



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

Distr. générale  
1<sup>er</sup> juillet 2013  
Français  
Original : anglais

## Deuxième session ordinaire de 2013

16-18 septembre 2013

Point 3 de l'ordre du jour provisoire\*

Questions financières, budgétaires et administratives

## Projet de budget intégré de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour 2014-2015

### Résumé

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

Considérant ce mandat unique, ONU-Femmes propose un budget intégré qui comprend des contributions volontaires prévues s'élevant à 690 millions de dollars pour 2014-2015 et demande des ouvertures de crédit s'élevant à 174,9 millions de dollars (montant brut).

Le budget intégré est le plan financier qui permet à l'organisation d'avoir la capacité financière et institutionnelle d'atteindre les résultats énoncés dans son projet de plan stratégique pour 2014-2017 et couvre toutes les catégories de coûts et sources de financement (à la fois ressources ordinaires et autres ressources) dans une seule proposition consolidée.

Le budget intégré est axé sur la pleine mise en œuvre des décisions 2011/5, 2012/6 et 2013/2 du Conseil d'administration, en vertu desquelles 426 postes au total ont été approuvés à l'appui de l'organisation décentralisée. D'ici à la fin de 2013, ONU-Femmes sera dotée de 6 bureaux régionaux, 6 bureaux multipays et 48 bureaux de pays, et aura une présence au plan de la programmation et/ou des services consultatifs dans 28 pays.

\* UNW/2013/L.3.



ONU-Femmes a préparé le projet de budget intégré en ayant bien conscience des difficultés financières que connaissent actuellement les États Membres. En conséquence, l'Entité a maintenu la structure existante de l'organisation, qui a été approuvée dans son budget pour 2012-2013 et actualisée dans la décision 2012/6 du Conseil d'administration. Alors que les demandes de croissance sont minimales, durant l'exercice biennal 2014-2015, ONU-Femmes intégrera la structure régionale approuvée (voir décision 2012/6 du Conseil d'administration) dans l'organisation, mettra pleinement en œuvre tous les contrôles et procédures internes et s'accordera le temps de gagner en maturité.

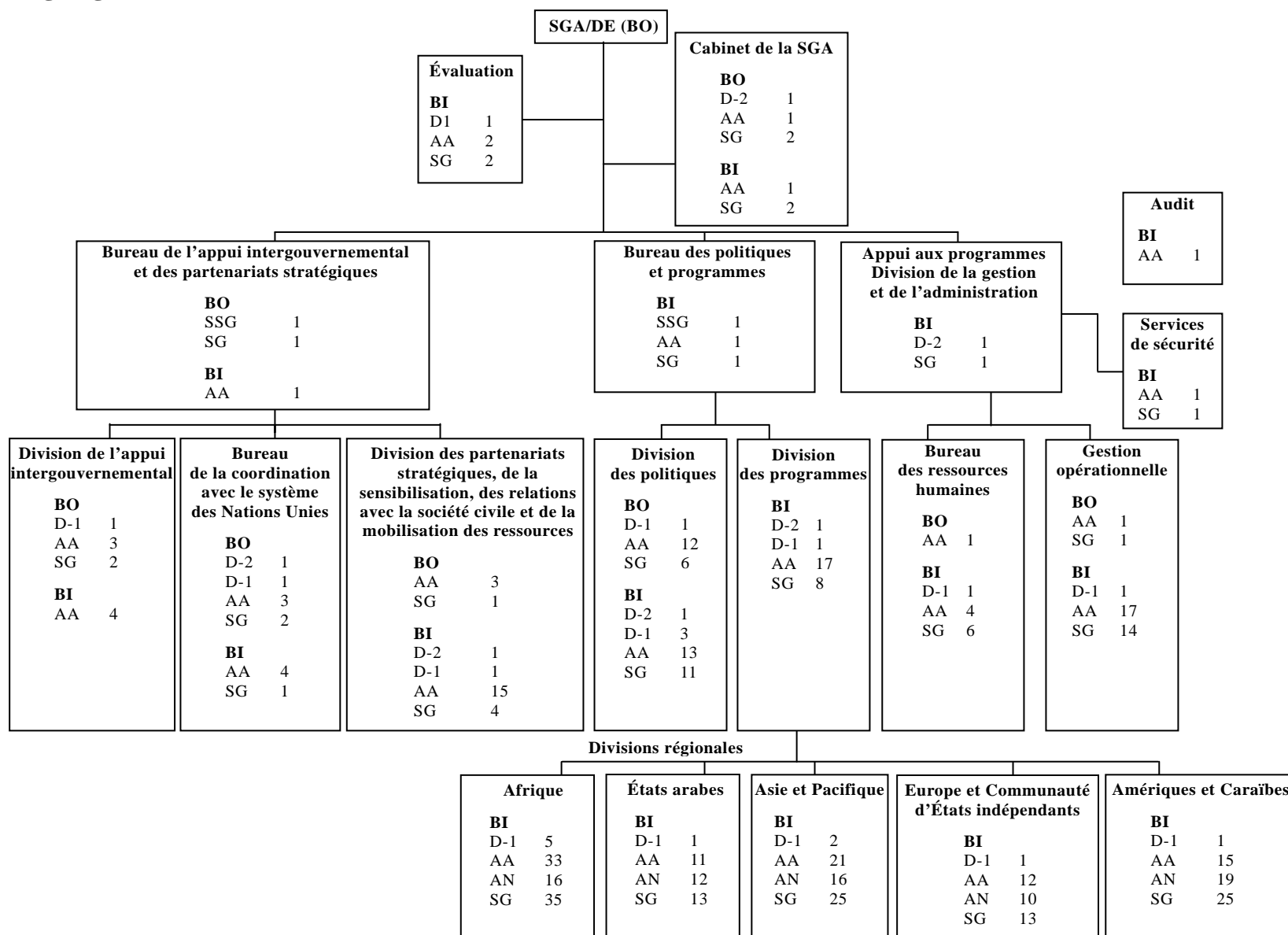
Le budget intégré pour ONU-Femmes repose sur les principes de la budgétisation axée sur les résultats et est aligné sur le cadre de son projet de plan stratégique pour la période 2014-2017. Afin d'atteindre les résultats escomptés quant au cadre de résultats intégré, ONU-Femmes continuera de mobiliser les États Membres et les autres partenaires, en particulier pour accroître les ressources ordinaires, qui constituent l'assise de ses activités, comme cela est souligné dans l'examen quadriennal complet.

ONU-Femmes continuera de présenter un budget intégré biennal. Dans la présente phase de son développement, ONU-Femmes dispose d'une analyse limitée pour étayer des prévisions de dépenses fiables pour le budget intégré au-delà de 2015. De plus, étant donné qu'ONU-Femmes est financé aussi par des contributions obligatoires au budget ordinaire pour 2014-2015, il est approprié de maintenir pour l'instant l'alignement de ces deux budgets. L'organisation présentera par conséquent un budget intégré pour 2016-2017 à l'appui de la seconde moitié du projet de plan stratégique.

## Table des matières

	<i>Page</i>
Organigramme d'ONU-Femmes .....	4
I. Aperçu général.....	5
II. Contexte stratégique et financier .....	6
A. Contexte stratégique .....	6
B. Contexte financier.....	7
III. Progrès réalisés en 2012-2013 en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles.....	10
IV. Projet de budget intégré pour 2014-2015 .....	12
A. Facteurs qui ont influé sur la formulation du projet de budget .....	12
B. Plan de ressources intégré .....	15
C. Couplages intégrés résultats-ressources .....	18
D. Récapitulatif des augmentations/diminutions des crédits inscrits au budget intégré.....	31
E. Récapitulatif des changements du tableau d'effectifs .....	35
F. Éléments d'une décision.....	38
 Annexes	
I. Examen comparé des prévisions chiffrées pour 2012-2013 et du projet de budget de 2014-2015 .....	39
II. Produits en matière d'efficacité organisationnelle et crédits correspondants .....	41
III. Progrès accomplis dans la mise en place de l'architecture régionale .....	48
IV. Définitions .....	50

## Organigramme d'ONU-Femmes



*Abréviations* : BO = budget ordinaire; BI = budget institutionnel; SGA = Secrétaire générale adjointe; SSG = Sous-Secrétaire général; AA = administrateur autre que général; AN = administrateur recruté sur le plan national; SG = agent des services généraux; DE = Directrice exécutive.

