanité : Imaginez ! »; l'initiative « Parité 2030 : avancer plus vite vers l'égalité des sexes »; et « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » ainsi que le dialogue intergénérationnel organisé dans le cadre de la cinquante-neuvième session de la Commission de la condition de la femme;

iii. Pour mener à bien et poursuivre les efforts de sensibilisation d'ONU-Femmes auprès des partenaires aux niveaux mondial, régional et national, un



reclassement du poste à la classe D-1 est proposé, ce qui concorde avec d'autres entités du système des Nations Unies;

b) Chef de la société civile et du leadership (reclassement de P-5 à D-1) :

i. ONU-Femmes a la responsabilité particulière et fondamentale de mobiliser la société civile et d'établir des partenariats avec les organisations de femmes afin de réaliser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et ce rôle s'est considérablement accru au cours de ces dernières années. Le Responsable de la société civile d'ONU-Femmes a non seulement la responsabilité première de mobiliser les partenaires de la société civile de l'Entité dans le cadre de la Commission de la condition de la femme et ailleurs, mais il représente également le point focal central du Groupe consultatif mondial de la société civile et des mécanismes aux niveaux mondial, régional et national; il a par ailleurs la responsabilité de renforcer la collaboration de l'Entité avec la société civile à tous les niveaux, y compris les efforts visant à promouvoir l'égalité des sexes dans l'ensemble des organisations de la société civile concernées par les questions de développement, d'environnement et de changement climatique, ainsi que de paix et de sécurité.

ii. Étant donné que la société civile, en tant que groupe, est vaste, complexe et diverse, le responsable de la société civile d'ONU-Femmes doit avoir l'expertise, la maturité et l'autorité nécessaires pour susciter la participation des organisations aux plus hauts niveaux et assurer le mandat de l'Entité auprès de ces groupes divers, par des partenariats en matière de connaissance, de programmes et de plaidoyer;

c) Chef des politiques, de la recherche et des données – (reclassement de P-5 à D1) :

i. ONU-Femmes est particulièrement en mesure de combler de sérieuses lacunes en fournissant les capacités de recherche et les données nécessaires pour accomplir le mandat global de l'Entité concernant l'égalité des sexes. Le chef des politiques, de la recherche et des données assume un vaste ensemble de responsabilités. visant à fournir les données qui servent de fondement aux travaux de plaidoyer et de politique générale de l'Entité. Ces responsabilités consistent notamment à mener des travaux de recherche ayant trait à deux rapports phares de l'Entité (*Le progrès des femmes à travers le monde* et *l'Étude mondiale sur le rôle des femmes dans le développement*), ainsi qu'à assurer la production de ces rapports; à mettre à disposition et à publier les travaux de recherche de pointe en matière de politique générale, et à conduire les travaux de l'Entité relatifs aux statistiques en matière d'égalité des sexes;

ii. La vision qu'a ONU-Femmes d'être le pôle de savoir en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes nécessite un niveau élevé d'expertise et d'engagement. Le chef établit des partenariats avec les organismes des Nations Unies et un réseau mondial de chercheurs éminents concernés par les questions d'égalité des sexes et de droits des femmes, ce qui nécessite des qualités élevées de dirigeant et une grande expérience;

iii. Cette mise à niveau devrait garantir la cohérence au sein de la Division, car elle apporte une expertise de haut niveau nécessaire à la réalisation du mandat de l'ONU-Femmes.

Tableau 4  
**Postes inscrits au budget institutionnel, par lieu d'affectation**

	<i>Postes approuvés pour 2014-2015</i>							<i>Modifications nettes</i>					<i>Postes prévus pour l'exercice 2016-2017</i>							
	<i>SSG/ SGA</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres agents</i>	<i>Toutes autres catégories</i>	<i>Total</i>	<i>pourcentage du total</i>	<i>SSG/ SGA</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres agents</i>	<i>Toutes autres catégories</i>	<i>Total</i>	<i>SSG/ SGA</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres agents</i>	<i>Toutes autres catégories</i>	<i>Total</i>	<i>pourcentage du total</i>
Bureaux extérieurs	0	0	10	165	111	286	66				14	5	19	0	0	10	179	116	305	67
Siège	1	4	8	81	51	145	34		3	8	1	12	1	4	11	89	52	157	33	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>246</b>	<b>162</b>	<b>431</b>	<b>100</b>		<b>3</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>268</b>	<b>168</b>	<b>462</b>	<b>100</b>	

*Abréviations:* SSG : Sous-Secrétaire général; SGA : Secrétaire général adjoint

## F. Éléments d'une décision

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

a) approuver le budget intégré d'ONU-Femmes pour l'exercice 2016-2017, budget unique comprenant toutes les catégories budgétaires, qui complète le plan stratégique de l'exercice 2014-2017;

b) approuver le montant brut des ressources chiffré à 196,4 millions de dollars visant à soutenir l'efficacité et l'efficience organisationnelles; et noter que ces estimations comprennent notamment un montant de 27 millions de dollars concernant recouvrement des coûts afférents aux autres ressources;

c) noter que l'excédent des produits extrabudgétaires servira à soutenir les activités de gestion.

