



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

Distr. générale
13 octobre 2011
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2011

5-7 décembre 2011

Point 2 de l'ordre du jour provisoire*

Questions financières, budgétaires et administratives

Projet de budget institutionnel de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour 2012-2013

Résumé

Le présent document contient le premier projet de budget institutionnel de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), qui couvre l'exercice biennal 2012-2013. Le montant brut de ce budget est estimé à 140,8 millions de dollars des États-Unis (montant net : 132,3 millions). Comme l'avait demandé le Conseil d'administration, le projet de budget a été établi conformément au modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts retenu par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). En application des dispositions de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général estime le montant des ressources requises pour assurer le fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux à la lumière du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 [A/66/6 (Sect. 17)].

Le présent projet de budget détaille les ressources institutionnelles qui seront nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique approuvé par le Conseil d'administration en juin 2011. La primauté y est accordée au renforcement des capacités d'ONU-Femmes d'aider les pays à atteindre leurs objectifs prioritaires en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. À cette fin, le projet de budget prévoit que l'appui dispensé par ONU-Femmes s'étende progressivement à 21 pays supplémentaires en 2012-2013 et qu'elle renforce ses moyens d'action dans les 17 pays au titre desquels son conseil d'administration lui avait octroyé des ressources budgétaires institutionnelles pour 2011. Pour déterminer les fonctions

* UNW/2011/L.3.



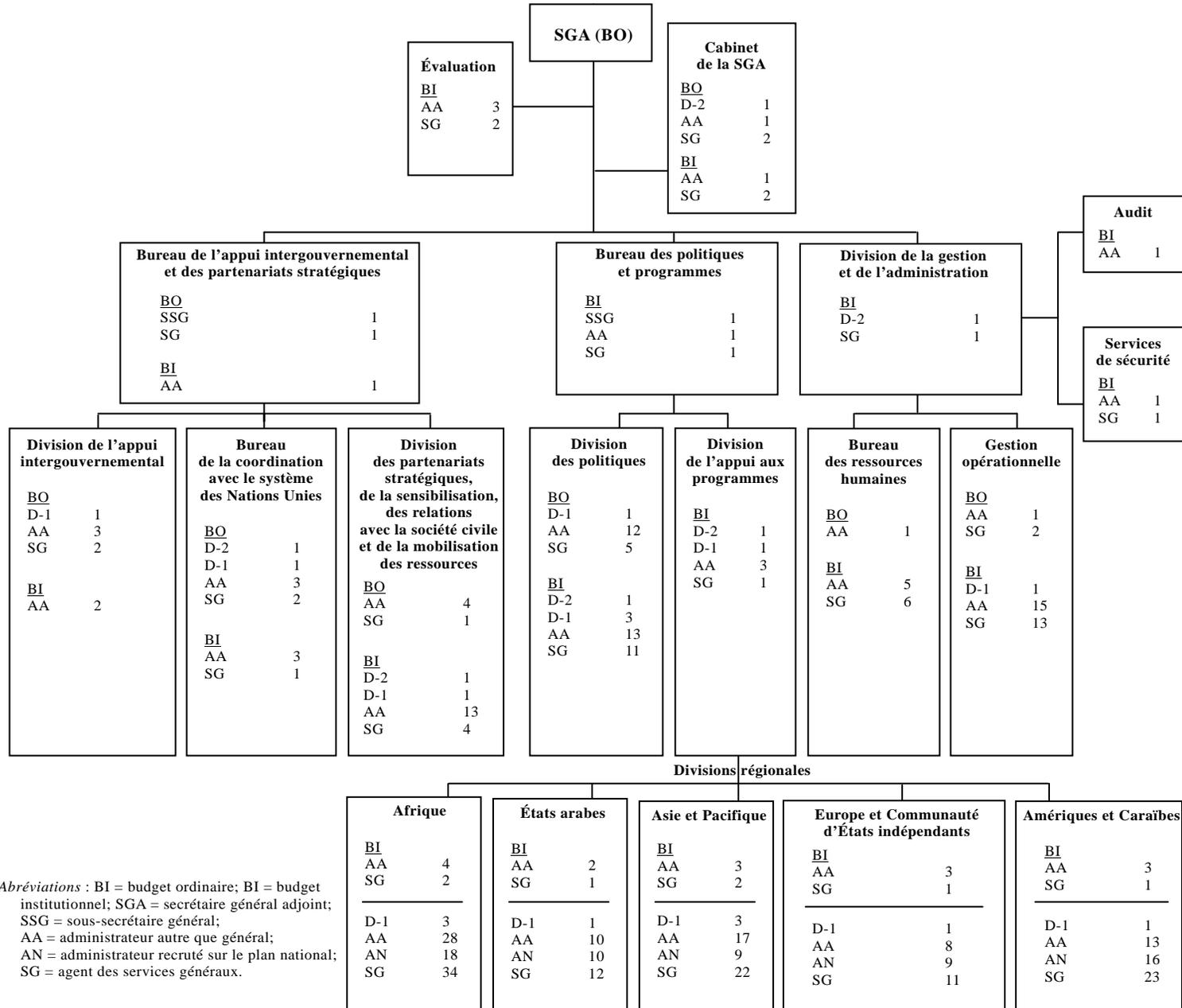
essentielles auxquelles il est envisagé d'apporter un appui et les capacités de base nécessaires pour y parvenir, on a tenu compte des conclusions de l'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain effectuée par ONU-Femmes au début de 2011. Au Siège, seul un renforcement limité est proposé, à deux titres principaux : combler les lacunes importantes qui compromettent l'exécution des fonctions institutionnelles de base et qui sont imputables à l'insuffisance des moyens alloués à ces fonctions par les entités antérieures, supplantées par ONU-Femmes; exécuter les priorités définies dans le plan stratégique en matière de programmes.

S'agissant de l'augmentation prévisible du volume des contributions, le projet de budget institutionnel repose sur une hypothèse prudente, puisqu'il correspond à 19,1 % des ressources qu'il est envisagé d'utiliser. Il est prévu d'affecter 86,3 % des ressources utilisées aux activités axées sur le développement et 10,8 % aux charges de gestion.

Table des matières

	<i>Page</i>
Organigramme d'ONU-Femmes	3
Montant et emploi des ressources	4
I. Aperçu général.	5
II. Données stratégiques.	7
III. Contexte financier	14
IV. Projet de budget institutionnel pour 2012-2013	16
A. Classement des coûts	16
B. Couplage résultats-ressources	17
C. Propositions budgétaires.	28
V. Projet de décision	36
Annexes	
I. Détail du couplage résultats-ressources.	38
II. Comparaison des ressources nécessaires par groupe fonctionnel (2012-2013)	43
III. Méthode	44
IV. Terminologie	47

Organigramme d'ONU-Femmes



Montant et emploi des ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants estimatifs pour 2011 (à titre indicatif)</i>			<i>Montants estimatifs pour 2012-2013</i>			
	<i>Ressources non réservées</i>	<i>Autres ressources réservées</i>	<i>Montant total des ressources</i>	<i>Ressources non réservées</i>	<i>Autres ressources réservées</i>	<i>Montant total des ressources</i>	<i>Pourcentage du total</i>
<i>1. Ressources disponibles</i>							
Solde d'ouverture	15,0	210,0	225,0	29,5	99,0	128,5	–
<i>Produits</i>							
Contributions	130,0	100,0	230,0	350,0	350,0	700,0	–
Produits divers	1,0	–	1,0	2,0	–	2,0	–
Total partiel 1	146,0	310,0	456,0	381,5	449,0	830,5	–
<i>2. Emplois</i>							
<i>A. Activités de développement</i>							
Activités de programme	72,0	204,0	276,0	215,0	382,0	597,0	80,9
Activités visant l'efficacité du développement		6,0	6,0	35,9	4,0	39,9	5,4
Total partiel A	72,0	210,0	282,0	250,9	386,0	636,9	86,3
<i>B. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies</i>							
	5,4	1,0	6,4	20,9	–	20,9	2,8
<i>C. Activités de gestion</i>							
Récurrentes	25,1	–	25,1	73,6	4,4	78,0	10,5
Non récurrentes	10,0	–	10,0	2,0	–	2,0	0,3
Total partiel C	35,1	–	35,1	75,6	4,4	80,0	10,8
<i>D. Activités entreprises à des fins spéciales</i>							
	4,0	–	4,0	–	–	–	–
Total partiel 2	116,5	211,0	327,5	347,4	390,4	737,8	100,0
Gestion du changement	–	–	–	0,8	–	0,8	–
3. Solde (1 – 2)	29,5	99,0	128,5	33,3	58,6	91,9	–

Récapitulatif du budget institutionnel pour 2012-2013

	<i>Montant (millions de dollars É.-U.) Pourcentage</i>	
Activités visant l'efficacité du développement	39,9	28,34
Coordination des initiatives de développement	20,9	14,84
Activités de gestion	80,0	56,82
Total	140,8	100,0
Budget institutionnel en pourcentage du montant total des ressources		19,1

I. Aperçu général

1. Le montant proposé pour le budget institutionnel biennal est de 140,8 millions de dollars des États-Unis. L'Assemblée générale déterminera le montant des ressources requises pour assurer le fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux lorsqu'elle examinera le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013. Le budget institutionnel a été établi conformément au modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts retenu par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il a été demandé qu'on précise si certaines activités étaient normatives, opérationnelles ou participaient d'une combinaison des deux, mais l'analyse requise à cet effet ne pourra être entreprise qu'une fois le plan stratégique approuvé. Les résultats de cette analyse seront pris en compte dans le projet de budget pour 2014-2015.

2. Lors de l'élaboration du présent projet de budget, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a été guidée par un objectif primordial : obtenir des résultats mesurables en matière de développement, en particulier au niveau national. Elle s'emploiera donc activement à mobiliser 900 millions de dollars de contributions au cours de l'exercice biennal, la cible qui a été fixée dans son plan stratégique. Toutefois, compte tenu de la conjoncture économique mondiale, le montant retenu pour l'établissement du budget a été de 700 millions de dollars.

3. Le projet de budget procède des mesures prises en 2011. La priorité consistait à concevoir un modèle d'activité grâce auquel ONU-Femmes puisse être un moteur de changement en mobilisant des compétences d'expert avec diverses ambitions : axer la programmation sur les résultats; nouer des partenariats essentiels; disposer d'analyses réalisées selon les dernières méthodes en date; faire en sorte que la présence d'ONU-Femmes réponde à des impératifs stratégiques, qu'elle mène des activités de sensibilisation à un haut niveau et qu'elle montre la voie à suivre. Au plan institutionnel, le regroupement et l'intégration de quatre entités en une seule ont été accomplis en 2011. Le Conseil d'administration a permis que 117 postes émargent désormais au budget institutionnel plutôt qu'à celui des programmes, il a autorisé la création de deux centres régionaux supplémentaires, il a commencé à transférer les activités de programmation de l'échelon sous-régional à l'échelon

national et il a mené à son terme une évaluation des moyens nécessaires sur le terrain.

4. Le développement organisationnel d'ONU-Femmes se poursuit. L'Entité aura deux priorités pendant l'exercice biennal 2012-2013. La principale consistera à être plus efficace sur le terrain en élargissant son champ d'action et en intensifiant l'engagement d'ONU-Femmes au niveau national, le tout progressivement.

5. La seconde priorité consistera à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des fonctions liées à la mise en œuvre des programmes et au soutien à la gestion et à l'administration. On commencera par examiner les méthodes de fonctionnement actuelles et par déterminer les possibilités de regroupement des ressources, afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

6. Cette entreprise s'inscrira dans le cadre de l'examen des structures régionales qui est en cours et donnera lieu à des conclusions et recommandations qui seront transmises au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2012. Lorsqu'elle lui fera rapport sur cet examen et sur l'initiative portant sur l'efficacité organisationnelle, la Directrice exécutive s'appuiera sur leurs conclusions pour recommander au Conseil d'autres ajustements budgétaires.

7. Le projet de budget institutionnel d'ONU-Femmes prévoit des ressources d'un montant de 140,8 millions de dollars. Du fait que 2011 est l'année pendant laquelle l'Entité est devenue opérationnelle, on ne dispose pas de références adéquates à l'échelle d'un exercice biennal sur lesquelles se fonder pour établir le projet de budget pour 2012-2013.

8. Le projet de budget prévoit la mise en place progressive d'activités dans 21 nouveaux pays en 2012-2013, ainsi que le renforcement des moyens d'action d'ONU-Femmes dans les 17 pays où elle est déjà présente.

9. ONU-Femmes doit également entreprendre de combler les lacunes alarmantes qui compromettent l'exécution de fonctions essentielles, comme la gestion et l'administration, les communications et la mobilisation de ressources. L'Entité a également besoin de ressources pour financer le minimum de moyens opérationnels que nécessitent la mise en œuvre des priorités thématiques définies dans son plan stratégique et les tâches qui lui ont été prescrites en matière de coordination et de responsabilité : il s'agit là de deux pivots de son action, pour lesquels les entités préexistantes n'étaient pas dotées d'effectifs spécifiques.

10. Il est proposé que 139 postes soient créés – 102 hors Siège et 37 au Siège –, ce qui porterait à 387 le nombre des postes inscrits au budget d'ONU-Femmes. Vingt-cinq de ces nouveaux postes émergeraient au budget institutionnel plutôt qu'à celui des programmes et 13 autres correspondraient à des fonctions jusqu'alors exécutées par des consultants recrutés à plein temps sur la base de contrats de louage de services. Ces mesures sont dans le prolongement de l'action menée depuis janvier 2011 pour doter l'Entité d'un socle institutionnel transparent et rationnel.

11. Plus de 86 % des ressources seraient consacrées aux activités de développement. Le projet de budget correspond à 19,1 % des ressources qu'il est envisagé d'utiliser. Il est prévu d'affecter 10,8 % des ressources aux activités de gestion.