## I. Aperçu général

1. Dans sa résolution 64/289 du 2 juillet 2010 sur la cohérence du système des Nations Unies, l'Assemblée générale a créé l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes) et lui a confié pour mandat d'aider les États Membres et le système des Nations Unies à progresser de manière plus efficace et efficiente vers l'objectif de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et de la promotion des droits des femmes.
2. En prenant en considération ce mandat unique, le budget intégré d'ONU-Femmes a été préparé en faisant fond sur l'expérience acquise durant l'exercice biennal 2012-2013 et sur une évaluation des ressources essentielles pour appliquer les décisions existantes du Conseil d'administration, répondre aux demandes des États Membres et exécuter le mandat de l'Entité.
3. Le budget intégré indique les ressources nécessaires pour atteindre les résultats énoncés dans le cadre de résultats intégré d'ONU-Femmes et devrait être lu conjointement avec le projet de plan stratégique pour 2014-2017, dont il fait partie intégrante. Les estimations ont trait à un budget intégré biennal de 690 millions de dollars au titre des contributions volontaires, dont des crédits d'un montant brut de 174,9 millions dont l'ouverture est demandée.
4. L'Assemblée générale continuera de déterminer les ressources nécessaires au fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux lorsqu'elle examinera le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015, qui s'élèvent à 15,3 millions de dollars pour ONU-Femmes, et les ressources reçues au titre des contributions obligatoires.
5. ONU-Femmes est consciente de l'écart existant entre le budget présenté et le niveau actuel des ressources dont elle dispose actuellement, et elle intensifie les efforts visant à mobiliser des ressources pour disposer d'une base de ressources adéquates.
6. Comme pour l'exercice 2012-2013, ONU-Femmes a préparé le budget intégré conformément au modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts retenu par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Lors de l'élaboration du présent projet de budget intégré, 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 activement à mobiliser 900 millions de dollars de contributions au cours de l'exercice biennal 2016-2017, la cible qui a été fixée dans son plan stratégique. Toutefois, compte tenu de la conjoncture économique mondiale, le budget pour 2014-2015 a été établi sur la base de contributions projetées s'élevant à 690 millions. Si le niveau des ressources présenté dans le présent projet n'est pas atteint, la capacité d'ONU-Femmes d'obtenir des résultats en faveur des femmes et des filles sera compromise.
7. Les principes énoncés ci-après ont guidé la préparation du projet de budget intégré pour 2014-2015 :
  - a) Mettre l'accent sur l'efficacité lors de l'intégration et de l'opérationnalisation de la structure régionale sous la forme dont la mise en place a été approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2012/6;

b) Capacité financière et institutionnelle pour appliquer les priorités du projet de plan stratégique pour 2014-2017;

c) Alignement avec les décisions du Conseil d'administration et les mandats d'ONU-Femmes énoncés par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/289 sur la cohérence du système des Nations Unies et réitérés par l'Assemblée dans sa résolution 67/226 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies;

d) Prendre en compte l'importance de la réalisation d'une masse critique de financement pour que l'entité nouvellement mise en place puisse continuer à s'acquitter du rôle qui lui a été assigné en assumant ses fonctions normatives et opérationnelles et ses fonctions de coordination.

8. ONU-Femmes continuera de renforcer sa capacité sur le terrain de fournir un appui aux pays qui cherchent à réaliser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, améliorera encore son efficacité et son efficience en réagissant aux recommandations des évaluations indépendantes et des audits internes et externes, et rationalisera les activités de programmation et les modalités de fonctionnement conformément aux principes de cohérence du système des Nations Unies et aux dispositions de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale.

9. ONU-Femmes continuera d'accorder un rang de priorité élevé aux activités de programme qui donnent des résultats pour les femmes et les filles. En conséquence, 82 % des ressources seront consacrées aux activités de développement, 14 % à la gestion et 4 % à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Compte tenu du mandat unique de l'Entité, qui comprend son rôle normatif, et de la jeunesse relative de l'organisation, la proportion des ressources nécessaires pour le budget institutionnel est plus élevée que pour les fonds et programmes. Toutefois, comme indiqué à l'annexe I au présent rapport, le pourcentage des dépenses de gestion pour 2014-2015 demeure constant par rapport aux dépenses estimatives actuelles pour 2012-2013.

## **II. Contexte stratégique et financier**

### **A. Contexte stratégique**

10. Le contexte stratégique pour la préparation du présent budget est défini par les éléments suivants :

a) La dynamique et le consensus croissants au niveau mondial en faveur de l'égalité des sexes en tant qu'objectif à part entière et que moyen d'atteindre tous les autres objectifs de développement, même si des défis ardues perdurent (aucun pays n'a encore réalisé l'égalité des sexes);

b) La résolution de l'Assemblée générale créant ONU-Femmes (64/289) et les décisions du Conseil d'administration qui visent à faire d'ONU-Femmes une entité hautement performante ayant comme mandat universel de promouvoir et appuyer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le monde entier, ainsi que les progrès réalisés à ce jour dans ce domaine;

c) Le projet de plan stratégique pour 2014-2017 d'ONU-Femmes, qui reflète tous les éléments du mandat de l'organisation et énonce le rôle opérationnel de l'organisation, ONU-Femmes étant une entité qui œuvre aux niveaux national, régional et mondial pour répondre aux demandes d'appui des États Membres pour faire en sorte que les normes internationales relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes se traduisent dans les faits sur le terrain; son rôle d'appui normatif au plan intergouvernemental; et son rôle de coordination au niveau du système des Nations Unies et des équipes de pays – rôle qu'a renforcé la résolution 67/226 de l'Assemblée générale – pour ce qui est de promouvoir la responsabilité du système des Nations Unies dans ses activités relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

11. Le projet de plan stratégique décrit le large éventail des modalités envisagées pour atteindre des résultats. Ces modalités comprennent la structure organisationnelle d'ONU-Femmes, au moyen de laquelle l'organisation s'attache à s'acquitter de tous les aspects de son mandat en tirant parti des capacités aux niveaux du Siège, des régions et des pays et des synergies entre les uns et les autres, tout en s'appuyant sur les capacités existantes des organismes des Nations Unies en matière d'égalité des sexes. Consciente des difficultés financières, ONU-Femmes a opté pour une mise en œuvre échelonnée de sa nouvelle structure régionale, que le Conseil d'administration a approuvée dans sa décision 2012/6.

12. À compter de son budget institutionnel pour 2012-2013, ONU-Femmes, avec le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, a adopté le modèle harmonisé de budgétisation axée sur les résultats et de classification des coûts. Depuis 2012, conformément à la décision 2012/7 du Conseil d'administration, ONU-Femmes est membre du groupe de travail interinstitutions qui comprend le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, et elle a appliqué la décision 2013/2 du Conseil d'administration sur le plan de marche vers un budget intégré. Il convient de noter, toutefois, qu'ONU-Femmes, organisation composite dont le mandat est unique, a une structure des dépenses qui n'est pas entièrement similaire à celles du PNUD, de l'UNICEF et du FNUAP.

13. ONU-Femmes propose l'adoption d'un budget biennal. L'Entité, dans le but de maintenir l'alignement sur le projet de plan stratégique pour 2014-2017, présentera deux budgets intégrés distincts au cours de la période de quatre ans, comme cela était le cas avant. Il est d'autant plus approprié de maintenir le cycle biennal actuel qu'ONU-Femmes a été créée récemment et qu'elle dispose d'un faible volume d'information historique sur lequel s'appuyer pour établir des estimations fiables. Procéder ainsi est conforme au Règlement financier et aux règles de gestion financière. De plus, étant donné qu'ONU-Femmes est financée aussi au moyen de contributions obligatoires versées au budget ordinaire pour 2014-2015, il est approprié de maintenir ces deux budgets alignés.

## **B. Contexte financier**

14. ONU-Femmes, pour atteindre les résultats énoncés dans le projet de plan stratégique pour 2014-2017, aura besoin d'un niveau de financement suffisant pour sa structure approuvée minimale, y compris la mise en place de la structure régionale approuvée par la décision 2012/6 du Conseil d'administration. Pour cette raison, la mobilisation des ressources reste une priorité essentielle pour ONU-Femmes. Pour l'exercice biennal 2012-2013, les objectifs de mobilisation des

ressources étaient fixés à 700 millions de dollars, montant réparti à parts égales entre ressources ordinaires et autres ressources. En 2012, le montant des contributions volontaires qu'ONU-Femmes a reçues a été inférieur aux objectifs fixés, qui s'établissaient à 114,1 millions de dollars et 93,7 millions de dollars au titre, respectivement, des ressources ordinaires et des autres ressources. Les montants attendus pour 2013 indiquent une croissance par rapport à 2012.

15. Compte tenu du contexte financier mondial actuel, de l'exécution du budget en 2012 et 2013 et de la stratégie de mobilisation des ressources d'ONU-Femmes, les objectifs suivants sont proposés pour 2014-2017 : a) pour 2014-2015 : les objectifs sont légèrement réduits, à 690 millions de dollars, comprenant 340 millions au titre des ressources ordinaires et 350 millions au titre des autres ressources; et b) pour 2016-2017 : les estimations initiales sont portées à 900 millions de dollars, comprenant 400 millions au titre des ressources ordinaires et 500 millions au titre des autres ressources. Ces estimations seront examinées et ajustées selon que de besoin durant l'examen à mi-parcours du projet de plan stratégique pour 2014-2017.