## Annexe I

## Examen comparé des prévisions chiffrées pour 2014-2015 et du projet de budget de 2016-2017

Le tableau ci-après est une comparaison des prévisions chiffrées de 2014-2015 et du projet de budget de 2016-2017.

### Cadre financier

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants réels 2014 - montants estimatifs 2015</i>						<i>Budget 2016-2017</i>					
			<i>Autres ressources</i>						<i>Autres ressources</i>			
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Pourcentages</i>	<i>Programme</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentages</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Pourcentages</i>	<i>Programme</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentages</i>
<b>1. Ressources disponibles</b>												
Solde d'ouverture	83,2	19,5	202,3	13,2	298,7	29,5	112,3	22,8	265,3	19,1	396,6	31,0
Recettes												
Contributions	343,7	80,5	348,2	22,1	713,9	70,5	380,0	77,0	463,2	36,8	880,0	68,8
Recettes diverses et remboursements	–	0,0	–	–	–	0,0	1,0		2,0		3,0	0,2
<b>Total disponible</b>	<b>426,9</b>	<b>100,0</b>	<b>550,5</b>	<b>35,3</b>	<b>1 012,7</b>	<b>100,0</b>	<b>493,3</b>		<b>730,5</b>	<b>55,9</b>	<b>1 279,6</b>	
<b>2. Utilisation des ressources</b>												
A. Activités de développement												
A.1 Programmes	148,0		285,2	–	433,2		210,6		473,0		683,6	
A.2 Efficacité de l'aide au développement	47,3		–	1,9	49,2		50,0			4,4	54,4	
<b>Total partiel activités de développement</b>	<b>195,3</b>	<b>62,1</b>	<b>285,2</b>	<b>1,9</b>	<b>482,5</b>	<b>78,3</b>	<b>260,6</b>	<b>68,6</b>	<b>473,0</b>	<b>4,4</b>	<b>737,9</b>	<b>83,9</b>
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	24,4	7,8	–	–	24,4	4,0	27,6	7,3			27,6	3,1
C. Activités de gestion												
C.1 Récurrentes	94,8		–	14,3	109,1		85,3			22,6	108,0	
C.2 Non récurrentes	–		–	–	–						–	

	Montants réels 2014 - montants estimatifs 2015						Budget 2016-2017					
				Autres ressources						Autres ressources		
	Ressources ordinaires	Pourcentages	Programme	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentages	Ressources ordinaires	Pourcentages	Programme	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentages
C.3 Évaluation	–		–	–			6,4				6,4	
<b>Total partiel activités de gestion</b>	<b>94,8</b>	<b>30,1</b>	–	<b>14,3</b>	<b>109,1</b>	<b>17,7</b>	<b>91,8</b>	<b>24,2</b>	–	<b>22,6</b>	<b>114,4</b>	<b>13,0</b>
D. Activités entreprises à des fins spéciales												
D.1 Dépenses d'équipement	–		–	–								
D.2 Autres activités			–	–	–						–	
<b>Total Partiel activités entreprises à des fins spéciales</b>	–	<b>0,0</b>	–	–	–	<b>0,0</b>	–	<b>0,0</b>	–	–	–	<b>0,0</b>
<b>Total Budget institutionnel (A.2 + B + C + D)</b>	<b>166,6</b>	<b>53,0</b>	–	<b>16,2</b>	<b>182,8</b>	<b>29,7</b>	<b>169,4</b>	<b>44,6</b>	–	<b>27,0</b>	<b>196,4</b>	<b>22,3</b>
<b>Total Utilisation des ressources (A + B + C + D)</b>	<b>314,6</b>	<b>100,0</b>	<b>285,2</b>	<b>16,2</b>	<b>616,0</b>	<b>100,0</b>	<b>380,0</b>	<b>100,0</b>	<b>473,0</b>	<b>27,0</b>	<b>880,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Solde des ressources (1-2)</b>	<b>112,3</b>		<b>265,3</b>	<b>19,1</b>	<b>396,6</b>	<b>129,7</b>	<b>113,3</b>		<b>257,5</b>	<b>28,9</b>	<b>399,6</b>	

## Annexe II

### **Progrès accomplis dans la mise en place de la structure régionale**

1. La mise en œuvre de la structure régionale a été achevée conformément aux indicateurs approuvés par le Conseil d'administration en juin 2013. Tous les bureaux régionaux ont été créés et fonctionnent au Panama, au Sénégal, au Kenya, en Turquie, en Égypte et en Thaïlande. 47 bureaux de pays et six bureaux multipays sont pleinement opérationnels avec un effectif de personnel complet, sauf dans les cas de recrutement permanent visant à pallier les mouvements fréquents de personnel. Au 20 novembre 2014, l'effectif des membres du personnel sur le terrain était de 507 personnes, par rapport à 252 personnes en mai 2012.