II. Données stratégiques

12. En portant création d'ONU-Femmes par sa résolution 64/289, l'Assemblée générale a donné naissance à une nouvelle entité qu'elle a investie d'un certain nombre de mandats distinctifs, qui englobent l'appui – au niveau intergouvernemental, mais aussi à l'établissement de normes – et la définition de grandes orientations qu'elle doit ensuite mettre en pratique dans une optique interinstitutionnelle – qu'il s'agisse de la programmation aux niveaux national, régional et mondial, de l'instauration de partenariats stratégiques ou d'activités de sensibilisation. On ne pourra mener à bien en l'espace d'un seul cycle budgétaire biennal l'entreprise multidimensionnelle qui consistera à faire de la somme de quatre entités préexistantes une institution intégrée et hautement performante dont l'action soit de portée universelle, qui soit dotée des moyens voulus pour dynamiser et appuyer l'exécution de programmes dont les pays aient la maîtrise, qui soit à l'avant-garde de l'évolution de l'appareil normatif, qui guide et coordonne l'action que mènent les entités constitutives du système des Nations Unies au titre de l'égalité des sexes et qui encourage parmi celles-ci le respect du principe de responsabilité à cet égard.

13. Après la création d'ONU-Femmes, en raison d'un décalage entre les divers volets de l'examen des questions budgétaires et relatives aux programmes au niveau intergouvernemental, le budget d'appui (rebaptisé « institutionnel ») pour 2011 de l'Entité a dû être soumis au Conseil d'administration avant que celui-ci ait pu examiner le plan stratégique. Les bases sur lesquelles repose la programmation sont désormais différentes : les présentes propositions de renforcement et de développement d'ONU-Femmes en 2012-2013 sont adossées au plan stratégique (UNW/2011/9) qui a été approuvé par le Conseil dans sa décision 2011/3. Ce plan énonce les objectifs de développement que le budget institutionnel proposé est censé appuyer. Plus spécifiquement, six priorités de fond y sont définies :

- a) Accroître l'autonomie et la participation des femmes;
- b) Élargir l'accès des femmes à l'autonomisation et aux possibilités économiques;
- c) Prévenir la violence à l'égard des femmes et des filles et élargir l'accès aux services spécialisés;
- d) Renforcer les responsabilités des femmes dans les domaines de la paix, de la sécurité et de l'action humanitaire;
- e) Adopter des plans et des budgets davantage axés sur l'égalité des sexes à tous les niveaux;
- f) Contribuer à la mise en place d'un ensemble de normes, de politiques et de règles internationales relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation de la femme, qui soit dynamique, à la hauteur des difficultés, des défis et des possibilités nouveaux ou qui se font jour, et constitue une base solide pour l'action menée par les gouvernements et les autres parties prenantes à tous les niveaux.

14. Cette dernière priorité procède de deux fonctions d'ONU-Femmes : la fourniture d'un appui fonctionnel aux mécanismes intergouvernementaux; le renforcement de la cohérence entre les directives normatives données par les

organes intergouvernementaux et l'appui opérationnel fourni sur place aux partenaires nationaux.

15. Il est indispensable qu'ONU-Femmes dispose des ressources demandées pour être en mesure de s'acquitter des fonctions qui lui ont été prescrites et de contribuer activement à l'obtention par les pays de résultats sur le plan de l'égalité des sexes.

Facteurs qui ont influé sur la formulation du projet de budget

16. Pour élaborer le projet de budget, les responsables d'ONU-Femmes ont été guidés par la nécessité de produire des résultats mesurables en termes de développement. Ils ont également gardé en tête qu'il leur appartenait de gérer les ressources de l'Entité avec prudence et qu'il était nécessaire que le développement de ses activités sur le terrain aille de pair avec la capacité d'en tirer les résultats les plus probants possibles. Ils ont l'intention de faire en sorte que le développement organisationnel de l'Entité soit judicieusement examiné et planifié à l'aune des besoins définis en matière d'exécution de programmes.

17. Le présent projet de budget porte sur les ressources requises pour l'appui aux mécanismes opérationnels intergouvernementaux et aux activités opérationnelles. Les propositions concernant l'appui aux mécanismes normatifs intergouvernementaux ont déjà été soumises à l'Assemblée générale dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 [A/66/6 (Sect. 17)], et ce conformément aux politiques et procédures qui gouvernent le budget-programme.

18. Comme l'avait demandé le Conseil d'administration dans sa décision 2011/1, le projet de budget institutionnel a été établi conformément au modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts retenu par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Au paragraphe 13 de ladite décision, le Conseil avait 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 – pour déterminer si certaines activités d'ONU-Femmes avaient pour objet d'appuyer des mécanismes normatifs intergouvernementaux ou des mécanismes opérationnels intergouvernementaux et des activités opérationnelles, ou les deux.

19. Les demandes émanant du Conseil offrent la possibilité appréciable de renforcer le lien entre les aspects normatifs et opérationnels des travaux de l'Entité. Mais l'analyse requise à cet effet ne pourra être effectuée que sur des bases solides d'un point de vue technique, une fois le plan stratégique approuvé. Sur le plan pratique, la nature éminemment technique de cette entreprise nécessite aussi qu'elle soit menée par l'équipe dirigeante qui a été constituée tout au long de 2011.

20. En conséquence, les conclusions de cette analyse seront prises en compte à la fois dans le projet de budget-programme pour 2014-2015 et dans le budget intégré d'ONU-Femmes pour les activités financées par des contributions volontaires qui portera sur cette même période. Une première étape possible pour 2012-2013 concerne le domaine administratif : il apparaît immédiatement qu'il est nécessaire d'allouer des crédits aux fonctions budgétaires et autres fonctions d'appui qui étaient auparavant exercées par le Département des affaires économiques et sociales.

À ce titre, la création de deux postes P-3 est demandée dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013.

Progrès accomplis en 2011

21. En ce qui concerne l'intensification de la mise en œuvre du plan stratégique, les propositions actuelles ont été formulées sur la base des progrès enregistrés en 2011 dans tous les domaines où des activités avaient été prescrites à l'Entité. Sur le plan opérationnel, ONU-Femmes poursuit diverses ambitions : axer la programmation sur les résultats, nouer des partenariats essentiels, disposer d'analyses réalisées selon les dernières méthodes en date, faire en sorte que sa présence réponde à des impératifs stratégiques, mener des activités de sensibilisation à un haut niveau et montrer la voie à suivre. Ainsi, le partenariat noué par l'Entité avec le Maroc promeut les droits des femmes en assurant la prise en compte systématique de la parité des sexes dans les politiques et budgets nationaux : un rapport annuel est établi dans lequel les dépenses publiques nationales et municipales sont évaluées à l'aune du principe d'égalité des sexes, et une campagne en faveur de l'adoption d'un nouveau code de la famille et de la mise en place d'un nouveau fonds d'aide familiale à l'intention des femmes les plus vulnérables a été lancée. En Égypte et en Tunisie, ONU-Femmes a fait appel à des compétences spécialisées et à l'expérience acquise partout dans le monde pour que de bonnes pratiques président à la promotion de l'égalité des sexes dans le cadre de l'établissement de cadres institutionnels, qui se traduisent notamment par une réforme électorale et par la formulation d'une constitution. Sur le terrain de la sensibilisation, l'Entité a consacré à l'accès à la justice la dernière édition du rapport intitulé *Le progrès des femmes à travers le monde*, qui présente un corpus factuel solide sur lequel s'appuyer pour défendre publiquement les droits des femmes.

22. S'agissant de sa fonction d'appui normatif, ONU-Femmes a organisé avec le PNUD et un certain nombre d'États Membres une manifestation parallèle de haut niveau sur la participation des femmes à la vie politique pendant la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, qui a réuni des femmes chefs d'État ou de gouvernement et ministres de toutes les régions du monde. La déclaration commune publiée à l'issue de cette manifestation a inspiré à la Troisième Commission un nouveau projet de résolution sur la participation des femmes à la vie politique. ONU-Femmes et ses partenaires utiliseront la déclaration commune pour donner un nouveau souffle à l'action menée à ce titre.

23. S'agissant de son rôle de coordination, ONU-Femmes a constitué une base de données sur les politiques, stratégies et plans d'action mis en œuvre dans le cadre du système des Nations Unies, qui comporte une section sur les outils en ligne de renforcement des capacités aux fins de la généralisation d'une perspective antisexiste (voir www.un.org/womenwatch/ianwge/repository/). Pour la première fois ont ainsi été réunies des informations en provenance de 24 fonds, programmes et institutions spécialisées, ainsi que des divers bureaux, départements et commissions régionales du Secrétariat. Cette base sert de ressource non seulement pour les entités du système, mais aussi pour l'ensemble des partenaires de développement. Avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Programme alimentaire mondial (PAM), ONU-Femmes a organisé une réunion d'experts à Accra, sur le thème suivant : « Donner aux femmes rurales les moyens

d'accéder à l'émancipation économique : institutions, possibilités offertes et participation ». À l'issue de cette réunion, une série de recommandations concrètes ont été formulées, qui viendra enrichir les débats lors des réunions préparatoires de la cinquante-sixième session de la Commission de la condition de la femme.

24. La fusion et l'intégration de quatre entités préexistantes en une seule, ONU-Femmes, ont été achevées en 2011. On a procédé à une analyse des fonctions qui seraient exercées par l'Entité, afin d'en regrouper certaines et de concevoir un nouvel organigramme. Pour l'ensemble des postes, on a créé ou actualisé une définition d'emploi et on a établi des correspondances entre les compétences des membres du personnel et les exigences associées à chaque poste. À la satisfaction des responsables d'ONU-Femmes, les nouvelles définitions d'emploi ont permis de trouver une affectation à 93 % des titulaires « sortants ».

25. La fusion des systèmes informatiques en un progiciel unique, l'instauration d'un système intégré de planification des ressources, l'intégration des ressources et des systèmes financiers, la diffusion d'un nouveau manuel d'opérations et la location de locaux pour accueillir ONU-Femmes à New York comptent parmi les principales mesures administratives qui ont été prises. D'ici à la fin de 2011, la plupart des membres du personnel d'ONU-Femmes travailleront dans les mêmes locaux, ce qui facilitera encore la collaboration et l'affermissement d'une vision commune au sein de l'Entité.

26. L'approbation par le Conseil d'administration du budget d'appui pour 2011 (décision 2011/1) a constitué la dernière touche mise à la structure de l'équipe dirigeante d'ONU-Femmes et rendu possible le recrutement et la mise en place des effectifs. À la fin de septembre, la totalité de l'équipe dirigeante était en place. Le Conseil a également permis que 117 postes émargent désormais au budget institutionnel plutôt qu'à celui des programmes. Il a autorisé la création de deux autres centres régionaux et commencé à doter les équipes présentes dans 17 pays de moyens financiers appropriés, première étape vers le transfert des activités de programmation de l'échelon sous-régional à l'échelon national.

27. Il a été procédé à une évaluation des moyens nécessaires sur le terrain pour que les équipes d'ONU-Femmes soient en mesure de fournir les services essentiels qui seront attendus d'elles à l'échelle nationale. L'avancée la plus importante est toutefois l'élaboration du plan stratégique et sa présentation au Conseil d'administration, qui l'a approuvé. Ce plan définit les grandes orientations des programmes, ainsi que leurs principaux axes et priorités. L'établissement du plan a constitué un tremplin essentiel vers l'intégration des services de l'Entité, puisque les dimensions normative, politique et opérationnelle ont été sollicitées pour l'élaboration de propositions.

28. Les modalités pratiques de la collaboration entre ONU-Femmes et les équipes de pays des Nations Unies ont été rendues publiques et diffusées conjointement par la Directrice exécutive et par le Président du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD). Afin qu'ONU-Femmes puisse s'acquitter de nouvelles fonctions liées à l'application du principe de responsabilité, un cadre et un plan d'action pour l'égalité des sexes ont été élaborés en 2011, qui seront soumis à l'approbation du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) en avril 2012. La conception d'outils de mesure des résultats obtenus par l'Entité à l'aune des engagements pris en matière d'égalité des sexes a elle aussi notablement progressé.

Priorités en matière de développement organisationnel

29. Si beaucoup a été accompli en 2011 en termes de création d'une Entité unifiée et de définition de grandes orientations pour son action, le changement institutionnel et l'amélioration de son organisation sont en cours. Deux priorités ont été fixées pour le développement organisationnel d'ONU-Femmes en 2012-2013 : le renforcement de son engagement au niveau national et l'amélioration de son efficacité et de son efficience.

Engagement au niveau national

30. La priorité principale consistera à rendre plus efficace l'exécution des programmes sur le terrain en élargissant la couverture et en intensifiant l'engagement d'ONU-Femmes au niveau national, le tout progressivement. Pour mener à bien cette entreprise, il faudra rendre un mode d'organisation fortement centralisé beaucoup plus axé sur le terrain, en se fondant sur les arrangements intéressant la programmation nationale, en alignant les activités de programme sur les résultats escomptés dans le plan stratégique et en transposant ces activités à une plus grande échelle afin que les programmes soient de portée plus vaste, mais moins nombreux, de sorte que les ressources ne soient pas trop éparpillées. Étant donné qu'il lui incombe de guider, de coordonner et de promouvoir l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne l'action du système des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes et dans celui de l'autonomisation des femmes, ONU-Femmes travaillera auprès des équipes de pays afin d'obtenir qu'elles disposent des moyens voulus pour faire progresser la cause de l'égalité des sexes. Pour ce faire, l'Entité pourrait jouer sur plusieurs tableaux : appuyer la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes dans les programmes, promouvoir une meilleure connaissance de la condition de la femme d'un pays à l'autre, et aider les équipes de pays des Nations Unies à mettre davantage l'accent sur la responsabilisation en matière d'égalité des sexes, notamment grâce à un suivi des investissements.

L'initiative visant au renforcement de l'efficacité organisationnelle

31. Depuis la création d'ONU-Femmes, deux opérations majeures ont été engagées afin d'en améliorer le fonctionnement. En premier lieu, dans le cadre de l'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain, on a examiné l'action menée par l'Entité au niveau national et pris des décisions quant à la manière dont elle pourrait obtenir de meilleurs résultats dans les pays où elle était représentée. En second lieu, on examine actuellement les structures régionales de l'Entité et leurs corrélations avec le Siège, notamment pour ce qui est des fonctions d'appui à l'établissement de normes, mais aussi avec les instances nationales, et on cherche à déterminer de quelle manière les activités menées au plan régional peuvent fournir de la valeur ajoutée. En troisième lieu, on prévoit de renforcer l'efficacité organisationnelle : pour ce faire, on déterminera quelles améliorations il y a lieu d'apporter aux procédures internes, tant pour accroître l'efficacité de l'action menée que pour engranger de nouveaux gains d'efficience.