16. ONU-Femmes, encouragée par de solides indications exprimées à la réunion annuelle du Conseil d'administration selon lesquelles les États Membres sont conscients qu'il leur incombe de fournir des fonds suffisants, appliquera une approche ciblée avec les États Membres et, de concert avec eux, redoublera d'efforts pour attirer plus de donateurs dont la contribution au titre des ressources de base de l'organisation pour l'exercice biennal est égale ou supérieure à 10 millions de dollars.

17. ONU-Femmes, faisant fond sur de solides résultats avérés dans les domaines de la programmation et des activités de sensibilisation à l'échelle mondiale et sur les progrès déjà accomplis en matière de développement de l'appareil institutionnel et faisant preuve de la valeur ajoutée et du rôle unique de l'Entité qui constitue un exemple concret de la réforme de l'Organisation des Nations Unies, tirera le meilleur parti des possibilités de mobiliser des ressources en nouant des relations avec les ministres des finances et les organismes nationaux compétents en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et de coopération internationale au niveau national et par l'intermédiaire des instances internationales telles que les réunions annuelles des institutions financières internationales.

18. De plus, ONU-Femmes continuera de cibler à la fois les donateurs traditionnels et non traditionnels, dont le secteur privé et les fondations; étendra les partenariats et l'accès aux fonds des donateurs au niveau des pays du programme; et élargira sa base de soutien en menant des activités d'information publique.

19. Trouver un bon équilibre entre ressources ordinaires et autres ressources demeure essentiel pour la viabilité future d'ONU-Femmes et pour sa capacité de s'acquitter de son mandat. Comme cela est noté dans l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, les ressources ordinaires constituent l'assise des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et l'Entité continuera de s'efforcer d'accroître sa base de financement constituée de ressources ordinaires. Il est essentiel également, toutefois, qu'ONU-Femmes continue de diversifier sa base de ressources, notamment en constituant un portefeuille dynamique de haute qualité composé de contributions au titre des autres ressources. La majeure partie des autres ressources continueront d'être mobilisées sur le terrain. En 2013, ONU-Femmes a déjà renforcé ses activités de mobilisation d'autres ressources au niveau des pays et



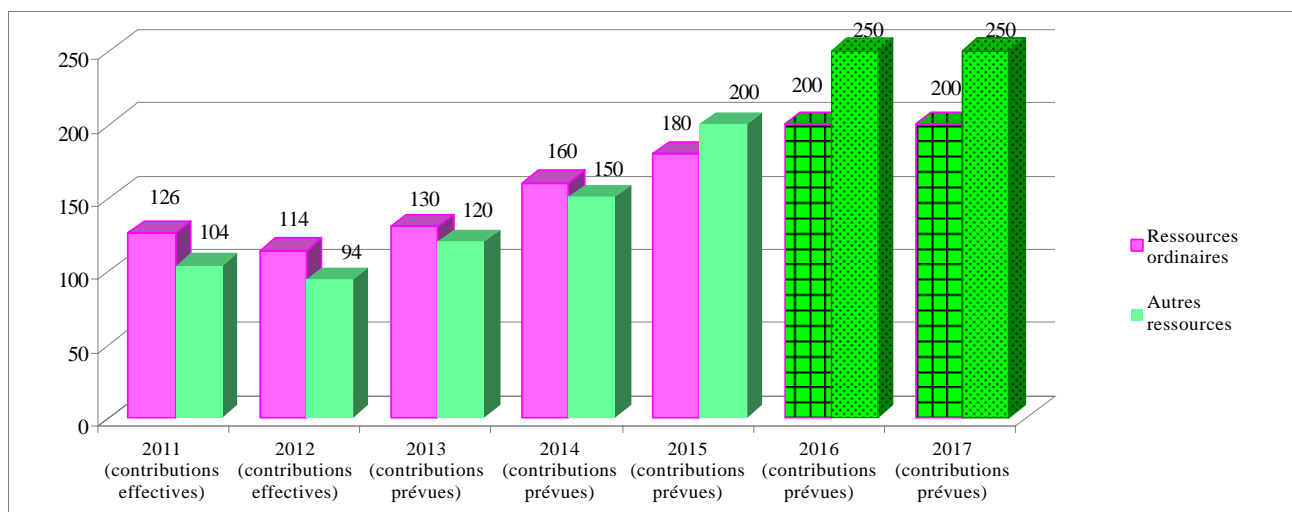
l'Entité est en bonne voie pour atteindre ses objectifs pour 2013 pour cette catégorie de ressources.

20. On trouvera indiqués à la figure I ci-dessous les niveaux de ressources prévus pour l'exercice biennal 2014-2015. Les montants prévus comprennent les estimations initiales pour la période couverte par le projet de plan stratégique, allant de 2014 à 2017.

Figure 1

**Prévisions de contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources, 2014-2017<sup>a</sup>**

(En millions de dollars des États-Unis)



<sup>a</sup> Les prévisions pour 2016-2017 sont des estimations initiales sujettes à révision lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique.

21. S'attacher à attirer et conserver des donateurs pluriannuels assure la prévisibilité et la stabilité dont une jeune organisation a besoin. Pour qu'ONU-Femmes dispose chaque année des liquidités nécessaires, il faut que les États Membres versent rapidement leur contribution au titre des ressources ordinaires durant le premier semestre de l'exercice de façon à ce que les activités puissent être planifiées, budgétisées et exécutées de façon efficace. En ce qui concerne les autres ressources, des paiements en temps voulu conformes aux accords de financement permettent de commencer l'exécution des projets à la date prévue.

22. Si ONU-Femmes est loin d'atteindre ses objectifs de mobilisation des ressources, elle veillera à ce que la priorité soit accordée à l'appui aux programmes en faveur des pays en développement. Elle prendra un certain nombre de mesures spécifiques visant à atténuer les incidences du déficit enregistré. Ces mesures consisteraient notamment à : a) veiller particulièrement à pourvoir les postes sur le terrain afin d'assurer les capacités nécessaires dans le cadre de la gestion des vacances de poste; b) examiner et limiter les augmentations des coûts discrétionnaires; c) geler le recrutement aux fins du pourvoi des nouveaux postes; et d) appliquer la méthode des coûts variables dans la mesure du possible et lorsque cela est souhaitable.

23. ONU-Femmes, en évaluant périodiquement les prévisions des ressources reçues, pourra, à titre préventif, gérer les risques d'un tel déficit et veiller à ce que les mesures appropriées soient prises.

### **III. Progrès réalisés en 2012-2013 en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles**

24. Dans les prévisions de son budget institutionnel pour l'exercice biennal 2012-2013 (voir UNW/2011/11, par. 34 et 35), ONU-Femmes s'est engagée à mettre en œuvre une initiative axée sur l'efficacité organisationnelle conjointement avec la nouvelle structure régionale. Le Conseil d'administration a approuvé un montant de 2 millions de dollars pour appuyer cette initiative. Des améliorations substantielles ont été réalisées dans les domaines de la gestion financière et budgétaire; la remontée de l'information et la vérification des comptes, la mise en place d'un cadre de contrôle interne et la délégation de pouvoirs, la transparence et la responsabilité, la gestion des programmes et projets et la communication et le partage des connaissances.

25. ONU-Femmes a atteint certains objectifs importants durant l'exercice 2012 pour ce qui est d'accroître la transparence et la responsabilité en matière de résultats. Le Conseil d'administration a approuvé la nouvelle structure régionale en novembre 2012. Le même mois, ONU-Femmes a mis en place de nouveaux cadres pour les contrôles internes et la délégation de pouvoirs. La décentralisation de la prise de décisions a amélioré l'efficacité et l'efficience d'ONU-Femmes dans les domaines de la planification, de la formulation des programmes et projets, de la gestion des opérations et de la prise de décisions aux différents niveaux de l'organisation. En décembre 2012, ONU-Femmes a publié le manuel relatif aux programmes et aux opérations qui étaye ce profond changement organisationnel. Avec la mise en œuvre de la nouvelle structure régionale, ONU-Femmes a commencé à appliquer de nouvelles modalités de travail. Les bureaux de pays ont été renforcés et ils fournissent un appui aux gouvernements nationaux et au système des Nations Unies en faisant fond sur une capacité accrue, la formation et la délégation de pouvoirs. Quatre des six bureaux régionaux ont été mis en place, à des niveaux de capacité différents.

26. Trois principaux avantages liés à la structure régionale apparaissent déjà clairement : a) consolidation des ressources et économies d'échelle; b) transfert de pouvoirs pour la prise de décisions sur le terrain et amélioration de l'efficience; et c) des bureaux de pays renforcés à même d'appuyer les programmes et les priorités nationales de façon efficace en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

27. En octobre 2012, ONU-Femmes a mis en place le Comité consultatif d'audit, composé de cinq membres indépendants du monde des affaires et des milieux universitaires, pour aider la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive à s'acquitter de ses fonctions d'encadrement. Le Comité, qui s'est réuni périodiquement avec la direction, contribue à promouvoir une culture de bonne gouvernance. En harmonie avec les organismes apparentés des Nations Unies, le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a décidé de publier des rapports d'audit interne à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2012. Ce type de rapport accroît la transparence à l'égard des États Membres sur les activités de pays. De plus, ONU-Femmes a ouvert

sa permanence téléphonique pour la lutte contre la fraude afin que le personnel et les tierces parties hors de l'organisation puissent signaler tous manquements.