2. Au mois de février 2015, ONU-Femmes avait délégué ses pouvoirs délégués à 55 bureaux extérieurs. Cette situation a considérablement simplifié les processus opérationnels et a contribué à améliorer les taux d'exécution. ONU-Femmes a exécuté des programmes de pays à hauteur de 130 millions de dollars en 2013 et environ 150 millions de dollars en 2014, un taux de mise en œuvre de près de 86 % dans l'ensemble.

3. Une évaluation indépendante de la structure régionale sera réalisée au cours de l'exercice 2015-2016 et éclairera toutes les améliorations et les démarches en cours liées à la structure. À ce stade, ONU-Femmes estime que la structure régionale a été l'élément moteur pour des augmentations drastiques en d'autres ressources prélevées au niveau local, un taux d'exécution permanemment élevé des programmes locaux ainsi qu'une exécution renforcée de résultats.

## Annexe III

### Définitions

**Activités de développement.** Activités associées aux programmes et activités visant l'efficacité du développement, qui sont indispensables à la concrétisation des résultats de développement.

**Activités de gestion.** Activités qui ont pour fonction première de promouvoir l'identité, l'orientation stratégique et le bon fonctionnement de l'organisation. Elles concernent, notamment, les domaines suivants : direction exécutive, représentation, relations extérieures et partenariats, communication de l'organisation, évaluation juridique, audit, évaluation institutionnelle, informatique, finances, administration, sécurité et ressources humaines.

**Activités entreprises à des fins spéciales.** Activités qui impliquent des dépenses d'équipement (et les coûts connexes) ou prestation de services par le PNUD pour le compte d'autres organismes du système des Nations Unies.

**Activités visant l'efficacité du développement.** Activités de conseil en matière de politique générale, à caractère technique ou concernant l'exécution, qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets relevant des domaines d'activité du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Bien qu'elles soient essentielles pour atteindre les résultats de développement, elles ne sont pas comprises dans les composantes de programme ou les projets spécifiques figurant dans les descriptifs de programme nationaux, régionaux ou mondiaux.

**Augmentation ou diminution de coût.** Toute augmentation ou diminution du coût d'un intrant d'un exercice budgétaire à l'autre, imputable au mouvement des coûts, des prix et des taux de change.

**Augmentation ou diminution de volume.** Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires imputable à des variations du volume ou de la nature des activités menées par une organisation, survenant pendant l'exercice en cours ou prévues pour l'exercice à venir. Le volume est exprimé en utilisant les mêmes facteurs de coût que ceux qui ont été appliqués pour calculer les crédits ouverts approuvés, afin de disposer d'une même base de comparaison.

**Autres ressources.** Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, reçues à des fins programmatiques spécifiques (« autres ressources liées aux programmes ») ou pour la prestation de services spécifiques à des tiers (« autres ressources provenant de remboursements »).

**Budget institutionnel.** La composante institutionnelle (efficacité organisationnelle) du budget intégré couvrant les activités déployées sur une période donnée, sur la base d'un ensemble de résultats définis dans le plan stratégique.

**Budget ordinaire.** Part des contributions allouée à ONU-Femmes dans le budget-programme de l'ONU, qui est établi par le Secrétaire général et approuvé par l'Assemblée générale.

**Coordination des initiatives de développement des Nations Unies.** Activités d'appui à la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies, ainsi que les coûts connexes.

**Coût obligatoire.** Coût (ou augmentation du coût) d'un intrant au cours d'un exercice budgétaire, expressément prescrit par une décision de l'Assemblée générale ou du Conseil d'administration.

**Crédits ouverts.** Montant donné approuvé par le Conseil d'administration pour la période correspondante au titre de la composante efficacité organisationnelle du budget intégré financé au moyen des ressources ordinaires.

**Groupe fonctionnel.** Une ou plusieurs unités administratives distinctes qui relèvent d'un secteur fonctionnel apportant un appui direct à la gestion de l'organisation.

**Ressources ordinaires.** Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont combinées aux autres et non préaffectées. Ces ressources comprennent des contributions volontaires, d'autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, des dons de sources non gouvernementales, ainsi que les intérêts correspondants et les produits accessoires.

---