32. ONU-Femmes a été créée dans l'intention de renforcer le système des Nations Unies et de le mettre en position d'obtenir de meilleurs résultats en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La fusion de ses entités constitutives a produit un effet de rationalisation. À titre d'exemple, les

déménagements rendus nécessaires ont entraîné une diminution de 12 % du coût unitaire de l'espace de bureaux à New York. En outre, bien que les services d'appui administratif des deux entités qui faisaient auparavant partie du Département des affaires économiques et sociales soient demeurés au Secrétariat, les 45 postes transférés de ces unités ont été absorbés dans les services d'appui existants.

33. Cependant, on le reconnaît, ces modestes gains ne représentent pas toute la mesure des améliorations possibles en termes d'efficacité. Dans le cadre de l'initiative axée sur l'efficacité organisationnelle, tous les aspects du système de gestion de l'Entité seront examinés, à tous les niveaux, notamment les processus financiers et budgétaires, l'objectif étant d'alléger les charges administratives, en particulier hors Siège, et de mettre en commun les moyens disponibles, lorsque ce sera possible. Dans le domaine des ressources humaines, on fera des propositions tendant à ce qu'ONU-Femmes investisse plus judicieusement dans son personnel et se dote des capacités nécessaires pour permettre à celui-ci d'atteindre des résultats conformes au plan stratégique. On cherchera à fusionner les ressources dans certains secteurs.

34. Sur la base des conclusions de cet examen, il sera procédé à plusieurs améliorations majeures dans des domaines prioritaires tels que la gestion financière et budgétaire; la remontée de l'information et la vérification des comptes – avec notamment la mise en place d'un cadre de contrôle interne solide qui réponde aux normes les plus exigeantes en matière de transparence et une utilisation des ressources qui soit conforme aux meilleures pratiques internationales dans ces domaines; le renforcement des structures internes de gouvernance, afin de tirer parti de toutes les synergies possibles; la communication et le partage des connaissances, tant sur le plan interne que pour établir des contacts et diffuser le savoir acquis à l'extérieur d'ONU-Femmes; la dotation en effectifs, afin qu'elle corresponde au mandat de l'Entité – on veillera en priorité à renforcer les moyens de coordination dans le cadre du système des Nations Unies et à prendre des mesures propres à améliorer la mobilité tant fonctionnelle que géographique du personnel.

35. L'initiative axée sur l'efficacité organisationnelle s'inscrira dans le cadre de l'examen des structures régionales qui est en cours et vise à déterminer de possibles gains d'efficacité dans les services actuellement offerts au Siège et aux niveaux régional et national qui sont susceptibles d'être rationalisés ou regroupés, notamment grâce à la création de sections géographiques et de services d'appui technique et thématique.

36. Les conclusions et recommandations formulées à l'issue de l'examen des structures régionales et les résultats de l'initiative axée sur l'efficacité organisationnelle seront transmis au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2012. Les présentes propositions ne préjugent pas des conclusions auxquelles on aura abouti au terme de ces deux procédures; lorsqu'elle lui fera rapport sur lesdites conclusions, la Directrice exécutive recommandera au Conseil tous autres ajustements budgétaires qu'elle considérera comme nécessaires sur la base de l'examen des structures régionales et de l'initiative axée sur l'efficacité organisationnelle.

37. Toutefois, étant donné l'ampleur des changements envisagés et le calendrier prévu pour ce faire, on propose qu'ONU-Femmes soit autorisée à reporter sur le budget de 2012-2013 un montant de 800 000 dollars à prélever sur le solde inutilisé du montant de 5 millions de dollars approuvé au titre de la gestion du changement

en 2011. Cela permettrait aux responsables de l'Entité d'organiser à l'avance les étapes suivantes, préalablement à la présentation au Conseil d'administration du rapport sur l'examen des structures régionales et sur l'initiative axée sur l'efficacité organisationnelle.

Priorités budgétaires

38. Le projet de budget institutionnel devrait favoriser l'accomplissement des quatre principaux résultats attendus sur le plan de la gestion, tels qu'énoncés dans le plan stratégique : 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 de la femme; b) mettre en place une culture d'apprentissage solidement ancrée, 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 en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme.

39. Pour qu'il soit possible d'obtenir ces résultats, on a articulé le budget sur deux filières intrinsèquement liées : renforcer les moyens dans les domaines où l'analyse portant sur l'organisation interne a été menée à bien et poursuivre l'action menée depuis janvier 2011 pour doter l'Entité d'un socle institutionnel transparent et rationnel. À ce dernier titre, il est proposé que certains postes et d'autres rubriques émargent désormais au budget institutionnel plutôt qu'à celui des programmes. L'emploi qui est effectivement fait des ressources apparaîtra plus clairement et plus précisément, le Conseil exécutif aura un droit de regard sur le budget alloué aux moyens d'action et on pourra utiliser des instruments contractuels mieux conçus pour attirer et retenir au service de l'Entité le personnel le plus qualifié. Cette évolution pourrait donner à penser que le nombre des postes émergeant au budget institutionnel sera plus élevé : il n'en est rien, car ce changement de source de financement ne rendra aucune nouvelle ressource nécessaire.

40. Le processus de transformation, le cas échéant, ne serait pas mené à son terme en 2012-2013. Compte tenu de l'examen en cours des différents aspects de l'organigramme et des méthodes de travail décrits aux paragraphes 31 à 37 du présent document, on a pris soin de ne pas proposer d'inscrire les moyens d'action au budget institutionnel s'il n'est pas avéré que lesdits moyens seront nécessaires à long terme. Lorsque cette nécessité a été confirmée, il est proposé dans le projet de budget de créer certains postes correspondant aux fonctions pérennes qui sont exercées à plein temps par des consultants recrutés sur la base de contrats de louage de services.

41. Ce qui est attendu en priorité d'ONU-Femmes, c'est qu'elle intensifie, de façon durable, son engagement au niveau national, aussi l'accent est-il mis, dans le projet de budget institutionnel pour 2012-2013, sur l'accroissement du nombre des pays où l'Entité sera en mesure d'apporter le type d'appui recommandé à l'issue de l'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain. Dans le plan stratégique, l'objectif a été fixé à 75 pays. En 2012-2013, il est prévu qu'une nouvelle étape soit franchie et que l'appui dispensé par ONU-Femmes s'étende à 21 pays supplémentaires et qu'elle renforce ses moyens d'action dans les 17 pays au titre desquels son conseil d'administration lui avait octroyé des ressources budgétaires

institutionnelles pour 2011. Grâce à ces mesures, d'ici à la fin de l'exercice biennal considéré, ONU-Femmes mènerait des activités financées par son budget institutionnel dans 55 pays, compte tenu des 11 bureaux sous-régionaux et des 6 centres régionaux auxquels il est proposé d'ajouter un nouveau bureau pour l'Europe et l'Asie centrale.

42. Dans l'optique qui préside à l'élaboration et à l'exécution des programmes, axée sur le terrain, ONU-Femmes expérimente un modèle opérationnel décentralisé pour les États arabes, avec les moyens techniques et opérationnels du centre régional du Caire.

43. Si la priorité essentielle en matière d'investissement pour 2012-2013 consistera à appuyer les équipes hors Siège, l'Entité devra se doter de moyens suffisants pour mener à bien ses fonctions institutionnelles de base. La réalité pratique est la suivante : les moyens provenant des entités préexistantes ne suffisent pas pour s'acquitter de fonctions aussi diverses que l'encadrement et l'administration, les communications et la mobilisation de ressources, car ils ne correspondent pas aux besoins d'un organisme dont le champ d'action est plus vaste. L'Entité a également besoin de ressources pour financer le minimum de moyens opérationnels que nécessitent la mise en œuvre des priorités thématiques définies dans son plan stratégique et les tâches qui lui ont été prescrites en matière de coordination et de responsabilité : il s'agit là de deux pivots de son action, pour lesquels les entités préexistantes n'étaient pas dotées d'effectifs spécifiques.

44. Le positionnement et la visibilité d'ONU-Femmes sont primordiales pour que son mandat et son action continuent d'occuper un rang élevé parmi les priorités internationales sur les plans politique, financier et du développement. Ce sera particulièrement important pendant les premières années d'existence de l'Entité. Si elle forge des alliances stratégiques dans les domaines des communications et de la sensibilisation, ONU-Femmes sera en mesure de diffuser auprès de divers publics cibles des messages sur les enjeux prioritaires, par l'entremise de filières de communication et médiatiques spécifiquement adaptées. À ce jour, le site Web d'ONU-Femmes enregistre 240 000 visites mensuelles et l'Entité a suscité l'intérêt de 90 000 utilisateurs de Twitter, Facebook et YouTube. En rendant plus visibles l'impact et les résultats de ses programmes et en développant ses partenariats dans le cadre de campagnes comme « Dites NON – Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes », ONU-Femmes assoira sa crédibilité et sa fiabilité en tant qu'organisme expert et partenaire de choix pour régler les problèmes spécifiques des femmes, ce qui lui vaudra de recevoir un soutien politique et financier.

III. Contexte financier

45. Le dispositif financier d'ONU-Femmes se décompose comme suit : une subvention en provenance du budget-programme au titre de l'appui aux mécanismes normatifs intergouvernementaux et des contributions volontaires au titre des mécanismes opérationnels intergouvernementaux et des activités opérationnelles. Le Secrétaire général propose que le budget-programme, qui finançait deux des entités préexistantes, alloue 14,8 millions de dollars (avant actualisation des coûts) au titre des mécanismes normatifs intergouvernementaux pour 2012-2013. Les contributions

volontaires viennent s'ajouter au montant en provenance de l'ex-Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM).

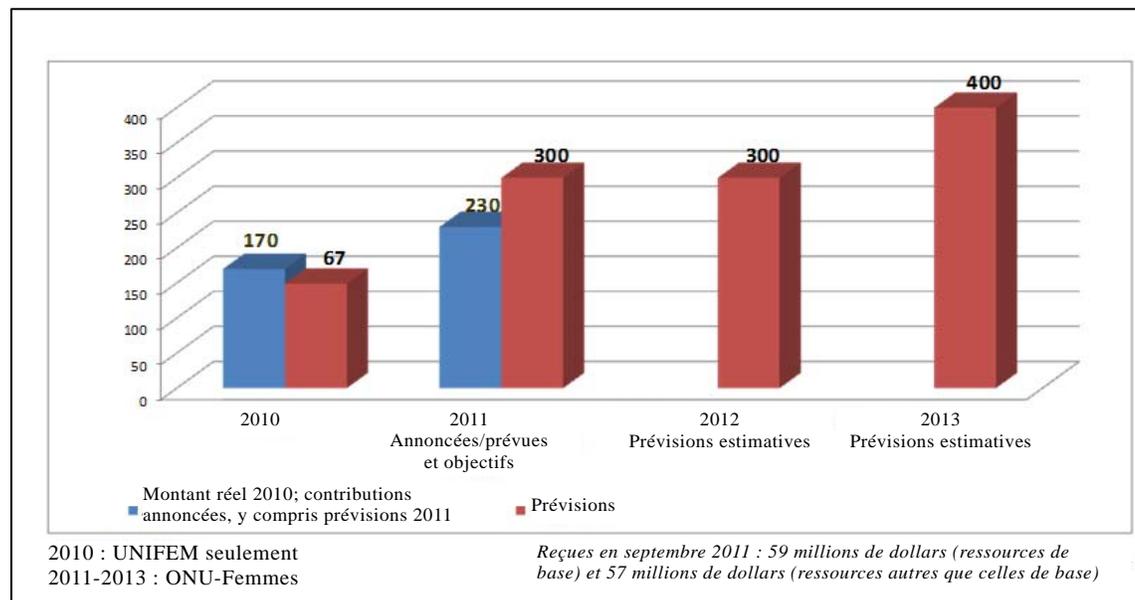
46. En créant ONU-Femmes, la communauté internationale a fait savoir que l'égalité des sexes et les droits des femmes étaient des impératifs tout aussi cruciaux, à l'échelle mondiale, que l'élimination de la pauvreté et de la faim ou la lutte contre les changements climatiques, et que l'accomplissement de ces derniers objectifs dépendait de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et nécessitait que les activités menées soient transposées à une plus grande échelle et que les ressources qui leur étaient allouées soient plus importantes. La création d'ONU-Femmes et la nomination de sa première directrice exécutive, avec rang de secrétaire générale adjointe, ont suscité de l'enthousiasme pour la cause de la parité des sexes partout dans le monde.

47. On attend beaucoup de la nouvelle Entité, mais celle-ci a vu le jour en période de turbulences économiques et de réductions budgétaires, ce qui rejait négativement sur le montant des contributions que nombre de ses partenaires sont en mesure de lui adresser. De plus, il est particulièrement ardu, dans ce contexte, de mobiliser des ressources. Partant, il est encourageant de constater qu'en 2011, première année d'existence de l'Entité, celle-ci devrait recevoir des contributions non réservées d'un montant double de ce qu'il était l'année précédente, puisqu'il devrait atteindre plus de 130 millions de dollars. On prévoit que le montant total des contributions pour 2011 s'élèvera à 230 millions de dollars, soit 35 % de plus que le montant des contributions à UNIFEM en 2010.

48. Face à la conjoncture économique, on envisage de multiples pistes pour la mobilisation de ressources : s'adresser aux donateurs traditionnels les plus généreux, qui ont le potentiel de contribuer davantage; s'adresser aux donateurs de fraîche date; et accroître les possibilités offertes de partager les coûts tout en élargissant la présence d'ONU-Femmes au niveau national. Les activités qu'il est proposé de mener au niveau national dans le présent projet de budget devraient entraîner une augmentation du montant des ressources autres que celles de base. À mesure que la conjoncture économique et financière continuera d'évoluer, on concentrera son attention sur les pays dont l'économie est naissante ou émergente, qui sont susceptibles d'adresser à brève échéance des contributions importantes à ONU-Femmes. L'apparition de nouvelles sources d'appui, par exemple en Asie et dans les États du Golfe, montre que ces efforts portent leurs fruits. Les responsables de l'Entité sont convaincus que la dynamique suscitée par sa création en 2010 et en 2011 va stimuler l'augmentation des ressources. Ils intensifieront en outre les contacts avec le secteur privé et les fondations.