28. En novembre 2012, ONU-Femmes est devenue la centième organisation à publier des informations par l'intermédiaire de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. ONU-Femmes a opté pour une mise en œuvre échelonnée et accroîtra l'information qu'elle publie sur les activités du programme sur le site Web de l'Initiative.

29. En 2012, le Comité des Commissaires aux comptes a formulé 28 recommandations sur l'exercice clos le 31 décembre 2011. ONU-Femmes en a appliqué 25 et est en bonne voie d'appliquer les trois restantes conformément au calendrier fixé dans le rapport correspondant du Secrétaire général sur l'application des recommandations du Comité (voir A/67/319/Add.1).

30. ONU-Femmes a intégralement appliqué les normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) en 2012 et a établi ses premiers états financiers conformes aux normes IPSAS. L'application des normes a permis à ONU-Femmes d'introduire de nouvelles procédures et instructions opérationnelles normalisées pour promouvoir une gestion améliorée des actifs et des ressources qu'elle contrôle et faire la preuve de celle-ci.

31. De plus, ONU-Femmes a adopté une nouvelle méthodologie pour l'audit annuel de certaines organisations non gouvernementales, gouvernementales et intergouvernementales qui exécutent des projets d'ONU-Femmes. De nouvelles directives et un nouveau mandat relatifs à l'audit de ces projets ont été publiés et il a été fait appel aux services d'un cabinet d'audit international pour procéder à l'audit de certains projets d'ONU-Femmes dans le monde entier. À ce jour, 33 projets et 119 partenaires dans 20 pays ont fait l'objet d'un audit.

32. ONU-Femmes a lancé et mis en œuvre un ambitieux programme de formation ciblant tout son personnel de direction et d'encadrement sur le terrain. En collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies, les hauts responsables d'ONU-Femmes ont suivi une formation portant sur les compétences en matière de direction, la gestion des opérations, la mobilisation des ressources et la gestion axée sur les résultats. Ces formations ont été étendues aux directeurs des opérations et aux cadres intermédiaires au moyen d'une série de webinaires.

33. Toutes ces initiatives réussies montrent que l'organisation s'efforce de rendre opérationnels les principes de responsabilité, de transparence, d'efficacité, d'efficience et d'optimisation des ressources. ONU-Femmes demande au Conseil d'administration d'allouer 2 millions de dollars pour répondre aux exigences de plus en plus nombreuses qu'ont les parties prenantes quant au maintien de l'efficacité et de l'efficience dans le contexte du programme de réformes à l'échelle du système des Nations Unies.

34. L'efficacité et l'efficience organisationnelles demeureront une priorité élevée pour l'exercice biennal. L'allocation de 2 millions de dollars couvrira l'amélioration continue des modalités de travail d'ONU-Femmes, en s'appuyant sur les leçons tirées des audits et des évaluations, ainsi que dans les domaines de la gestion des programmes et projets, des capacités des bureaux hors siège, des modalités de fonctionnement rationalisées, de l'exploitation des technologies informatiques (c'est-à-dire l'investissement dans la mise en place d'une plateforme de gestion des connaissances et dans la connectivité extranet et intranet sur le terrain) et la

consolidation des fonctions et des transactions dans certains lieux en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies. ONU-Femmes mettra au courant le Conseil d'administration de façon informelle sur l'état d'avancement des initiatives relatives à l'efficacité et à l'efficience.

## **IV. Projet de budget intégré pour 2014-2015**

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

#### **1. Orientation et priorités des budgets d'ONU-Femmes**

35. Le projet de budget est guidé par les priorités énoncées dans le projet de plan stratégique pour 2014-2017 et la décision 2012/7 du Conseil d'administration sur le rapport sur les activités menées en vue de définir une politique harmonisée de recouvrement des coûts. Compte tenu du contexte financier, ONU-Femmes a fait preuve de prudence en appliquant la décision 2011/5 du Conseil d'administration sur le budget institutionnel biennal d'ONU-Femmes pour 2012-2013 et la décision 2012/6 du Conseil d'administration par laquelle celui-ci a adopté la structure régionale. ONU-Femmes a donc suivi une approche échelonnée et prudente pour la mise en place de sa structure durant l'exécution des budgets successifs approuvés par le Conseil d'administration, comme indiqué ci-après.

36. La première année de fonctionnement d'ONU-Femmes a été 2011. Le Conseil d'administration a approuvé, dans sa décision 2011/1, un budget intérimaire pour la phase de transition d'un montant brut de 51,5 millions de dollars. Dans le rapport de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive sur les propositions relatives à l'affectation de contributions volontaires au budget d'appui de l'exercice biennal 2010-2011 (UNW/2011/3), ONU-Femmes a envisagé d'opérer des changements structurels en étendant ses capacités en plusieurs phases, l'accent étant mis sur les moyens disponibles sur le terrain en tenant compte des recettes provenant des efforts de mobilisation. Dans le budget intérimaire/de transition pour 2011, l'accent a été mis sur a) la consolidation des mandats et fonctions des quatre entités qui étaient compétentes au premier chef en matière d'égalité des sexes et de promotion de la femme; b) la mise en place d'une équipe de direction et des structures voulues au Siège; et c) l'application de la première phase de la feuille de route pour le renforcement des capacités sur le terrain. Dans ce budget, le financement des postes essentiels a été transféré du programme au budget institutionnel. Il a été proposé de transférer au budget institutionnel le financement de 160 postes financés au titre des ressources relatives aux programmes (pour un montant d'environ 26 millions de dollars).

37. Le budget institutionnel pour 2012-2013 a été le premier budget de ce type d'ONU-Femmes pouvant servir de base pour mettre en place l'organisation. Le Conseil d'administration a approuvé un montant brut de 140,8 millions de dollars (132,3 millions en chiffres nets). Les priorités pour le budget pour 2012-2013 étaient les suivantes : a) poursuivre le renforcement et l'extension progressifs de la présence d'ONU-Femmes sur le terrain, y compris en mettant en place, conformément à l'évaluation des capacités sur le terrain, la capacité minimale (entre trois et cinq fonctionnaires émargeant au budget institutionnel) dans 21 pays et en

renforçant 17 autres bureaux de pays; et b) lancer la structure régionale. De plus, le budget prévoyait des ressources limitées pour renforcer certaines fonctions au Siège et une allocation particulière de 2 millions de dollars pour appuyer les changements structurels en améliorant l'efficacité et l'efficience. Le budget prévoyait aussi un transfert, limité, du financement de 19 postes des ressources du programme au budget institutionnel.

38. Par la suite, afin de mettre en place la structure régionale, ONU-Femmes a proposé un budget révisé pour 2012-2013, reflétant une augmentation très limitée des dépenses. Après retraitement, le budget s'élevait à un montant brut de 147,9 millions de dollars, avec la création de 39 nouveaux postes, principalement dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. L'état actuel de la structure régionale se récapitule comme suit : quatre des six bureaux régionaux ont été mis en place et leur dotation en effectifs est plus ou moins avancée. Six bureaux multipays ont été mis en place et les 15 bureaux sous-régionaux ont déjà été transformés en bureaux de pays et bureaux multipays ou sont sur le point de l'être. D'ici à la fin de 2013, ONU-Femmes sera dotée de 6 bureaux régionaux, 6 bureaux multipays, 48 bureaux de pays et aura une présence de conseillers ou d'administrateurs de programmes dans 28 pays.

39. Le projet de budget intégré pour 2014-2015 vise à appliquer pleinement les décisions 2011/5, 2012/6 et 2013/2 du Conseil d'administration par lesquelles 426 postes au total ont été approuvés pour appuyer la nouvelle structure de l'organisation. Cela comprend la mise en œuvre en 2014 de tous les arrangements institutionnels approuvés par le Conseil d'administration pour appuyer l'application du projet de plan stratégique pour 2014-2017. De plus, ONU-Femmes propose de procéder à des investissements stratégiques ciblés en renforçant sa capacité de mobilisation des ressources, les divisions de l'appui intergouvernemental et de la coordination et l'efficience.

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

40. En qualité de membre du groupe de travail interinstitutions qui comprend le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, ONU-Femmes a adopté la classification des coûts convenue par ces entités. Les fonds ainsi alloués couvrent a) les activités de développement (réparties entre activités de programme et activités visant à assurer l'efficacité du développement); b) la coordination des initiatives de développement des Nations Unies; c) les activités de gestion; et d) les activités entreprises à des fins spéciales. Le budget intégré est cohérent avec cette classification et ONU-Femmes examine continuellement ses catégories de coûts pour vérifier que les dépenses sont dûment réparties.

41. La proposition qui figure dans le projet de budget intégré pour 2014-2015 est aussi conforme à la décision 2013/2 du Conseil d'administration sur le recouvrement des coûts, par laquelle le Conseil a approuvé une nouvelle méthode de calcul des taux de recouvrement des coûts et un nouveau taux de recouvrement des coûts de 8 %, qui doit être introduit le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

42. Au titre de la méthode de calcul des taux de recouvrement des coûts, les coûts gérés centralement sont examinés pour évaluer s'ils peuvent être attribués directement aux programmes et projets au lieu de chercher à couvrir ces activités intégralement au moyen du recouvrement des coûts. Procéder ainsi permettrait aux référents compétents pour les budgets et aux donateurs d'être mieux informés

concernant les coûts des projets, ce qui faciliterait la prise de décisions plus propices à l'amélioration de l'efficacité. Ce processus est en cours et se poursuivra jusqu'à la fin de l'exercice biennal 2014-2015.

43. Le montant estimatif des recettes provenant du recouvrement des coûts résultant de l'exécution de projets financés au moyen d'autres ressources est inscrit au budget qui est approuvé par le Conseil d'administration en montant brut. Si les recettes de recouvrement des coûts sont plus élevées que les montants estimatifs inscrits dans le projet de budget, la différence sera utilisée pour couvrir les activités de gestion conformément à la décision du Conseil d'administration. Comme elle l'a fait pour l'exercice biennal 2012-2013, ONU-Femmes propose de faire preuve de prudence à l'égard des montants inscrits dans le budget intégré, ceux-ci étant inférieurs aux montants correspondant à 8 %. Un examen du taux effectif de recouvrement des coûts sera inclus lors de la préparation du budget pour 2016-2017.

44. La méthode harmonisée de recouvrement des coûts appliquée dans le budget intégré est basée sur le principe fondamental selon lequel les ressources ordinaires ne doivent pas couvrir des dépenses financées au titre des autres ressources, comme l'Assemblée générale l'a prescrit dans sa résolution sur l'examen quadriennal complet. En conséquence, il est important que tous les coûts directs découlant de l'utilisation d'autres ressources soient inscrits dans les budgets de projet correspondants. ONU-Femmes se concertera avec les donateurs pour veiller à ce que ce principe soit respecté lors de l'établissement et de la négociation de propositions de projet.

### **3. Budget ordinaire et analyse fonctionnelle**

45. Conformément à la résolution 64/289 de l'Assemblée générale (par. 75), les ressources nécessaires au fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux seraient prélevées sur le budget ordinaire et approuvées par l'Assemblée; les ressources nécessaires au fonctionnement des mécanismes opérationnels intergouvernementaux et aux activités opérationnelles à tous les niveaux seront prélevées sur les contributions volontaires et approuvées par le Conseil d'administration. Pour l'exercice biennal 2014-2015, le Secrétaire général a proposé un budget-programme de 15,3 millions de dollars pour ONU-Femmes [voir A/68/6 (Sect. 17)], avec 45 postes approuvés au total, soit 2 de moins que pour l'exercice biennal précédent.

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

47. En 2012, ONU-Femmes a entrepris une nouvelle analyse de ses fonctions, par division. L'analyse visait à fournir une évaluation d'ensemble des activités d'ONU-Femmes, notamment ses fonctions d'administration, d'évaluation, de coordination, de recherche et d'analyse, et à déterminer si elles avaient une fonction d'appui ou si elles pouvaient être considérées comme des mécanismes normatifs intergouvernementaux ou des mécanismes opérationnels intergouvernementaux et des activités opérationnelles, ou les deux. Elle devait également évaluer les modalités de financement des activités normatives intergouvernementales, opérationnelles intergouvernementales et opérationnelles de l'Entité.

48. L'analyse a abouti à la conclusion selon laquelle toutes les fonctions susmentionnées contribuent majoritairement à une combinaison d'activités normatives intergouvernementales, opérationnelles intergouvernementales et opérationnelles; les différentes fonctions et activités des trois piliers d'ONU-Femmes sont manifestement liées et complémentaires. ONU-Femmes, organisation composite dont le mandat est unique, considère que cet appui multifonctionnel est la méthode optimale pour atteindre les objectifs prioritaires énoncés dans le plan stratégique et le cadre stratégique.

49. Pour ce qui est des sources de financement des fonctions examinées, il apparaît clairement que les mécanismes normatifs intergouvernementaux, les mécanismes opérationnels intergouvernementaux et les activités opérationnelles sont financés à la fois par les ressources relevant du budget ordinaire, c'est-à-dire les contributions obligatoires, et par le budget intégré. Quant à la fonction d'évaluation, elle est financée uniquement par le budget intégré, bien qu'elle contribue aussi bien aux mécanismes opérationnels qu'aux mécanismes normatifs. ONU-Femmes continuera d'évaluer régulièrement ses besoins et ses sources de financement pour garantir, dans toute la mesure possible, leur conformité avec le paragraphe 75 de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale.

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

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

51. La méthodologie actuelle pour l'allocation des ressources ordinaires aux fins de la répartition régionale et thématique est basée simplement sur un pourcentage assigné à chaque catégorie de programmes, qui est appliqué de manière simple et directe. La répartition des ressources ordinaires aux activités de programme s'effectue en assignant un pourcentage des ressources ordinaires programmables à chaque catégorie de programmes. ONU-Femmes révisera cette méthodologie en temps voulu pour le budget intégré pour 2016-2017, qui coïncidera avec l'examen à mi-parcours du plan stratégique.

### **B. Plan de ressources intégré**

52. Le tableau 1 montre le plan de ressources intégré 2014-2015 pour toutes les catégories de dépense au titre des ressources ordinaires et des autres ressources. (L'annexe I présente une comparaison du plan de ressources intégré pour 2014-2015 et des chiffres réels et indicatifs pour 2012-2013.)

Tableau 1  
**Cadre financier**

(En millions de dollars des États-Unis)

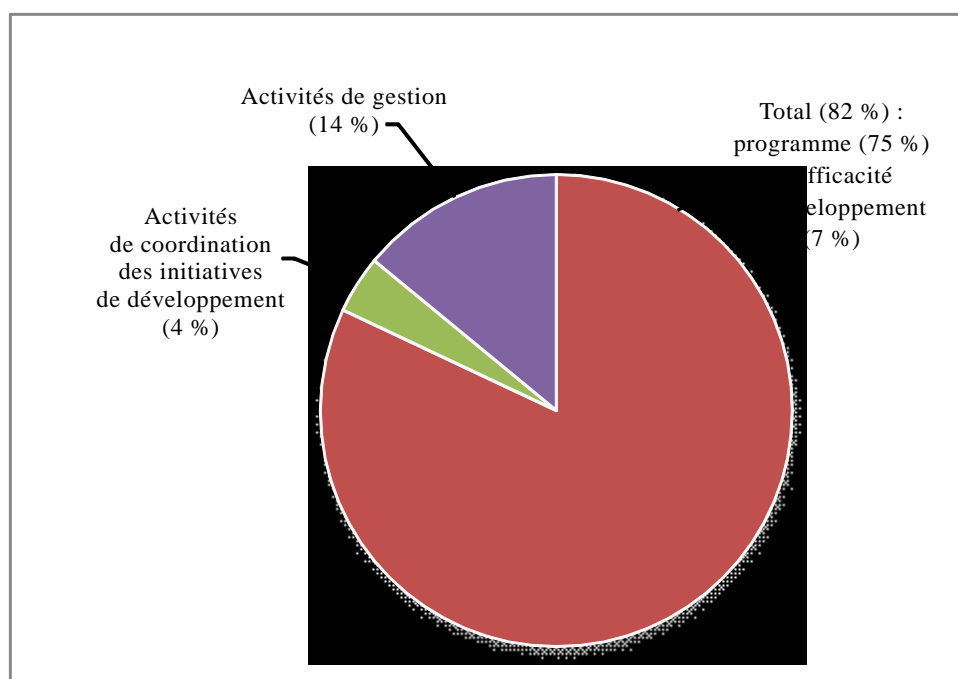
	Chiffres 2012-prévisions 2013						Budget 2014-2015					
	Autres ressources						Autres ressources					
	Ressources ordinaires	Pourcentage	Programme	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentage	Ressources ordinaires	Pourcentage	Programme	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentage
<b>1. Ressources disponibles</b>												
Solde d'ouverture	47,9	12,0	208,7	14,8	<b>271,4</b>	27,9	52,5	13,4	153,8	29,3	<b>235,6</b>	25,5
Recettes												
Contributions	350,0	87,5	327,1	22,9	<b>700,0</b>	71,9	340,0	86,6	324,1	25,9	<b>690,0</b>	74,5
Recettes diverses et remboursements	2,0	0,5	–	–	<b>2,0</b>	0,2	–	0,0	–	–	–	0,0
<b>Total disponible</b>	<b>399,9</b>	<b>100,0</b>	<b>535,8</b>	<b>37,7</b>	<b>973,4</b>	<b>100,0</b>	<b>392,5</b>	<b>100,0</b>	<b>477,9</b>	<b>55,2</b>	<b>925,6</b>	<b>100,0</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>												
<b>A. Activités de développement</b>												
A.1 Programme	215,0	–	382,0	–	<b>597,0</b>	–	185,1	–	330,0	–	<b>515,1</b>	–
A.2 Efficacité du développement	35,9	–	–	4,0	<b>39,9</b>	–	45,5	–	–	5,3	<b>50,8</b>	–
<b>Total partiel A</b>	<b>250,9</b>	<b>72,2</b>	<b>382,0</b>	<b>4,0</b>	<b>636,9</b>	<b>86,3</b>	<b>230,6</b>	<b>67,8</b>	<b>330,0</b>	<b>5,3</b>	<b>565,9</b>	<b>82,0</b>
<b>B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>	<b>20,9</b>	<b>6,0</b>	–	–	<b>20,9</b>	<b>2,8</b>	<b>27,3</b>	<b>8,0</b>	–	–	<b>27,3</b>	<b>4,0</b>
<b>C. Activités de gestion</b>												
C.1 Récurrentes	73,6	–	–	4,4	<b>78,0</b>	–	82,1	–	–	14,7	<b>96,8</b>	–
C.2 Non récurrentes	2,0	–	–	–	<b>2,0</b>	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total partiel C</b>	<b>75,6</b>	<b>21,8</b>	–	<b>4,4</b>	<b>80,0</b>	<b>10,8</b>	<b>82,1</b>	<b>24,2</b>	–	<b>14,7</b>	<b>96,8</b>	<b>14,0</b>