Figure I
**Prévisions de contributions aux ressources non réservées et réservées
 (2011-2013)**

(En millions de dollars des États-Unis)



49. Le projet de budget institutionnel pour 2012-2013 repose sur les prévisions suivantes : des contributions de 300 millions de dollars en 2012 et de 400 millions de dollars en 2013, réparties à parts égales entre contributions réservées et contributions non réservées (voir fig. I). Comme il est indiqué dans le tableau « Montant et emploi des ressources », au début du présent document, on prévoit que le montant total des ressources disponibles pour 2012-2013 s'élèvera à 830,5 millions de dollars.

50. ONU-Femmes s'emploiera activement à mobiliser 900 millions de dollars de contributions au cours de l'exercice biennal, la cible qui a été fixée dans son plan stratégique. Toutefois, compte tenu des incertitudes qui pèsent sur la capacité de certains États Membres de s'acquitter de leur contribution, le montant retenu pour l'établissement du budget institutionnel est inférieur, de façon que le renforcement progressif des moyens d'action de l'Entité demeure modéré par rapport aux ressources allouées à l'exécution des programmes.

IV. Projet de budget institutionnel pour 2012-2013

A. Classement des coûts

51. Comme l'avait demandé le Conseil d'administration dans sa décision 2011/1, le projet de budget institutionnel a été établi conformément au modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts retenu par le FNUAP, le PNUD et l'UNICEF. À la lumière de l'expérience acquise, ONU-Femmes continuera d'y apporter des ajustements. Les catégories de coûts sont les

suyvantes : activités de développement, subdivisées en deux sous-catégories, activités de programme et activités visant l'efficacité du développement; activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies; activités de gestion; et activités entreprises à des fins spéciales.

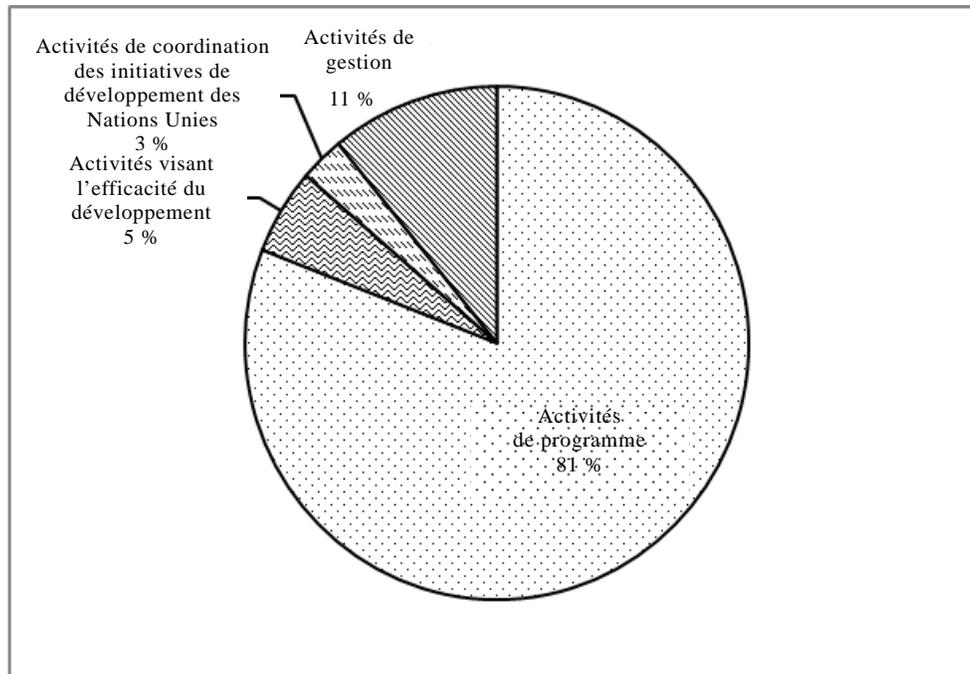
52. Cette classification s'inspire de ce qui se pratique au FNUAP, au PNUD et à l'UNICEF. La différence la plus appréciable procède de la nécessité pour ONU-Femmes de diriger et de coordonner les activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme et de promouvoir le respect du principe de responsabilité dans ces domaines – son mandat en propre. À cette fin, un certain nombre des postes de direction hors Siège sont attribués à la coordination, plutôt que de l'être tous à l'encadrement, ce qui se pratique en général dans les autres organismes. Toutefois, le PNUD consacre un pourcentage de certaines charges des bureaux extérieurs à la coordination avec le système des Nations Unies. Par ailleurs, par souci de simplicité, on a opté pour le modèle de présentation par « poste entier/unité administrative entière ».

53. L'application d'un modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts exige que des modifications soient apportées au Règlement financier et aux règles de gestion financière d'ONU-Femmes. Des propositions à cet effet seront soumises pour examen au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2012.

B. Couplage résultats-ressources

54. L'emploi qu'il est proposé de faire des ressources est illustré dans le tableau « Montant et emploi des ressources » et à la figure II. Les responsables d'ONU-Femmes sont déterminés à faire le meilleur usage possible des ressources aux fins de l'exécution des programmes. Plus de 86 % des ressources utilisées, d'un montant total de 737,8 millions de dollars, seraient consacrées aux activités de développement. Il est prévu d'affecter quelque 11 % aux activités de gestion. La part du budget institutionnel correspond à 19 % environ des ressources qu'il est envisagé d'utiliser.

Figure II
Emploi des ressources (2012-2013)



55. Le couplage résultats-ressources pour l'exercice biennal 2012-2013 est présenté au tableau 1. Pour chaque catégorie du classement des coûts, des liens sont établis avec des extraits (anciennement « produits »), des indicateurs et des objectifs de résultats, des groupes fonctionnels et les ressources demandées. Les extraits, les indicateurs de résultats, les points de référence et les cibles qui apparaissent dans le tableau proviennent du plan stratégique, à l'exception de deux extraits supplémentaires – l'un porte sur la direction exécutive et l'encadrement, l'autre sur les activités de sensibilisation et de communication. On inscrira le compte rendu des progrès accomplis sur la voie de l'exécution des extraits prévus par le cadre de gestion axée sur les résultats pour 2012-2013 dans le cycle de présentation de rapports défini pour le plan stratégique, pendant la session annuelle de 2014. Comme l'a demandé le Conseil d'administration dans sa décision 2011/3, des cadres de résultats en matière de développement et de gestion révisés lui seront présentés avant sa session annuelle de 2013. On trouvera au tableau 2 ci-dessous les principaux secteurs de coût et variations de volume.

Tableau 1
Couplage résultats-ressources en matière de gestion^a

<i>Produit du plan stratégique</i>	<i>Principal indicateur de résultats</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Groupe de fonctions</i>	<i>Montant indicatif des ressources pour 2012-2013 (en milliers de dollars des États-Unis)</i>		
					<i>Non réservées</i>	<i>Réservées</i>	<i>Total</i>
Activités visant l'efficacité du développement							
2.1. Les pratiques d'ONU-Femmes en matière de programmation traduisent le souci systématique d'obtenir des résultats spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et conformes à des échéances.	Tous les indicateurs sont assortis de points de référence et de cibles (niveaux institutionnel, régional et national). Disponibilité en ligne de systèmes de gestion des subventions et de suivi des résultats pour le Fonds pour l'égalité des sexes, le Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et autres fonds multidonateurs thématiques et nationaux	En place à la fin de 2011 Un système de gestion en ligne des subventions existe pour le Fonds pour l'égalité des sexes; il n'existe pas encore de système de suivi des résultats en ligne, et ce pour aucun des fonds.	Tous les indicateurs intéressant le plan stratégique mondial et l'ensemble des bureaux sous-régionaux et des grands bureaux nationaux sont assortis de points de référence et de cibles. Un système de suivi des résultats en ligne est en place pour tous les fonds multidonateurs à la fin de 2013.	Planification des programmes, directives et appui techniques pour leur exécution			
					10 474	3 090	13 564
2.2. Les systèmes mis en place par ONU-Femmes au Siège et dans les bureaux extérieurs favorisent la production de connaissances factuelles en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation de la femme.	Plusieurs analyses des progrès réalisés vers l'égalité des sexes au plan national ont reçu l'appui d'ONU-Femmes.	Les systèmes en question seront mis en place en 2011.	30 analyses des progrès réalisés vers l'égalité des sexes au plan national, menées avec l'appui d'ONU-Femmes d'ici à la fin de 2013	Promotion de politiques et gestion du savoir			

<i>Produit du plan stratégique</i>	<i>Principal indicateur de résultats</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Groupe de fonctions</i>	<i>Montant indicatif des ressources pour 2012-2013 (en milliers de dollars des États-Unis)</i>		
					<i>Non réservées</i>	<i>Réservées</i>	<i>Total</i>
	Nombre de visiteurs uniques des sites extranet, des portails et des sites Internet gérés par ONU-Femmes	La moyenne mensuelle du nombre de visiteurs uniques du site Internet d'ONU-Femmes s'établit en 2011 à 259 606, celle des vues sur la chaîne ONU-Femmes de YouTube à 14 723.	Augmentation de 20 % du nombre de visiteurs uniques sur le site Web d'ONU-Femmes, et de 50 % du nombre de vues sur les médias sociaux		11 042	991	11 953
2.4. ^b Aux niveaux national et régional, ONU-Femmes dispose des moyens voulus pour apporter des réponses efficaces et stratégiques aux demandes nationales pour diriger et coordonner l'action des équipes de pays en matière d'égalité des sexes.	Nombre de pays dans lesquels ONU-Femmes dispose de bureaux dont les structures de base ^c sont financées par le budget institutionnel.	34 bureaux en 2011 (bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux); structures régionales actuelles : divisions géographiques au Siège; ressources financières allouées au personnel de 5 centres régionaux; 15 bureaux sous-régionaux (sachant que 3 des 5 centres régionaux partagent des locaux avec des bureaux sous-régionaux)	21 nouveaux bureaux nationaux créés; nouvelles structures régionales en place d'ici à 2013	Appui à la supervision, à l'administration et aux opérations des bureaux hors Siège/nationaux			
	Pourcentage de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) parachevés entre 2011 et 2013 qui donnent de meilleurs résultats et s'appuient sur des ressources plus abondantes pour la promotion de l'égalité des sexes	10 % des PNUAD examinés (groupe de 2008/09) ont permis d'obtenir des résultats en termes de réalisations (égalité des sexes et autonomisation de la femme).	D'ici à la fin de 2013, 40 % des PNUAD dont la mise en œuvre a débuté entre 2011 et 2013 ont permis d'obtenir des résultats en termes de réalisations (égalité des sexes et autonomisation de la femme), le montant indicatif des ressources employées étant clairement mis en évidence.		14 375	–	14 375
Total partiel (activités visant l'efficacité du développement)					35 891	4 001	39 892

<i>Produit du plan stratégique</i>	<i>Principal indicateur de résultats</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Groupe de fonctions</i>	<i>Montant indicatif des ressources pour 2012-2013 (en milliers de dollars des États-Unis)</i>		
					<i>Non réservées</i>	<i>Réservées</i>	<i>Total</i>
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies							
1.1. ONU-Femmes guide et coordonne de manière effective l'action que mènent les entités constitutives du système des Nations Unies au titre de l'égalité des sexes et encourage parmi elles le respect du principe de responsabilité.	Nombre de décisions, politiques, directives et mémorandums d'accord conclus entre ONU-Femmes et d'autres organismes des Nations Unies, qui sont applicables à l'échelle du système et visent à promouvoir une action et une prise de responsabilité plus efficaces en matière de défense de l'égalité des sexes, qui sont le fruit de l'impulsion donnée par ONU-Femmes	Groupe des Nations Unies pour le développement : prise en compte de l'égalité des sexes en tant que principe clef des programmes dans les PNUAD; indicateurs de résultats des équipes de pays en termes d'égalité des sexes; Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) : politique et plan d'action prescrit à l'échelle du système sur la parité des sexes 14 équipes de pays des Nations Unies ont mis en place des indicateurs de résultats sur l'égalité des sexes. Les données de base d'audits de l'égalité de traitement des deux sexes seront utilisables en 2011.	Politique du CCS sur l'adoption d'un marqueur égalité homme-femme à l'échelle du système Adoption par le CCS d'un plan d'action sur le paritarisme à l'échelle du système Position commune des Nations Unies sur l'efficacité de l'aide et l'égalité des sexes Position commune à l'échelle du système des Nations Unies sur les principaux domaines d'action tels que détaillés dans le cadre de résultats en matière de développement : mesures temporaires spéciales à l'intention des femmes; cadre commun sur la violence à l'égard des femmes et des filles, etc. (déjà mentionné dans le cadre de résultats en matière de développement)	Cohérence du système des Nations Unies et coordination des groupes			

Produit du plan stratégique	Principal indicateur de résultats	Point de référence	Objectif 2013	Groupe de fonctions	Montant indicatif des ressources pour 2012-2013 (en milliers de dollars des États-Unis)		
					Non réservées	Réservées	Total
			50 % des équipes de pays ^d qui participent au lancement de la mise en œuvre de PNUAD d'ici à 2013 utilisent des indicateurs de résultats portant sur l'égalité des sexes ou pratiquent un audit de l'égalité de traitement des deux sexes.		20 897	–	20 897
Total partiel (activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies)					20 897	–	20 897
Activités de gestion							
3.1. ^e La direction et l'encadrement sont efficaces, pour faire progresser l'exécution de la mission d'ONU-Femmes et des activités qui lui ont été prescrites.	Degré de mise en œuvre du plan stratégique	Aucun	En moyenne, 70 % des cibles fixées dans le plan stratégique en ce qui concerne le cadre de résultats en matière de développement et le cadre de gestion axée sur les résultats sont atteintes en 2013.	Direction et définition des grandes orientations institutionnelles	4 566	239	4 805
1.2. De solides partenariats sont forgés entre ONU-Femmes et ses principaux partenaires – société civile, secteur privé, organisations régionales et internationales.	Preuves de l'existence de groupes consultatifs de la société civile aux niveaux mondial, régional et national, qui font régulièrement remonter l'information recueillie au sujet des programmes d'ONU-Femmes	Aucun groupe consultatif officiellement créé à ce stade	Des groupes consultatifs de la société civile existent aux niveaux mondial, régional et national, qui font régulièrement remonter l'information recueillie au sujet des programmes d'ONU-Femmes.	Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation de ressources	1 100	–	1 100