	Chiffres 2012-prévisions 2013						Budget 2014-2015					
				Autres ressources						Autres ressources		
	Ressources ordinaires	Pourcentage	Programme	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentage	Ressources ordinaires	Pourcentage	Programme	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentage
<b>D. Activités entreprises à des fins spéciales</b>												
D.1 Dépenses d'équipement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
D.2 Activités diverses	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total partiel D</b>	–	<b>0,0</b>	–	–	–	<b>0,0</b>	–	<b>0,0</b>	–	–	–	<b>0,0</b>
<b>Total budget institutionnel (A.2 + B + C + D)</b>	<b>132,4</b>	<b>38,1</b>	–	<b>8,4</b>	<b>140,8</b>	<b>19,1</b>	<b>154,9</b>	<b>45,6</b>	–	<b>20,0</b>	<b>174,9</b>	<b>25,4</b>
<b>Total utilisation des ressources (A + B + C + D)</b>	<b>347,4</b>	<b>100,0</b>	<b>382,0</b>	<b>8,4</b>	<b>737,8</b>	<b>100,0</b>	<b>340,0</b>	<b>100,0</b>	<b>330,0</b>	<b>20,0</b>	<b>690,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Solde (1 – 2)</b>	<b>52,5</b>	–	<b>153,8</b>	<b>29,3</b>	<b>235,6</b>	–	<b>52,5</b>	–	<b>147,9</b>	<b>35,2</b>	<b>235,6</b>	–

53. La figure II montre la part des ressources consacrée respectivement aux activités de développement, aux activités de gestion et aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. ONU-Femmes reste déterminée à se concentrer sur sa mission de développement et de coordination des initiatives de développement, tout en veillant à se doter des moyens opérationnels nécessaires pour optimiser les activités relatives à son programme, et devrait consacrer 82 % de ses ressources au développement.

Figure II  
Utilisation des ressources 2014-2015



### C. Couplages intégrés résultats-ressources

54. Le tableau 2 montre en détail les couplages intégrés résultats-ressources pour 2014-2015. C'est le premier exercice englobant à la fois les activités de développement et les activités de renforcement de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles (anciennement cadre de gestion axée sur les résultats). Le projet de budget intégré devrait favoriser l'obtention des six principaux résultats attendus en matière de développement et des produits de quatre groupes fonctionnels d'efficacité et d'efficience institutionnelle figurant dans le projet de plan stratégique pour 2014-2017, à savoir : a) favoriser une coordination et des partenariats stratégiques plus efficaces et fructueux au sein du système des Nations Unies et servir de pôle de connaissances pour tout ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; b) instaurer une forte culture d'apprentissage reposant sur la gestion axée sur les résultats, l'établissement de rapports, la gestion et l'évaluation des connaissances; c) améliorer l'efficacité de l'organisation en la dotant de moyens solides aux niveaux national, régional et institutionnel; et

d) mobiliser et exploiter des ressources beaucoup plus importantes au service de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

55. Les couplages résultats-ressources pour l'exercice biennal 2014-2015 sont présentés au tableau 2. Pour chaque catégorie du classement des coûts, des corrélations sont faites avec les extrants (anciennement « produits »), les indicateurs et objectifs de résultats, les groupes fonctionnels et les ressources demandées. Les extrants, les indicateurs de résultats, les points de référence et les cibles qui apparaissent dans le tableau proviennent du projet de plan stratégique pour 2014-2017.

Tableau 2  
**Couplages intégrés résultats-ressources, 2014-2015**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Produit/extrant – cadre de résultats en matière de développement</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)</i>	<i>Cible pour 2015</i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
Les femmes ont un pouvoir d’initiative et de participation en matière de prise de décisions à tous les niveaux.	–	–	–	–	40,7	72,6	–	<b>113,3</b>
Les femmes, notamment les plus marginalisées, acquièrent leur autonomie économique et profitent du développement.	–	–	–	–	40,7	72,6	–	<b>113,3</b>
Les femmes et les filles vivent à l’abri de la violence.	–	–	–	–	42,6	75,9	–	<b>118,5</b>
La paix, la sécurité et l’action humanitaire procèdent de la participation et de l’initiative à égalité des hommes et des femmes.	–	–	–	–	31,5	56,1	–	<b>87,6</b>
La gouvernance et la planification nationale reflètent pleinement les engagements et les priorités concernant l’égalité des sexes.	–	–	–	–	24,1	42,9	–	<b>67,0</b>
Un ensemble complet dynamique de normes, politiques et règles mondiales en matière d’égalité des sexes et d’autonomisation des femmes est en place; il permet de faire face aux problèmes, enjeux et potentialités et est appliqué dans l’action par les gouvernements et les autres parties prenantes à tous les niveaux	–	–	–	–	5,6	9,9	–	<b>15,5</b>
<b>Total</b>					<b>185,1</b>	<b>330,0</b>	–	<b>515,1</b>

<i>Produit/extrant – efficacité et efficience organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2015<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
<b>1. Coordination plus efficace et efficiente des initiatives du système des Nations Unies et des partenariats stratégiques pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes</b>								
1.1 ONU-Femmes guide, coordonne et promeut concrètement l'exercice des responsabilités et les engagements en matière d'égalité des sexes dans tout le système des Nations Unies.	Pourcentage des plans d'action corrective soumis par les entités des Nations Unies dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (UNSWAP) examinés par ONU-Femmes	75 %	80 %	Cohérence de l'action des Nations Unies et coordination du groupe fonctionnel	27,3	–	–	<b>27,3</b>
	Nombre d'organismes qui inscrivent et rapportent leurs allocations de crédits et leurs dépenses sur la base de marqueurs d'égalité des sexes validés par un processus d'assurance qualité (mesurée par l'UNSWAP) [examen quadriennal complet]	3 organismes des Nations Unies utilisent actuellement le marqueur de l'égalité des sexes dans leurs rapports.	8 organismes des Nations Unies d'ici à 2017		–	–	–	–
	Nombre d'équipes de pays des Nations Unies qui utilisent des indicateurs de résultats dans le domaine de l'égalité des sexes (tableaux de bord de l'égalité des sexes ou outils de contrôle similaires permettant de suivre la mise en œuvre et les résultats des PNUAD et des cadres stratégiques des Nations Unies dans les pays mêmes)	25 équipes des Nations Unies	37		–	–	–	–

<i>Produit/extrant – efficacité et efficience organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2015<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
	Pourcentage de PNUAD et de descriptifs de programme commun de pays faisant apparaître des résultats mesurables et des ressources dédiées pour l'égalité des sexes [examen quadriennal complet]	40 % des PNUAD élaborés en 2011-2012 visent un niveau élevé de résultats au chapitre de l'égalité des sexes.	60 % des PNUAD et des descriptifs de programme commun sont approuvés.		–	–	–	–
1.2 Partenariats effectifs entre ONU-Femmes et les principales parties prenantes (société civile, le secteur privé, organisations régionales et internationales)	Nombre de groupes consultatifs de la société civile créés	30 groupes consultatifs de la société civile sont en place.	51 groupes consultatifs de la société civile sont opérationnels.	Relations extérieures et partenariats institutionnels	1,2	–	–	<b>1,2</b>
	Nombre de partenariats conclus avec le secteur privé	8 partenariats avec le secteur privé au niveau institutionnel	12 partenariats avec le secteur privé au niveau institutionnel		–	–	–	–
<b>Total</b>					<b>28,5</b>	<b>–</b>	<b>-</b>	<b>28,5</b>
<b>2. Solide culture institutionnelle de gestion axée sur les résultats, d'établissement de rapports, et de gestion et évaluation des connaissances</b>								
2.1 ONU-Femmes pratique la gestion axée sur les résultats.	Pourcentage de programmes de pays/multipays faisant apparaître clairement une filière de résultats découlant du PNUAD et de l'application des principes communs de gestion axée sur les résultats énoncés par le GNUD [examen quadriennal complet]	À confirmer	80 %	Planification des programmes, assortie de conseils et d'appuis techniques	9,2	–	5,3	<b>14,5</b>