<i>Produit du plan stratégique</i>	<i>Principal indicateur de résultats</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Groupe de fonctions</i>	<i>Montant indicatif des ressources pour 2012-2013 (en milliers de dollars des États-Unis)</i>		
					<i>Non réservées</i>	<i>Réservées</i>	<i>Total</i>
2.3. Une base de données factuelles est constituée grâce à des évaluations de haute qualité de l'exécution du plan stratégique pour l'apprentissage, de la prise de décisions et du respect du principe de responsabilité.	Nombre et qualité des évaluations institutionnelles et décentralisées pertinentes menées à bien à la fin de la période couverte par le plan stratégique	2 évaluations institutionnelles Le résultat de 50 % des évaluations de la qualité est « bon » ou supérieur (méta-évaluation de 2010). 4 partenariats sur l'évaluation Renforcement des capacités en cours (rapport d'évaluation annuel 2010)	2 évaluations institutionnelles Le résultat de 80 % des évaluations réalisées chaque année par ONU-Femmes est « bon » ou supérieur. Évaluation conjointe des programmes à l'échelle du système menée à bien en 2012; méta-évaluation de toutes les évaluations de la parité au sein du système des Nations Unies menée à bien en 2013 4 partenariats sur les capacités en matière d'évaluation Renforcement des capacités en cours et mis en œuvre d'ici à 2013	Supervision et assurance qualité à l'échelle de l'Entité	1 350	682	2 032
3.2. Les systèmes internes d'ONU-Femmes, notamment pour la gestion du changement et les regroupements, sont en place en temps voulu.	Procédure de gestion du changement conçue, engagée et pleinement mise en œuvre Durée moyenne consacrée à repérer des candidats qualifiés et à mener à bien leur recrutement	Politique de gestion du changement (ressources humaines) approuvée et diffusée 5 mois en 2011	Mise en œuvre intégrale d'ici à 2013 4 mois d'ici à 2013	Gestion des ressources humaines à l'échelle de l'Entité	4 110	1 042	5 152

<i>Produit du plan stratégique</i>	<i>Principal indicateur de résultats</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Groupe de fonctions</i>	<i>Montant indicatif des ressources pour 2012-2013 (en milliers de dollars des États-Unis)</i>		
					<i>Non réservées</i>	<i>Réservées</i>	<i>Total</i>
3.3. Les opérations d'ONU-Femmes s'articulent sur la gestion des risques, le contrôle et la responsabilisation.	Degré de conformité aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)	Comptabilité conforme aux normes comptables du système des Nations Unies	Mise en œuvre intégrale des Normes IPSAS et conformité totale avec ces Normes à la fin de 2012	Systèmes d'information financière, télécommunications, gestion administrative			
	Part (en pourcentage) des projets d'ONU-Femmes pour lesquels les informations financières sont associées aux résultats des programmes.	Pour 80 % des projets, les budgets sont liés aux résultats.	100 % des projets d'ici à la fin de 2012		5 086	230	5 316
	Pourcentage des recommandations issues d'audits qui ont été mises en œuvre, par date butoir	À compter de fin 2011	En 2013, 80 % des recommandations issues d'audits mises en œuvre				
	Degré de conformité de l'ensemble des opérations d'ONU-Femmes aux normes édictées par le Département de la sûreté et de la sécurité	À compter de fin 2011	Conformité totale à la fin de 2012	Sécurité du personnel et des locaux partout dans le monde	2 700	–	2 700
4.1. La gestion des ressources confiées à ONU-Femmes est de meilleure qualité	Part des charges afférentes aux programmes	Taux d'exécution de 80 %	Taux d'exécution égal à 80 % au minimum de l'objectif visé ^f	Systèmes d'information financière, télécommunications, gestion administrative			
	Les rapports adressés par ONU-Femmes aux donateurs sont conformes aux normes de qualité.	Pas de point de référence	80 % des rapports adressés par ONU-Femmes aux donateurs sont conformes aux normes de qualité énoncées dans les directives.		48 775	486	49 261

<i>Produit du plan stratégique</i>	<i>Principal indicateur de résultats</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Groupe de fonctions</i>	<i>Montant indicatif des ressources pour 2012-2013 (en milliers de dollars des États-Unis)</i>		
					<i>Non réservées</i>	<i>Réservées</i>	<i>Total</i>
4.2 Une base de ressources élargie et diversifiée répond aux besoins au titre de l'assistance technique catalytique et des subventions stratégiques d'ONU-Femmes.	Pourcentage des objectifs de mobilisation de ressources fixés dans le plan stratégique qui sont atteints	Le point de référence sera défini à la fin de 2011.	La collecte de fonds effective est conforme aux objectifs annuels énoncés dans le plan stratégique (2012 : 400 millions de dollars; 2013 : 500 millions de dollars).	Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation de ressources			
	Nombre d'États Membres qui contribuent aux ressources de base d'ONU-Femmes	À la fin de 2010, 106 États Membres contribuent à ONU-Femmes.	Un minimum de 150 gouvernements donateurs s'engagent à contribuer sur la durée, dont 15 % sur le mode pluriannuel.				
	Pourcentage de ressources mobilisées au moyen de partenariats avec des donateurs non traditionnels	À la fin de 2010, environ 1 % des ressources totales provenaient de donateurs non traditionnels.	De 5 à 10 % des ressources de base proviennent de donateurs non traditionnels.				
	Fonds mobilisés annuellement par l'entremise des comités nationaux	En 2010, les comités nationaux ont mobilisé 779 000 dollars.	Les comités nationaux mobilisent 6 millions de dollars par an.				
	Part du financement de l'Entité versée directement, par la filière rapide de fonds multidonateurs et sous forme de subventions, aux partenaires nationaux afin de leur permettre de s'acquitter de leurs engagements en matière de parité des sexes	Montant estimatif des nouveaux versements en 2011 : 47 millions de dollars (22 millions en provenance du Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes; 16 millions en provenance du Fonds pour l'égalité des sexes; 9 millions en provenance d'autres fonds administrés par ONU-Femmes)	Les versements en provenance de fonds multidonateurs atteignent 80 millions de dollars en 2013.				
					3 632	582	4 214

<i>Produit du plan stratégique</i>	<i>Principal indicateur de résultats</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Groupe de fonctions</i>	<i>Montant indicatif des ressources pour 2012-2013 (en milliers de dollars des États-Unis)</i>		
					<i>Non réservées</i>	<i>Réservées</i>	<i>Total</i>
4.3. ONU-Femmes gagne en visibilité et renforce son positionnement en tant qu'organisme chef de file de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme.	Degré de satisfaction de partenaires vis-à-vis du positionnement d'ONU-Femmes en tant qu'organisme chef de file de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme	Sera déterminée à la fin de 2013, une fois réalisée l'enquête qu'il est proposé de mener auprès des partenaires	Taux de satisfaction des partenaires d'au moins 70 % en 2013	Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation de ressources	2 240	1 167	3 407
Récurrentes					73 559	4 427	77 986
Non récurrentes					2 000		2 000
Total partiel (activités de gestion)					75 559	4 427	79 986
Activités entreprises à des fins spéciales							
Total (budget institutionnel)					132 347	8 428	140 775

^a Voir le plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2011-2013, annexe II, à l'adresse suivante : www.unwomen.org.

^b Ancien paragraphe 3.1, devenu 2.4 dans le cadre de gestion axée sur les résultats révisé.

^c Telles que définies à l'issue de l'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain.

^d Désigne les équipes de pays des Nations Unies auxquelles ONU-Femmes fournit un appui parce qu'elle est représentée dans le pays ou par l'entremise de centres régionaux, de bureaux sous-régionaux ou de bureaux multipays.

^e Nouvel extrant introduit par souci d'alignement sur les extrants harmonisés des fonds et programmes des Nations Unies.

^f Systématiquement de 80 % de 2011 à 2012-2013 en raison de la modification de la politique d'avance de liquidités.

Tableau 2
Principaux secteurs de coût et variations de volumes

(En millions de dollars des États-Unis)

I. Budget institutionnel 2010-2011	
Budget d'appui biennal financé par des ressources volontaires	103 000
Charges de sécurité	5 000
Adoption des Normes IPSAS	300
Total partiel I	108 300
II. Augmentations/diminutions imputables aux coûts	
Inflation, taux de change, charges de personnel	4 907
Total partiel II	4 907
III. Augmentations/diminutions imputables aux variations de volumes	
a) Augmentations	
Renforcement des moyens sur le terrain	24 372
Renforcement des directives pour l'exécution du plan stratégique	2 987
Renforcement des moyens en matière de partenariats stratégiques, de mobilisation de ressources et de communications	3 086
Renforcement de l'appui aux programmes	1 789
Renforcement de l'appui à la gestion	5 051
Renforcement de l'évaluation et de la supervision indépendantes	1 335
Renforcement de la coordination avec le système des Nations Unies et de sa responsabilisation	1 219
Sommes à rembourser au PNUD au titre de services	858
Améliorations en matière de technologies de l'information et des communications	1 048
Total partiel III a)	41 746
b) Diminutions	
Location, déménagement et modernisation de bureaux	(1 043)
Autres charges non relatives aux postes	(11 335)
Total partiel III b)	(12 378)
Total partiel III	29 368
IV. Autres augmentations et diminutions	
Charges de sécurité	(2 300)
Adoption des Normes IPSAS	500
Total partiel IV	(1 800)

V. Variation nette	32 475
VI. Montant estimatif du budget institutionnel pour 2012-2013	140 775
Montant estimatif des produits à inscrire au budget institutionnel	(8 428)
Total net (prévisions budgétaires)	132 347

C. Propositions budgétaires

56. Le projet de budget institutionnel d'ONU-Femmes s'élève à 140,8 millions de dollars (montant brut). Du fait que 2011 est l'année pendant laquelle l'Entité est devenue opérationnelle, on ne dispose pas de références adéquates à l'échelle d'un exercice biennal, sur lesquelles se fonder pour établir le projet de budget pour 2012-2013. Si l'on applique au prochain exercice biennal un doublement du budget de 2011, on ne prend pas en compte tous les éléments budgétaires pertinents ni les augmentations de coûts d'une année sur l'autre. En l'absence d'outils de mesure plus adéquats, les présentes propositions tablent sur un montant supérieur de 30 % à celui du budget institutionnel de 2011 recalculé conformément à un cycle biennal. En pratique, l'augmentation réelle est de 25,5 %, les variations de coûts s'élevant à 4,5 %.

57. Ces propositions sont dans la continuité des mesures initiales approuvées par le Conseil d'administration en janvier 2011 visant à appuyer l'exécution des programmes au niveau national, en accroissant progressivement le nombre de pays où l'Entité est présente. Sur 139 postes créés, 102 le seraient hors Siège et 37 au Siège. Les investissements beaucoup plus limités destinés au Siège couvriraient l'appui à la mise en œuvre du plan stratégique en termes de politiques, de programmes et de coordination et serviraient à combler des lacunes insupportables au niveau des fonctions institutionnelles de base. Ce premier budget institutionnel constitue une première étape du développement organisationnel d'ONU-Femmes. Il faut prévoir d'autres propositions d'investissement en fonction de l'augmentation du montant des contributions et des conclusions des analyses actuellement menées par l'Entité, dont le but est de déterminer la meilleure manière d'appuyer l'exécution des programmes et les opérations.

1. Augmentations des coûts

58. Il est prévu d'allouer 4,9 millions de dollars au titre des augmentations de coûts statutaires et incompressibles, ce qui représente une hausse moyenne de 4,8 % par rapport au budget institutionnel de 2011 recalculé conformément à un cycle biennal. Ces ajustements au titre de l'augmentation des coûts correspondent à l'inflation et aux fluctuations des taux de change, à la hausse des charges relatives aux postes résultant des révisions des barèmes des traitements et à l'actualisation des coefficients d'ajustement. Les crédits destinés à couvrir les engagements au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service de fonctionnaires actuellement en service sont déjà intégrés dans les coûts salariaux estimatifs.

2. Variations de volume dues aux investissements dans ONU-Femmes

a) Augmentations

Renforcement des moyens sur le terrain

59. On propose d'investir 24,4 millions de dollars supplémentaires pour renforcer les moyens d'action directe sur le terrain de l'Entité, ce qui porterait à 76,9 millions de dollars (55 %) la part du budget institutionnel destinée aux activités hors Siège.

60. Lorsque ONU-Femmes a vu le jour, l'Entité n'était dotée que de six postes hors Siège, financés par le budget institutionnel. En janvier 2011, étape initiale vers la mise en place de moyens correctement financés au plan national dans l'attente de l'approbation du plan stratégique par le Conseil d'administration, celui-ci a permis qu'un poste P-5 et un poste G-6 émarginent désormais au budget institutionnel plutôt qu'à celui des programmes, et ce dans 15 pays. Il a également approuvé la création de six postes pour deux pays où la situation était complexe. Il a été clairement indiqué que la proportion de deux postes dans les 15 pays susmentionnés correspondait aux arrangements existants et que les effectifs seraient développés au plan national à la lumière des résultats de l'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain.

61. L'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain a permis de conclure que l'appui d'ONU-Femmes au niveau national reposerait sur quatre domaines d'activité :

a) L'appui à l'élaboration et la mise en œuvre de lois, de plans, de politiques et de budgets sur la base de données factuelles;

b) L'appui aux promoteurs de l'égalité des sexes afin que leur rôle soit renforcé au stade de la prise de décisions qui ont des répercussions sur la vie des femmes, ONU-Femmes venant compléter leur action et leur prêtant sa voix;

c) L'appui à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances et des compétences en matière d'égalité des sexes et statut de la femme et de la petite fille;

d) La prise en main de la coordination, dans le cadre du système des coordonnateurs résidents, afin de promouvoir une plus grande cohérence et davantage de responsabilisation parmi les équipes de pays.

62. Pour ces quatre types de fonctions, on envisage la dotation en effectifs suivante pour les bureaux de pays :

a) Un représentant international, le plus souvent titulaire d'un poste P-5, le rang de D-1 étant plus approprié dans les bureaux multipays ou situés dans un pays complexe;

b) Un administrateur de programmes, recruté au plan national ou international, en fonction de la situation;

c) Un fonctionnaire chargé des opérations recruté au plan national, capable de mettre en œuvre les politiques et procédures opérationnelles d'ONU-Femmes en l'absence de pôle régional de gestion des opérations et de l'administration;

d) Un assistant administratif recruté au plan national;

e) Lorsqu'il n'existe aucune autre option plus économique, un chauffeur/commis.

63. Le projet de budget prévoit :

a) L'établissement d'un minimum de quatre à cinq postes dans chacun des 17 pays pour lesquels le Conseil administratif avait déjà approuvé l'allocation de ressources inscrites au budget institutionnel en 2011, ainsi qu'il a été recommandé à l'issue de l'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain;

b) La mise en place progressive d'équipes dans 21 autres pays (11 en 2012 et 10 en 2013), chacune faisant l'objet d'une dotation de trois postes au maximum;

c) La création d'un centre régional pour l'Europe et l'Asie centrale.

64. En tout, 102 postes seront créés hors Siège, dont 19 résultant d'un transfert d'une source de financement à une autre. Un nouveau poste D-1 sera établi, dont le titulaire dirigera le centre régional pour l'Europe et l'Asie centrale; un poste P-5 sera reclassé à D-1, dont le titulaire dirigera le bureau du Pacifique Sud, basé aux Fidji.

65. Le fait que quatre domaines d'activité communs aient été définis ne doit pas donner à penser qu'un modèle unique sera appliqué partout. Ainsi qu'il est souligné dans le plan stratégique, la voie du changement sera différente pour chaque pays. Un appui sera apporté d'une manière adaptée aux priorités nationales, en tenant compte des capacités dont est dotée l'équipe de pays des Nations Unies dans son ensemble. On est pleinement conscient que, dans certains pays, d'autres entités du système des Nations Unies participent à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme. Dans ces pays, ONU-Femmes fera en sorte de jouer un rôle moteur et d'appuyer l'équipe de pays en complément de l'action menée par ses partenaires du système, plutôt que de faire double emploi, notamment en agissant ainsi qu'il est décrit au paragraphe 30 du présent document.

Renforcement des directives pour l'exécution du plan stratégique

66. L'augmentation prévue de 3 millions vise à doter l'Entité de la capacité de jouer un rôle moteur au titre des priorités thématiques que sont l'accroissement de la participation des femmes à la vie politique, l'élargissement de leur accès aux possibilités économiques et le renforcement des capacités en matière de recherche de données et de gestion des connaissances. La moitié du montant susmentionné correspond au transfert de certains éléments d'une source de financement à une autre – des programmes vers le budget institutionnel. Les ressources demandées serviront à renforcer la section de la gouvernance et de la participation aux fonctions de direction et à la vie politique, et notamment à créer un poste D-1 dont le titulaire dirigera ladite section, qui sera le fer de lance de la mise en œuvre de deux des priorités de fond énoncées dans le plan stratégique : renforcer les responsabilités des femmes et leur participation; adopter des plans et des budgets davantage axés sur l'égalité des sexes à tous les niveaux. Il incombera également à la section d'agir sur le plan de la promotion des droits des femmes en tant que droits humains. Elle dispensera des avis techniques et un appui dans le cadre de l'exécution des programmes nationaux et des mécanismes intergouvernementaux. On enregistre une demande croissante de conseils et de soutien dans ce domaine d'activité, qui s'explique par les transitions récentes intervenues dans la région arabe et ailleurs. La portée des enjeux qui y sont associés et la diversité des résultats qu'il faudra obtenir aux trois titres susmentionnés exigent une réflexion stratégique, des partenariats de haut niveau et de solides capacités de gestion. Les crédits

demandés serviront aussi à renforcer les moyens mis en œuvre au titre de la recherche et de l'analyse de données. L'objectif est d'appuyer les activités de recherche, de production de statistiques et d'acquisition de connaissances, car elles contribueront à l'édification d'une riche base de données analytiques et factuelles, qui facilitera l'élaboration de politiques et de programmes efficaces.

Renforcement des moyens en matière de partenariats stratégiques, de mobilisation de ressources et de communications

67. Le montant de 3,1 millions de dollars demandé est la résultante de plusieurs facteurs. Le fait d'étoffer les effectifs chargés de mobiliser des ressources permettra à ONU-Femmes d'appuyer un nombre croissant de programmes et de projets financés par des donateurs et d'entretenir de bonnes relations avec un ensemble plus vaste de pays – y compris ceux qui ne sont pas des donateurs traditionnels – et d'organisations et fondations du secteur privé. Les arrangements budgétaires actuels en matière de communication laissent apparaître des lacunes notables en ce qui concerne les fonctions de base, qui englobent les activités de sensibilisation éditoriales, audiovisuelles et faisant intervenir les médias. Or, le succès de l'action menée par ONU-Femmes repose en partie sur sa capacité de sensibiliser et d'exercer une influence, ce qui passe par une approche professionnelle et dynamique de la communication. Certes, l'Entité obtient des résultats marquants en combinant des activités d'appui et l'utilisation de consultants recrutés sur la base de contrats de louage de services, plutôt que son propre personnel. Le projet de budget traduit la volonté de rectifier cette situation. La plupart des nouveaux moyens d'action seront mis au service de ces fonctions exercées de façon pérenne, mais qui l'étaient par les titulaires de contrats de louage de services.

Renforcement de l'appui aux programmes

68. Le montant demandé de 1,8 million de dollars est destiné à financer les moyens nécessaires pour appuyer l'exécution des activités de programme dans la section des États arabes, nouvellement créée compte tenu de l'intensification de la demande et des nouvelles possibilités offertes dans la région, mais aussi le minimum de capacités requises pour améliorer la conduite et la coordination des interventions axées sur la prise en compte systématique de l'égalité des sexes et des problèmes des femmes dans le cadre de l'action humanitaire. Ces capacités rendront en outre plus aisé de combler durablement les lacunes de l'action humanitaire s'agissant de la prise en compte de la problématique hommes-femmes. ONU-Femmes œuvrera dans le cadre des mécanismes de coordination interinstitutions existants et en collaboration étroite avec l'équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, qui ne sera active que pendant une période d'une durée limitée, dans le but de conseiller et d'appuyer les services d'aide humanitaire. ONU-Femmes renforcera leurs moyens à long terme et améliorera dans la pratique, sur le long terme, la prise en compte de la question de l'égalité des sexes dans la préparation aux situations d'urgence et dans les interventions de secours et de relèvement.

Renforcement de l'appui à la gestion

69. Le montant de 5,1 millions de dollars qu'il est prévu d'allouer à l'appui à la gestion est destiné à toute une gamme de fonctions. Il est urgent d'accroître les capacités dans le domaine des ressources humaines, en particulier en termes de

recrutement et de dotation en effectifs, et de relever le niveau de compétence dans d'autres secteurs. Une qualité professionnelle insuffisante compromet l'exercice de fonctions administratives délicates, s'agissant par exemple des achats et de la gestion des installations, ce qui est une source de risques indus et contribue à perpétuer une approche transactionnelle plutôt que stratégique. Pour faciliter le traitement des problèmes, il est proposé de faire appel à un juriste qui agirait en liaison avec le Bureau des affaires juridiques du Secrétariat, ainsi qu'à un auditeur qui serait chargé d'aider ONU-Femmes à donner suite aux recommandations formulées par les services de contrôle.

Renforcement de l'évaluation et de la supervision indépendantes

70. L'une des priorités consiste à appuyer les programmes fondés sur la connaissance, ce qui exige une amélioration de la capacité d'évaluation indépendante. Le montant de 1,3 million de dollars qu'il est proposé d'y consacrer n'est qu'une étape sur la voie de la mise en place des moyens voulus. Il permettra d'ajouter au poste d'évaluateur unique inscrit au budget institutionnel deux autres postes qui émargeront désormais au budget institutionnel et non plus à celui des programmes.

Renforcement de la coordination avec le système des Nations Unies et de sa responsabilisation

71. Le montant supplémentaire de 1,2 million de dollars est rendu nécessaire par le mandat qui a été conféré à l'Entité par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/289, à savoir guider, coordonner et promouvoir l'application du principe de responsabilité concernant l'action du système des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes et dans celui de l'autonomisation des femmes. Aucune des entités préexistantes n'était dotée d'effectifs spécifiques pour assurer cette fonction, qui comprend deux dimensions – opérationnelle et normative – et dont l'exécution est de portée à la fois nationale et internationale. Parmi les priorités qui devront être traitées par le personnel qui en sera chargé, on peut citer l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action à l'échelle du système visant l'instauration d'un cadre de responsabilisation applicable à l'action menée par les entités du système en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Il mettra aussi ONU-Femmes en position d'être le fer de lance de l'instauration du paritarisme dans les activités opérationnelles des Nations Unies et de renforcer la cohérence entre ces activités et l'œuvre normative. Enfin, il guidera les équipes de pays et leur fournira des instruments aux fins de la coordination de leur action en faveur du respect de l'égalité des sexes.

Sommes à rembourser au PNUD au titre de services

72. Le montant des sommes à rembourser au PNUD sera relevé de 0,9 million de dollars par rapport au budget de 2011 recalculé conformément à un cycle biennal, principalement en raison de l'augmentation du nombre de fonctionnaires ayant reçu l'appui du Programme. Les principaux postes concernés sont les technologies de l'information, la trésorerie, les états de paie, l'audit interne et les voyages. L'objectif est de faire une utilisation optimale des ressources en accédant à la capacité opérationnelle et à l'infrastructure informatique très vastes du PNUD au niveau national et au Siège.

Améliorations en matière de technologies de l'information et des communications (TIC)

73. En 2012-2013, on lancera plusieurs initiatives axées sur les résultats en matière de TIC, notamment la refonte du système de suivi des résultats, le regroupement des bases de données relatives aux programmes, l'amélioration de la qualité des rapports adressés aux donateurs et de la transparence de l'accès à l'information, le recrutement électronique, l'amélioration du système de gestion des archives et de la documentation et le regroupement des sites Web publics d'ONU-Femmes sur une nouvelle plate-forme. On a prévu d'inscrire au budget un montant de 1 million de dollars au titre de ces initiatives.

b) Diminutions

Location, déménagement et modernisation de bureaux

74. Globalement, le montant des crédits demandés au titre des loyers dans le projet de budget est en diminution de 1 million de dollars du fait qu'une proportion plus importante des charges afférentes sont imputées à des fonds d'affectation spéciale ou à des activités sujettes à participation aux coûts. Au Siège, le regroupement des locaux à usage de bureaux est en cours. Le montant de 6 millions de dollars inscrit au budget institutionnel au titre des loyers à New York reflète la baisse du coût unitaire de l'espace de bureaux dans les nouveaux locaux.

Autres charges non relatives aux postes

75. Dans sa décision 2011/1, le Conseil d'administration a approuvé le budget institutionnel d'ONU-Femmes, d'un montant de 51,5 millions de dollars, dont 16,1 millions pour couvrir les charges non relatives aux postes. Sur une base biennale, cela représenterait un montant de 32,2 millions de dollars, mais ce montant a été réduit de 11,3 millions de dollars dans le projet de budget institutionnel pour 2012-2013 dans l'optique d'une diminution des frais généraux de fonctionnement d'ONU-Femmes.

76. Le tableau 3 présente la répartition des postes. Il est proposé que 139 postes soient créés, dont 25 émargeraient au budget institutionnel plutôt qu'à celui des programmes et 13 autres correspondraient à des fonctions pérennes jusqu'alors exécutées par le même nombre de consultants. Les huit postes P-4 d'administrateur de programme appelés à migrer d'une source de financement vers une autre seront établis à la classe P-5. En outre, 11 reclassements sont proposés, notamment de P-5 à D-1 pour le poste de directeur du bureau du Pacifique Sud, basé aux Fidji. Un nouveau poste D-1 sera créé dans la Division des politiques, dont le titulaire sera chargé de faire de l'Entité un chef de file de la promotion de la participation des femmes à la vie politique.

Tableau 3
Budget institutionnel par postes (Siège, hors Siège)

	<i>Postes approuvés pour 2011</i>							<i>Variations</i>					<i>Postes proposés pour 2012-2013</i>							
	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Adminis- trateurs autres que généraux</i>	<i>Autres catégories</i>	<i>Total</i>	<i>Pour- centage du total</i>	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Adminis- trateurs autres que généraux</i>	<i>Autres catégories</i>	<i>Total</i>	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Adminis- trateurs autres que généraux</i>	<i>Autres catégories</i>	<i>Total</i>	<i>Pour- centage du total</i>
Hors Siège	–	–	7	72	68	147	59	–	–	2	66	34	102	–	–	9	138	102	249	65
Siège	1	4	5	49	42	101	41	–	–	1	28	8	37	1	4	6	77	50	138	35
Total	1	4	12	121	110	248	100	–	–	3	94	42	139	1	4	15	215	152	387	100

77. Le tableau 4 présente un récapitulatif des postes de rang supérieur, le tableau 5 un récapitulatif des prévisions budgétaires, par catégorie de charges.

Tableau 4
Récapitulatif des postes de rang supérieur

	SSG	D-2	D-1	Total
Postes de rang supérieur approuvés en 2011 et financés au moyen de contributions volontaires non réservées				
Dans les pays	–	4	7	9
Au Siège	1	–	5	8
Total partiel	1	4	12	17
Augmentation du nombre de postes proposée (2012-2013)				
Dans les pays	–	–	2	2
Au Siège	–	–	1	1
Total net	–	–	3	3
Total des postes de rang supérieur, 2012-2013^a	1	4	15	20
Postes de rang supérieur proposés pour 2012-2013 qui seraient financés au moyen de contributions volontaires non réservées				
Dans les pays	–	–	9	12
Au Siège	1	4	6	8

^a Sept postes de rang supérieur sont financés au moyen du budget ordinaire et ne figurent donc pas dans la liste (1 poste de secrétaire général adjoint, 1 poste de sous-secrétaire général, 2 postes de la classe D-2 et 3 postes de la classe D-1).