<i>Produit/extrant – efficacité et efficience organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2015<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
	Des points de référence et des cibles ont été établis pour tous les indicateurs du plan stratégique aux niveaux de l'institution, des régions et des pays [examen quadriennal complet].	Environ 75 % des indicateurs du cadre de résultats en matière de développement et de gestion du plan stratégique sont assortis de points de référence et de cibles pour 2014-2017.	100 % d'ici à la fin de 2014	Supervision des bureaux de terrain/pays, appui pour la gestion et les opérations	23,0	–	–	<b>23,0</b>
	Pourcentage des fonds affectés aux programmes de renforcement des capacités nationales [examen quadriennal complet]	À confirmer	À confirmer		–	–	–	–
2.2 ONU-Femmes est un pôle de connaissances reconnu pour ce qui concerne la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes partout dans le monde	Nombre de références aux produits phares d'ONU-Femmes ( <i>Le progrès des femmes à travers le monde</i> et <i>Le rôle des femmes dans le développement</i> )	Point de référence : Le progrès des femmes à travers le monde : aucune donnée; Enquête mondiale : 332	10 % d'augmentation	Plaidoyer en faveur de l'adoption de politiques générales et gestion des connaissances	13,3	–	–	<b>13,3</b>
	Nombres de visites des plateformes virtuelles <sup>c</sup>	Point de référence : 81 000	245 000		–	–	–	–
	Nombre d'organismes des Nations Unies utilisant les programmes de formation conçus par ONU-Femmes	0	20		–	–	–	–
	Nombre de pays bénéficiant de l'appui d'ONU-Femmes pour échanger des connaissances (notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud ou triangulaire) [examen quadriennal complet]	Point de référence à déterminer (sur la base des données du premier rapport annuel)	Cible : à déterminer		–	–	–	–

<i>Produit/extrant – efficacité et efficience organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2015<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
2.3 Une base de données factuelles claires issues d'évaluations de qualité de la mise en œuvre du plan stratégique à des fins d'apprentissage, de prise de décisions et de responsabilisation	Taux de réponse de la direction aux recommandations concertées	Taux de réponse de la direction : 93 % en 2012	100 % des évaluations menées à bien reçoivent une réponse de la direction dans les 6 semaines.	Contrôles et garanties institutionnels	1,6	–	0,8	<b>2,5</b>
	Pourcentage du budget des programmes affecté à l'évaluation	1,5 % (2011)	3 %		–	–	–	–
	Nombre d'évaluations décentralisées du plan stratégique menée à bien chaque année	29 évaluations décentralisées conduites en 2012, dont 11 évaluations conjointes	30 évaluations décentralisées conduites annuellement		–	–	–	–
	Nombre d'évaluations institutionnelles conformes au plan stratégique réalisées chaque année	3 évaluations institutionnelles conduites en 2012-2013	2 évaluations institutionnelles conduites annuellement		–	–	–	–
<b>Total</b>					<b>47,1</b>	<b>–</b>	<b>6,1</b>	<b>53,2</b>
<b>3. Efficacité organisationnelle renforcée, fondée sur des capacités et une efficacité solides aux niveaux des pays et des régions</b>								
3.1 Pilotage et encadrement efficaces des activités liées à l'accomplissement du mandat et de la mission d'ONU-Femmes	Pourcentage de résultats et extrants du Plan stratégique conformes aux prévisions [examen quadriennal complet]	79 % des indicateurs du cadre de résultats en matière de développement 2012-2013 étaient sur les rails à la fin de 2012.  58 % des indicateurs du cadre de résultats en matière de gestion étaient sur les rails à la fin de 2012.	80 %	Leadership et encadrement institutionnels	5,7	–	0,3	<b>6,0</b>
3.2 Le personnel d'ONU-Femmes a les compétences et les attributions voulues pour obtenir des résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes	Taux de dépenses afférentes aux programmes (ressources de base et autres ressources)	73 % au titre des ressources de base 72 % au titre des ressources autres que de base	Réalisation d'au moins 75 % par rapport au point de référence (sauf avances)	Gestion des ressources humaines de l'institution	4,8	–	1,1	<b>5,9</b>



<i>Produit/extrant – efficacité et efficience organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2015<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
3.3 ONU-Femmes promeut une culture de gestion des risques, de responsabilité, d'harmonisation des pratiques institutionnelles et de transparence des opérations	Pourcentage de bureaux d'ONU-Femmes considérés à haut risque faisant l'objet d'audits internes ou externes	78 %	100 %	Systèmes financiers, informatiques et télématiques de l'institution, gestion administrative	3,8	–	0,3	<b>4,1</b>
	Pourcentage d'application des recommandations issues des audits internes, par date d'échéance	78 %	90 %	Sécurité du personnel et des locaux dans le monde	5,2	–	–	<b>5,2</b>
	Pourcentage d'application des recommandations issues des audits externes, par date d'échéance	89 %	100 %		–	–	–	–
	Pourcentage de conformité de toutes les opérations d'ONU-Femmes avec le système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies	Application à 81 % en 2012	Application à 90 % en 2012		–	–	–	–
	ONU-Femmes communique les données relatives à ses programmes à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.	Phase 1 achevée en novembre 2012	Achèvement de toutes les phases et rapports réguliers aux donateurs sur les activités du programme dans le cadre de l'initiative internationale pour la transparence de l'aide		–	–	–	–

<i>Produit/extrant – efficacité et efficience organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2015<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
	Adoption de processus de programmation simplifiés et harmonisés à l'usage des bureaux de pays d'ONU-Femmes [examen quadriennal complet]	Système des notes stratégiques et du plan de travail annuel adopté à titre temporaire	D'ici à la fin de 2017, tous les bureaux de pays utilisent des procédures simplifiées harmonisées avec celles des PNUAD et des descriptifs de programme commun de pays.		–	–	–	–
	Pourcentage de bureaux de pays d'ONU-Femmes qui adoptent la formule des services communs pour les achats, les ressources humaines et l'informatique [examen quadriennal complet]	À confirmer	À confirmer en fonction des pourcentages cibles du GNUD		–	–	–	–
<b>Total</b>					<b>19,5</b>	<b>–</b>	<b>1,6</b>	<b>21,2</b>
<b>4. Mobilisation et gestion des ressources</b>								
4.1 Meilleure utilisation des ressources grâce à la gestion du budget, des finances, des ressources humaines et des moyens informatiques	Pourcentage des rapports d'ONU-Femmes communiqués aux donateurs qui répondent aux normes de qualité	À confirmer d'ici à la fin de 2013	80 %	Gestion des opérations et des bureaux extérieurs, notamment gestion financière institutionnelle, gestion des systèmes informatiques et des télécommunications	50,5	–	11,2	<b>61,8</b>
	Temps moyen nécessaire pour opérer la sélection et le recrutement de candidats qualifiés	16 semaines	15 semaines	Supervision et gestion des bureaux extérieurs, appui aux opérations	–	–	–	–
	Pourcentage de disponibilité et du temps de bon fonctionnement des systèmes informatiques institutionnels	À déterminer (quatrième trimestre de 2013)	99 %		–	–	–	–

<i>Produit/extrant – efficacité et efficience organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2015<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
	Pourcentage du montant total des dépenses de base consacrées aux programmes, par rapport aux dépenses autres que de base [examen pluriannuel complet]	À confirmer	À confirmer		–	–	–	–
4.2 La base de ressources s'est élargie et diversifiée de manière à répondre aux besoins d'ONU-Femmes en matière d'appui catalytique et technique et d'octroi stratégique des subventions.	Montant total des fonds mobilisés au titre des ressources ordinaires	113,9 millions de dollars en 2012	À déterminer en fonction du projet de budget intégré définitif	Relations extérieures et partenariats institutionnels, communication et mobilisation des ressources	5,4	–	0,5	<b>5,9</b>
	Montant total des fonds mobilisés au titre des autres ressources	93,7 millions de dollars en 2012	À déterminer en fonction du projet de budget intégré définitif		–	–	–	–
	Nombre d'États Membres versant des contributions aux ressources de base d'ONU-Femmes	À la fin de 2012, 113 États Membres versaient des contributions à ONU-Femmes.	Obtention et maintien d'un minimum de 120 gouvernements donateurs, 20 % des contributions étant pluriannuelles		–	–	–	–
4.3 La capacité et les systèmes de communication d'ONU-Femmes fournissent la base nécessaire pour plaider efficacement en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.	Augmentation en pourcentage de la couverture médiatique mondiale d'ONU-Femmes, de ses priorités et de ses programmes	1 500 articles dans les grands médias d'information en 2012	15 % d'augmentation	Relations extérieures et partenariats institutionnels, communication et mobilisation des ressources	3,5	–	0,5	<b>4,4</b>
	Augmentation en pourcentage du nombre de visiteurs des sites Web d'ONU-Femmes et de Womenwatch	1,4 million de dollars en 2012	10 % d'augmentation		–	–	–	–

<i>Produit/extrant – efficacité et efficience organisationnelles</i>	<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Données les plus récentes (points de référence)<sup>a</sup></i>	<i>Cible pour 2015<sup>b</sup></i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<b>Total</b>
	Nombre de sympathisants d'ONU-Femmes dans les médias et les réseaux sociaux et augmentation en pourcentage du nombre de personnes qui soutiennent l'Entité dans son travail en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes	430 000 sympathisants en 2012	100 % d'augmentation		–	–	–	–
<b>Total</b>					<b>59,8</b>	<b>–</b>	<b>12,2</b>	<b>72,0</b>
<b>Total OEE</b>					<b>154,9</b>	<b>–</b>	<b>20,0</b>	<b>174,9</b>
<b>Total général</b>					<b>340,0</b>	<b>330,0</b>	<b>20,0</b>	<b>690,1</b>

<sup>a</sup> Points de référence à la fin de 2012, sauf indication contraire.