Tableau 5
Récapitulatif des prévisions budgétaires, par catégorie de charges^a

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Budget 2011 recalculé conformément à un cycle biennal (a)		2012-2013		
	Montant (b)	Pourcentage (c) = (b)/(a)	Modification des coûts (d) (e) = (a) + (b) + (d)		Estimations
			Modification en volume		
Postes	70 800	30 595	43,2	3 361	104 756
Autres charges de personnel	2 231	869	39,0	107	3 207
Consultants	2 864	(381)	(13,3)	137	2 620
Voyages	2 386	(154)	(6,4)	115	2 347
Charges de fonctionnement	3 576	(757)	(21,2)	172	2 991
Meubles et équipements	3 154	(1 813)	(57,5)	151	1 492
Remboursements au PNUD	7 554	858	11,4	363	8 775

Catégorie	Budget 2011 recalculé conformément à un cycle biennal		2012-2013		
	(a)	Modification en volume		Modification des coûts (d)	Estimations (e) = (a) + (b) + (d)
		Montant (b)	Pourcentage (c) = (b)/(a)		
Honoraires de vérification externe des comptes	660	146	22,2	32	838
Loyers	9 775	(1 043)	(10,7)	469	9 201
Projets d'investissement dans les TIC	–	1 048	–	–	1 048
Total	103 000	29 368	28,5	4 907	137 275
Sécurité	5 000	(2 300)	(46,0)	–	2 700
Passage aux normes IPSAS	300	500	166,7	–	800
Total partiel	5 300	(1 800)	(34,0)	–	3 500
Total	108 300	27 568	25,5	4 907	140 775
Produits					(8 428)
Total net					132 347

^a Financées au moyen de contributions volontaires.

V. Projet de décision

78. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être adopter le projet de décision suivant :

Le Conseil d'administration

1. Prend note du modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts qui a été utilisé pour établir le projet de budget institutionnel d'ONU-Femmes pour l'exercice biennal 2012-2013, conformément à sa décision 2011/1;

2. Prie la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive de s'employer davantage, lors de l'établissement du projet de budget pleinement intégré qu'elle lui présentera pour l'exercice biennal 2014-2015, à renforcer la corrélation entre les résultats prescrits par le mandat de l'Entité et les ressources utilisées;

3. Se félicite des mesures envisagées par la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive dans le but d'améliorer les modalités de fonctionnement et de renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles de l'Entité;

4. Prend note de l'intention exprimée par la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive de lui rendre compte, à sa session annuelle de 2012, des conclusions de l'examen des structures régionales;

5. Approuve l'ouverture de crédits d'un montant de 132,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et note que le montant total du budget institutionnel pour 2012-2013 s'élève à 140,8 millions de dollars;

6. En attendant que le rapport sur l'examen des structures régionales et sur l'initiative de renforcement de l'efficacité organisationnelle lui soit remis, autorise ONU-Femmes à reporter sur le budget de 2012-2013 un montant de 800 000 dollars à prélever sur le solde inutilisé du montant approuvé au titre de la gestion du changement en 2011.

Annexe I

Détail du couplage résultats-ressources

1. La présente annexe contient des éléments d'information relatifs aux résultats correspondant à chaque catégorie de la classification des coûts, par « produits » tels qu'énoncés dans le plan stratégique.

Efficacité du développement : À tous les niveaux d'ONU-Femmes, une culture de la programmation, de la remontée de l'information et de la gestion des connaissances axée sur les résultats est instaurée.

Produit 2.1. Les pratiques d'ONU-Femmes en matière de programmation traduisent le souci systématique d'obtenir des résultats spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et conformes à des échéances.

2. Une priorité élevée d'ONU-Femmes consiste à renforcer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Elle s'emploiera pour cela à perfectionner le système électronique de suivi des résultats et les nouveaux systèmes informatiques et de gestion des contenus, de sorte que l'organisation du travail soit automatisée et que la qualité de la planification et des procédures d'approbation des programmes s'en trouve améliorée. C'est la Division de l'appui aux programmes qui est commanditaire de ce produit.

Produit 2.2. Les systèmes mis en place par ONU-Femmes au Siège et dans les bureaux extérieurs favorisent la production de connaissances factuelles en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation de la femme.

3. L'une des fonctions principales d'ONU-Femmes est de servir de pôle ou de centre rassemblant les connaissances et l'expérience acquises dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme, et d'aider les partenaires de tel ou tel pays à procéder à des analyses de la situation nationale. L'Entité deviendra une dépositaire/prestataire essentielle des connaissances et des pratiques qui sont à l'origine des progrès réalisés vers l'égalité des sexes. Elle utilisera des technologies de pointe au profit d'une gestion plus avisée des connaissances tirées de son expérience en matière de programmation et de celle de ses partenaires, et elle diffusera lesdites connaissances en veillant à leur pertinence et à leur résonance à l'extérieur.

4. ONU-Femmes encouragera la conduite d'études et d'évaluations locales novatrices, recensera les meilleures compétences techniques à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies, favorisera les échanges Sud-Sud et mettra les instituts de recherche nationaux au fait des priorités régionales et mondiales en matière de recherche et d'évaluation axées sur l'égalité des sexes. Elle poursuivra en outre la publication de son rapport phare, *Le progrès des femmes à travers le monde*. C'est la Division des politiques qui est commanditaire de ce produit.

Produit 2.4. Aux niveaux national et régional, ONU-Femmes dispose des moyens voulus pour apporter des réponses efficaces et stratégiques aux demandes nationales pour diriger et coordonner l'action des équipes de pays en matière d'égalité des sexes.

5. L'un des rôles essentiels d'ONU-Femmes est de diriger et de coordonner les réponses apportées par les équipes de pays des Nations Unies aux demandes des pays qui sollicitent une aide pour s'acquitter de leurs engagements nationaux et

internationaux en matière d'égalité des sexes, et de faire en sorte que ces réponses soient intégrées. Dans le plan stratégique, un modèle d'appui est proposé, tel que décrit dans l'évaluation des moyens nécessaires sur le terrain, pour 75 pays. Étape suivante vers cet objectif, le projet de budget prévoit que l'Entité sera présente dans 21 pays supplémentaires, outre les 17 au titre desquels son conseil d'administration lui avait octroyé des ressources budgétaires institutionnelles pour 2011. Il prévoit aussi l'instauration d'un centre régional pour l'Europe et l'Asie centrale. ONU-Femmes ne peut être présente dans un pays que si le gouvernement de ce pays en fait la demande. C'est la Division de l'appui aux programmes qui est commanditaire de ce produit.

Coordination des initiatives de développement des Nations Unies : ONU-Femmes contribue à rendre plus efficaces et fructueux la coordination et les partenariats stratégiques au sein du système des Nations Unies, pour tout ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme.

Produit 1.1. ONU-Femmes guide et coordonne de manière effective l'action que mènent les entités constitutives du système des Nations Unies au titre de l'égalité des sexes et encourage parmi elles le respect du principe de responsabilité (voir par. 52 et 53 de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale).

6. L'Assemblée générale, dans la résolution par laquelle elle a porté création d'ONU-Femmes (64/289), a chargé l'Entité « de diriger et de coordonner les activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme et de promouvoir le respect du principe de responsabilité dans ces domaines ». Cela exige d'ONU-Femmes qu'elle coopère avec le système des Nations Unies et obtienne que les politiques, les directives et les outils utilisés conduisent à focaliser davantage encore l'attention de chacun sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme; qu'elle mobilise les compétences techniques nécessaires face aux enjeux multisectoriels; qu'elle mobilise davantage de ressources, de moyens et de porte-parole à l'échelle du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme; et qu'elle détermine quelles sont les innovations qui ont fait leurs preuves et qu'elle les transpose à une plus grande échelle.

7. Au niveau national, ONU-Femmes interviendra dans le cadre du système des coordonnateurs résidents pour coordonner une prise en compte efficace des priorités nationales en matière d'égalité des sexes; au niveau régional, elle appuiera les équipes de directeurs régionaux et les mécanismes de coordination régionaux; au niveau mondial, elle tirera parti de sa présence dans les organes de décision de haut niveau (Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, Comité des politiques du Secrétaire général, Groupe des Nations Unies pour le développement) pour promouvoir des politiques appropriées à l'échelle du système dans des secteurs clefs et pour obtenir des engagements plus fermes en faveur de stratégies globales en matière d'égalité des sexes. C'est au Bureau de la coordination avec le système des Nations Unies, aux représentants d'ONU-Femmes dans les pays et à ses responsables de la coordination dans les centres régionaux qu'il appartient de faire en sorte que les résultats escomptés qui sont associés à ce produit soient atteints. C'est le Bureau de la coordination qui est commanditaire de ce produit.

Gestion : Améliorer l'efficacité de l'organisation en la dotant de moyens solides aux niveaux national, régional et institutionnel, l'accent étant mis sur son pouvoir mobilisateur et sur la supervision.

Produit 3.1. La direction et l'encadrement sont efficaces, pour faire progresser l'exécution de la mission d'ONU-Femmes et des activités qui lui ont été prescrites.

8. Il incombe à l'équipe de direction d'ONU-Femmes d'être le fer de lance des efforts déployés à l'échelle mondiale en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, en aidant les États Membres à consolider le cadre intergouvernemental normatif et en dynamisant les efforts consentis par le système des Nations Unies pour aider les États Membres à appliquer ce cadre avec un maximum d'impact sur le terrain, afin que les pays progressent sur la voie de l'accomplissement de leurs priorités nationales. Il incombe aussi à l'équipe de direction d'améliorer continuellement la performance et la responsabilité institutionnelles au service des objectifs de développement. Le Bureau de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive et les sous-secrétaires généraux doivent faire en sorte que les résultats escomptés qui sont associés à ce produit soient atteints. Le Bureau de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive en est le commanditaire.

Produit 1.2. De solides partenariats sont forgés entre ONU-Femmes et ses principaux partenaires – société civile, secteur privé, organisations régionales et internationales (ibid., par. 54 et 55).

9. Les consultations menées en 2011 auprès des partenaires d'ONU-Femmes ont révélé que les partenaires de la société civile étaient très désireux d'instaurer des mécanismes de dialogue officiels avec l'Entité. Celle-ci établira donc des contacts avec des groupes consultatifs de la société civile aux niveaux mondial, régional et national, afin de bénéficier systématiquement de la remontée d'informations, d'organiser des initiatives conjointes de sensibilisation et de faciliter la participation d'organisations non gouvernementales aux processus intergouvernementaux ainsi qu'à des réunions et tribunes internationales auxquelles participent des décideurs. La Division des partenariats stratégiques, de la sensibilisation, des relations avec la société civile et de la mobilisation des ressources est commanditaire de ce produit.

Produit 2.3. Une base de données factuelles est constituée grâce à des évaluations de haute qualité de l'exécution du plan stratégique pour l'apprentissage, de la prise de décisions et du respect du principe de responsabilité.

10. La fonction d'évaluation indépendante reposera sur une politique d'évaluation qui mentionnera les divers types d'évaluation et leur caractère obligatoire ou non, ainsi que les rôles et responsabilités en matière d'évaluation au sein de l'organisation, qu'il s'agisse de ses activités normatives ou de ses opérations. La stratégie d'ONU-Femmes en matière d'évaluation sera conforme aux normes édictées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. C'est le Bureau de l'évaluation qui est le commanditaire de ce produit.

Produit 3.2. Les systèmes internes d'ONU-Femmes, notamment pour la gestion du changement et les regroupements, sont en place en temps voulu.

11. ONU-Femmes élabore une stratégie globale de gestion des ressources humaines propre à garantir le recrutement d'un personnel dévoué et de qualité. ONU-Femmes appuiera l'apprentissage continu à tous les niveaux. C'est la Division de la gestion et de l'administration, et en premier lieu le Bureau des ressources humaines, commanditaire de ce produit, qui doivent faire en sorte que les résultats escomptés qui y sont associés soient atteints.

Produit 3.3. Les opérations d'ONU-Femmes s'articulent sur la gestion des risques, le contrôle et la responsabilisation.

12. Les principaux objectifs sont l'optimisation des résultats, de l'efficacité et de l'impact dans l'optique du plan stratégique et à l'appui de l'intégrité institutionnelle. ONU-Femmes renforcera le contrôle et le suivi en recourant : a) à des audits réguliers et périodiques; b) à des audits indépendants de l'administration et des programmes; et c) à des enquêtes sur les allégations de fraude et autres malversations. C'est la Division de la gestion et de l'administration qui est commanditaire de ce produit.

Produit 4.1. La gestion des ressources confiées à ONU-Femmes est de meilleure qualité.

13. L'objectif est de faire la meilleure utilisation possible des ressources financières, pour une programmation efficace et efficiente qui soit conforme au mandat d'ONU-Femmes. À cette fin, l'Entité entreprend de renforcer l'efficacité organisationnelle pour faire en sorte que les arrangements qui gouvernent l'exécution des programmes et l'administration soient optimaux. Dans cette optique, elle devra préserver la qualité des systèmes de gestion et de responsabilité financières qui gouvernent l'utilisation des ressources et des actifs, systèmes qui devront être transparents et d'un bon rapport coût-efficacité; appuyer une budgétisation des ressources axée sur les résultats; allouer et affecter les fonds rapidement aux programmes et aux services administratifs; et gérer les transactions financières et rendre des comptes à cet égard. C'est la Division de la gestion et de l'administration qui est commanditaire de ce produit.

Produit 4.2. Une base de ressources élargie et diversifiée répond aux besoins au titre de l'assistance technique catalytique et des subventions stratégiques d'ONU-Femmes.

14. Les activités de mobilisation de ressources et de collecte de fonds reposeront sur une stratégie fondée sur les partenariats stratégiques et la mobilisation des ressources qui, entre autres, sollicitera les donateurs traditionnels et non traditionnels, instaurera un accès aux fonds des donateurs au niveau national, utilisera les technologies de l'information pour mieux sensibiliser le public. La stratégie supposera le recours à la fois à la mobilisation des ressources et à la communication pour faire connaître ONU-Femmes, et elle accordera la priorité à l'établissement rapide de rapports de qualité destinés aux donateurs. C'est la Division des partenariats stratégiques, de la sensibilisation, des relations avec la société civile et de la mobilisation des ressources qui est commanditaire de ce produit. Les directeurs respectifs du Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, du Fonds pour l'égalité des sexes et des autres

fonds administrés par ONU-Femmes mobiliseront des ressources pour le fonds dont ils ont la charge.

Produit 4.3. ONU-Femmes gagne en visibilité et renforce son positionnement en tant qu'organisme chef de file de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme.

15. Guidée par sa stratégie en matière de communications, ONU-Femmes conduira et appuiera les activités de promotion de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes, sensibilisera encore davantage le grand public aux enjeux liés à la parité des sexes et aux objectifs d'égalité des sexes et accroîtra la visibilité des résultats obtenus dans le cadre de ses programmes, à des fins de mobilisation de ressources. Ces diverses activités sont menées par le Service de la sensibilisation et des communications, qui imprime les orientations stratégiques et utilise tous les canaux de communication existants, notamment Internet, les médias sociaux, la presse écrite, la radio et la télévision. Le Service collabore étroitement avec l'ensemble des unités administratives et des bureaux de pays.

Annexe II

Comparaison des ressources nécessaires par groupe fonctionnel (2012-2013)

	<i>Montant (milliers de dollars É.-U.)</i>	<i>Répartition (pourcentage)</i>
Activités visant l'efficacité du développement		
Planification, directives et appui techniques en matière de programmation	13 564	9,6
Campagnes de sensibilisation aux politiques et gestion des connaissances	11 953	8,5
Appui en matière de contrôle, de gestion et d'opérations des bureaux de pays et autres bureaux extérieurs	14 375	10,2
Total partiel	39 892	28,3
Coordination des initiatives de développement des Nations Unies		
Cohérence de l'action du système des Nations Unies et coordination par groupe fonctionnel	20 897	14,8
Total partiel	20 897	14,8
Activités de gestion		
Conduite et direction exécutives	4 805	3,4
Supervision des activités et assurance	2 032	1,4
Gestion financière et administrative et gestion de l'information, de la communication et des technologies	56 577	40,2
Gestion des ressources humaines à l'échelle de l'Entité	5 152	3,7
Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation des ressources	8 721	6,2
Sécurité du personnel et des locaux	2 700	1,9
Total partiel	79 986	56,8
Total	140 775	100

Annexe III

Méthode

1. ONU-Femmes a établi son projet de budget institutionnel selon les principes de la budgétisation axée sur les résultats. Les demandes de ressources sont fonction des résultats visés, et non des catégories d'intrants à mettre en œuvre ou des principaux objectifs stratégiques. Un cadre de résultats institutionnels a d'abord été défini à la lumière du plan stratégique. On a ensuite déterminé dans quelle mesure ONU-Femmes avait les moyens d'obtenir les résultats envisagés, puis recensé les domaines prioritaires nécessitant des investissements supplémentaires ou nouveaux, ainsi que les domaines se prêtant à des compressions. Le projet de budget ainsi établi a été exprimé en chiffres de 2012-2013, tenant compte de projections des mouvements de change et des taux d'inflation et des ajustements prévus des traitements et autres éléments de rémunération.

Définition des résultats institutionnels

2. Les résultats, les extrants, les indicateurs de résultats, les niveaux de référence et les objectifs retenus dans le projet de budget institutionnel sont ceux du plan stratégique. Afin que la responsabilité de l'obtention des résultats institutionnels soit clairement définie, un « commanditaire » a été désigné pour chacun d'eux (voir annexe I). Chaque commanditaire est chargé de définir les résultats intermédiaires, de choisir les indicateurs de résultats et d'arrêter les objectifs, ainsi que de suivre et évaluer les progrès accomplis au regard des résultats visés et d'en rendre compte à l'équipe de direction d'ONU-Femmes. La responsabilité opérationnelle de l'obtention des résultats incombe aux unités compétentes du siège et des bureaux de pays.

Détermination des moyens d'ONU-Femmes et des variations de volume

3. L'étape suivante de l'élaboration du budget institutionnel a consisté à recenser les moyens dont disposait ONU-Femmes pour obtenir les résultats de gestion prévus, ce qui a conduit à distinguer les domaines prioritaires nécessitant des investissements des domaines où il serait possible de réaliser des gains d'efficacité. Il est important de noter que, du fait que 2011 est l'année pendant laquelle l'Entité est devenue opérationnelle, on ne dispose pas de références adéquates à l'échelle d'un exercice biennal, sur lesquelles se fonder pour établir le projet de budget pour 2012-2013. Si l'on applique à l'exercice biennal considéré un doublement du budget de 2011, on ne tient pas compte de tous les éléments budgétaires pertinents ni des augmentations de coûts d'une année sur l'autre. Cependant, en prenant pour point de départ l'évaluation des moyens nécessaires et le budget institutionnel pour 2011, les augmentations et diminutions du volume des ressources nécessaires ont ensuite été calculées. Ces variations de volume constituent les éléments du projet de budget qu'on maîtrise et qui dépendent de l'appréciation par la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive des ressources dont l'organisation a besoin pour obtenir les résultats qu'elle s'est engagée à produire. Afin de faciliter les comparaisons avec le budget approuvé, ces variations ont été calculées en tablant sur les mêmes prix que ceux qui avaient été retenus pour établir le montant des crédits ouverts pour l'exercice en cours.

Corrections diverses des coûts

4. Le montant des crédits ouverts et les variations de volume sont corrigés des hausses ou baisses de coûts imputables à des changements de taux ou autres facteurs touchant principalement le coût des traitements et des autres éléments de rémunération. Ces derniers changements ont en général une incidence précisément chiffrable parce qu'ils sont intervenus depuis l'établissement du dernier budget institutionnel. Ils peuvent par exemple résulter de décisions de la CFPI sur les prestations auxquelles ont droit les fonctionnaires (indemnité pour charges de famille et indemnité pour frais d'études) ou du mouvement de l'échelon moyen des titulaires des postes de telle ou telle classe. Certaines corrections des coûts sont néanmoins prévisionnelles; tel est le cas par exemple de celles opérées en fonction de données d'expérience en prévision des augmentations d'échelon. Ces corrections concernent généralement, mais non exclusivement, les dépenses de personnel. Ainsi, les dépenses de fonctionnement peuvent subir l'influence du mouvement des loyers des locaux à usage de bureaux lorsque des unités doivent déménager.

Corrections de change

5. Le total obtenu une fois le montant des crédits ouverts modifié en fonction des variations de volume et des corrections de coûts a ensuite été ajusté pour tenir compte des mouvements de change. La correction de change est égale à la différence entre le taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur au moment de l'établissement du budget institutionnel de l'exercice en cours et celui en vigueur lors de l'établissement du projet de budget pour le prochain exercice. Ce facteur est particulièrement important du fait que les coûts de fonctionnement de nombreux bureaux de pays varient fortement selon la tenue du dollar.

Correction pour inflation

6. Enfin, pour calculer le total estimatif des ressources nécessaires pour le prochain exercice biennal, on doit tenir compte de l'incidence de l'inflation pour une période de quatre ans, ce qui implique l'actualisation des prévisions effectuées pour l'exercice en cours et le choix d'hypothèses d'inflation pour l'exercice à venir. Les corrections sont calculées pour chaque année et appliquées au total des crédits ouverts, aux variations de volume et aux corrections diverses des coûts, compte tenu de l'incidence des mouvements de change, en procédant comme suit :

a) *Période allant de l'année en cours à la première année du prochain exercice biennal proposé.* Les précisions pour l'exercice en cours tiennent compte de projections d'inflation. La correction opérée comprend donc :

i) Pour la première année de l'exercice en cours, la différence entre les chiffres établis en fonction des projections initiales d'inflation et ceux calculés en fonction du taux d'inflation constaté;

ii) Les prévisions d'inflation pour la première année de l'exercice biennal proposé;

b) *Période allant de l'année en cours à la seconde année du prochain exercice biennal proposé :*

i) La différence calculée comme indiqué sous a);

ii) Les prévisions d'inflation pour la seconde année de l'exercice biennal proposé.

7. Le calcul des estimations et projections de l'inflation fait intervenir, pour chacune des années considérées et pour les différents lieux d'implantation, les quatre paramètres suivants :

a) Le mouvement prévu de l'indemnité de poste pour les administrateurs recrutés sur le plan international;

b) L'évolution prévue du coût des voyages internationaux et des dépenses communes de personnel pour les administrateurs recrutés sur le plan international (ce paramètre est le même pour tous les lieux d'implantation);

c) Le mouvement des traitements et des dépenses communes de personnel pour le personnel local (administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux et des catégories apparentées), qui peut varier sensiblement d'un lieu d'implantation à l'autre;

d) L'incidence de l'inflation sur tous les autres coûts, dont les frais généraux de fonctionnement.

8. À l'intérieur de ce cadre, New York se voit réserver un traitement distinct de celui des bureaux extérieurs : les taux retenus sont ceux utilisés par l'ONU, sauf si des engagements contractuels prévoient l'utilisation d'autres taux.

9. En dehors de ceux concernant un petit nombre d'éléments de coût tels que le coût des voyages internationaux et les dépenses communes de personnel (pour les administrateurs recrutés sur le plan international), les paramètres d'inflation retenus pour les bureaux extérieurs sont nécessairement locaux. Après avoir été examinés au regard de données rétrospectives et des tendances mondiales (ou de données actuelles déjà disponibles), les taux estimatifs sont publiés, puis appliqués au calcul des prévisions budgétaires.

Annexe IV

Terminologie

Classification des coûts harmonisée^a

Activités de développement. Coûts liés aux programmes et à l'efficacité des activités de développement, qui contribuent à l'obtention des résultats visés en matière de développement, comme suit :

a) **Efficacité des activités de 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'intervention de l'organisation. Ces intrants sont essentiels pour l'accomplissement des résultats en matière de développement et ne sont pas inclus dans des composantes de programme ou dans des projets spécifiques dans les descriptifs de programme nationaux, régionaux ou mondiaux;

b) **Programmes.** Activités et coûts associés se rapportant à des éléments de programme ou à des projets qui contribuent à l'obtention de résultats de développement prévus dans des descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux, ou dans d'autres textes portant autorisation de programme.

Activités entreprises à des fins spéciales. Activités de nature transversale et coûts connexes qui impliquent un investissement matériel ou des services importants à l'intention d'autres organismes du système des Nations Unies et dont le coût ne ressortit pas aux activités de gestion d'ONU-Femmes. Dans le contexte de la classification des activités entreprises à des fins spéciales, les dépenses d'équipement concernent des projets d'envergure qui impliquent l'achat ou l'amélioration de biens matériels ou immatériels d'ONU-Femmes.

Coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Activités d'appui à la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies et coûts connexes.

Gestion. Activités menées par les unités administratives d'ONU-Femmes, qui ont principalement pour objet de préserver l'image, la direction et le bon fonctionnement de l'Entité. Elles englobent en général la direction exécutive, les grandes orientations et l'évaluation, les relations extérieures, l'information, la planification et la gestion des ressources, les finances, l'administration, l'audit, ainsi que les activités de nature récurrente ou non récurrente, et les coûts associés.

Autres expressions

Arrangements de programmation. Ensemble de textes ayant force juridique qui énoncent les principes et les paramètres de répartition des ressources ordinaires affectées à l'appui aux activités de développement.

Autres ressources/non réservées. Ressources d'un organisme financé par des contributions volontaires qui sont combinées aux autres et non préaffectées. Ces ressources comprennent des contributions volontaires, d'autres paiements de sources

^a Termes et expressions qui font l'objet d'un accord au sein du système des Nations Unies, et leurs définitions respectives.

gouvernementales ou intergouvernementales, des dons de sources non gouvernementales, ainsi que les intérêts correspondants et les recettes accessoires

Autres ressources/réservées. Ressources autres que les ressources ordinaires reçues à des fins programmatiques spécifiques qui correspondent au mandat d'ONU-Femmes ou pour la prestation de service à des tiers.

Budget brut. Montant total des prévisions budgétaires, indépendamment des sources de financement.

Budget institutionnel. Budget portant sur un ensemble de fonctions d'appui aux activités opérationnelles de l'organisation, établi pour un exercice de deux ans en vue de l'obtention de résultats définis procédant du plan stratégique^b.

Budget net. Budget indiquant, pour un exercice donné, le total des produits attendus. Ce total peut être inférieur au montant du budget brut pour le même exercice.

Budget ordinaire. L'expression budget ordinaire désigne la part des contributions obligatoires qui est allouée à ONU-Femmes dans le budget-programme de l'ONU, qui est établi par le Secrétaire général et approuvé par l'Assemblée générale. ONU-Femmes prépare ses propositions pour le budget-programme de l'exercice à venir aux dates et avec les précisions que prescrit le Secrétaire général adjoint à la gestion, en conformité avec le Règlement financier et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2008/8).

Contributions volontaires. Désigne les contributions annuelles versées à ONU-Femmes par les gouvernements d'États Membres de l'ONU, membres des institutions spécialisées ou de l'Agence internationale de l'énergie atomique, ou provenant de sources non gouvernementales, telles que des fondations, des organismes du secteur privé et des particuliers.

Corrections diverses des coûts. Augmentations ou diminutions des coûts imputables à des variations de taux ou de facteurs autres que les fluctuations de changes et l'inflation.

Groupe fonctionnel. Groupe d'activités exercées par une ou plusieurs unités administratives qui relèvent d'un secteur fonctionnel apportant un appui direct à la gestion de l'organisation.

Ligne de crédit (définition analogue à celle figurant dans les règles de gestion financière du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF). Une partie des crédits ouverts, dont le montant est indiqué dans la décision portant ouverture de crédits et dans les limites de laquelle la Directrice exécutive est autorisée à effectuer des transferts sans approbation préalable.

Poste local. Poste d'administrateur ou d'agent des services généraux recruté au plan national.

^b Il est prévu de remplacer la définition du budget d'appui qui figure dans le Règlement et les règles de gestion financière d'ONU-Femmes (budget d'un an ou plus portant sur les dépenses de l'appui aux programmes ainsi que les services de gestion et d'administration d'ONU-Femmes) par celle du budget institutionnel.

Progiciel de gestion intégré. Progiciel de gestion qui intègre et automatise les processus internes intervenant dans le fonctionnement d'une organisation; cette expression peut désigner aussi un progiciel à modules multiples qui facilite la gestion de ces processus, ou encore un système associant un progiciel intégré à un progiciel modulaire.

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

Volume (variation de). Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires imputable à des variations du volume ou de la nature des activités menées par une organisation, constatées pendant l'exercice en cours ou prévues pour l'exercice à venir. Les variations de volume sont calculées en fonction des mêmes facteurs de coût que le montant des crédits ouverts afin qu'elles puissent être rapportées à la même base de comparaison.