<sup>b</sup> Les cibles et les points de référence seront examinés et actualisés lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour l'exercice 2016-2017.

<sup>c</sup> Les plateformes virtuelles d'ONU-Femmes sont les suivantes : Knowledge Gateway for Women's Economic Empowerment, UN Women Global Virtual Campus, Community of Practice for Training on Gender Equality, UN Women Roster of Experts and Trainers, portail web.

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

56. Le plan d'affectation des ressources couvrant les six domaines d'impact du projet de plan stratégique pour 2014-2017 est présenté pour la première fois au Conseil d'administration pour examen dans le cadre du présent projet de budget intégré.

57. Il importe de noter que les chiffres donnés ci-après n'ont qu'une valeur indicative et sont appelés à être modifiés et actualisés en fonction des besoins réels. Par définition, ils ne reflètent pas le montant exact et définitif des ressources nécessaires pour obtenir les résultats attendus, car beaucoup d'autres éléments (par exemple les gouvernements nationaux) concourent à l'obtention des résultats. Ils représentent les prévisions que fait ONU-Femmes quant à leur contribution à la réalisation des objectifs visés.

58. En tant qu'entité établie récemment, ONU-Femmes aborde la question de l'affectation des ressources aux domaines ayant un impact sur le développement en tenant compte de deux grands critères. Premièrement, l'Entité alloue des ressources sur la base des résultats attendus dans le projet de plan stratégique, en tenant compte de facteurs tels que la couverture pays prévue au titre de chaque domaine et les coûts afférents aux différents types d'intrants et aux activités liés aux domaines en question. Deuxièmement, elle se cale sur les besoins et les dépenses antérieurs pour calculer les futurs besoins.

59. L'examen des dépenses de 2012 montre que : a) 22 % des fonds destinés au programme ont été dépensés pour des projets d'accès des femmes aux responsabilités; b) 21 % des fonds ont été consacrés à des projets d'aide à l'émancipation économique des femmes; c) 24 % des fonds sont allés à des projets de lutte contre les violences faites aux femmes; d) 14 % des fonds sont allés à des projets d'aide à la gouvernance et à la planification nationale; e) 11 % des fonds ont été dépensés pour renforcer la gouvernance et la planification nationale des engagements et priorités en matière d'égalité des sexes; et f) 1 % des fonds a servi<sup>1</sup> à promouvoir les normes, politiques et règles mondiales d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes (quelque 7 % des fonds étant allés à des activités « multithématiques », c'est-à-dire couvrant plusieurs domaines prioritaires).

60. Ces dépenses représentent le niveau auquel ONU-Femmes a pu répondre aux besoins nationaux dans les limites des ressources disponibles. La demande nationale est supérieure aux ressources disponibles et devrait augmenter maintenant que l'architecture régionale de l'Entité est en place. De ce fait, l'allocation précédente est le principal élément qui déterminera le montant indicatif des ressources réparties entre les différents domaines d'impact figurant dans le plan stratégique.

61. L'affectation des ressources devrait se présenter comme suit :

a) Les femmes ont un pouvoir d'initiative et de participation en matière de prises de décisions à tous les niveaux – 22 %;

b) Les femmes, surtout les plus pauvres et les plus marginalisées, acquièrent leur autonomie économique et profitent du développement – 22 %;

<sup>1</sup> Ce pourcentage ne rend pas véritablement compte du travail accompli sur le terrain pour promouvoir l'élaboration de normes et des règles mondiales et leur application au niveau national.

- c) Les femmes et les filles vivent à l'abri de la violence – 23 %;
- d) La paix, la sécurité et l'action humanitaire portent le sceau de l'initiative et de la participation des femmes – 17 %;
- e) La gouvernance et la planification nationale reflètent pleinement les engagements souscrits et les priorités en matière d'égalité des sexes – 13 %;
- f) Un ensemble complet et dynamique de normes, politiques et règles mondiales pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes est en place et il est utilisé dans l'action par les gouvernements et les autres parties prenantes à tous les niveaux – 3 %.

62. Le montant total des ressources prévues pour les activités de développement devrait s'élever à quelque 515 millions de dollars.

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

63. L'affectation de ressources au domaine prioritaire que constitue l'efficacité et l'efficience organisationnelles procède de la méthodologie harmonisée approuvée par le Conseil d'administration. En conséquence, des crédits sont prévus pour : a) des activités de développement, à savoir d'une part le programme de développement lui-même et d'autre part les activités qui concernent l'efficacité du développement; b) la coordination des initiatives de développement des Nations Unies; c) les activités de gestion; et d) les activités entreprises à des fins spéciales. Le crédit demandé, d'un montant total brut de 174,9 millions de dollars, correspond à ces classements de coûts.

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

65. Les résultats obtenus par ONU-Femmes en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles s'inscrivent dans le cadre de gestion axée sur les résultats pour 2011-2013 et plaident en faveur de l'harmonisation interinstitutions du couplage intégré résultats-ressources. Les quatre catégories de produits figurant dans le cadre de gestion axée sur les résultats pour 2011-2013 restent pertinentes pour appuyer le rôle normatif de l'Entité, sa fonction de coordination, ses activités opérationnelles sur le terrain et ses fonctions d'élaboration de politiques, de création de connaissances et de plaidoyer.

66. L'annexe II présente les produits attendus au titre de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles ainsi que les prévisions de dépenses correspondantes.

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

67. Depuis sa création, ONU-Femmes s'est employée à optimiser l'utilisation de ses ressources limitées en établissant des modalités de travail opérationnelles rationnelles et économiques tout en veillant à disposer d'un minimum de moyens et de systèmes de base pour exercer son contrôle et favoriser la responsabilité et la transparence. Sa stratégie d'économie et de maîtrise des coûts s'est déployée autour de quatre piliers, à savoir : a) externalisation des activités et des services au Secrétariat de l'ONU et aux organismes des Nations Unies, principalement le PNUD, qui disposent d'infrastructures, de systèmes et de capacités solides et adéquats; b) regroupement des fonctions et des transactions qui sont exécutées plus efficacement dans un site unique; c) collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment en s'inspirant des pratiques institutionnelles qui conviendraient à l'Entité et en participant aux initiatives interinstitutions en vue de simplifier les méthodes de travail et de faire des gains d'efficacité; et d) aligner les coûts sur les ressources disponibles, comme lors de la mise en place de l'architecture régionale. Ainsi qu'exposé plus haut à la section III, ONU-Femmes a pu opérer des changements institutionnels majeurs, avec notamment l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public, et cela en l'espace d'un an et avec des ressources et des moyens très limités.

68. Il importe toutefois de souligner le fait que cette stratégie comporte certains risques, surtout en ce qui concerne l'externalisation de fonctions de base qui sont indispensables au bien-être et à l'intégrité de l'organisation. L'externalisation a également des incidences sur la rétention des connaissances. Face à la réalité des contraintes de ressources, ONU-Femmes a proposé dans son budget pour 2012-2013 des réductions importantes au chapitre des dépenses autres que de postes, pour un montant total de 12,4 millions de dollars. La mesure a été appliquée au cours de l'exercice, mais une diminution aussi radicale n'est pas tenable à longue échéance.

69. ONU-Femmes demande l'ouverture d'un crédit additionnel de 27,0 millions de dollars pour son budget intégré (retraité) d'un montant de 147,9 millions de dollars (contre 174,9 millions de dollars antérieurement), aux fins presque exclusivement de couvrir les dépenses afférentes à la mise en place intégrale de sa structure et à l'exécution de son mandat, moyennant des changements minimes liés à des variations de volume. Les principales causes de ces augmentations par rapport au budget initial de 140,8 millions de dollars sont exposées ci-après :

Tableau 3  
**Résumé des augmentations et diminutions**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Total	Augmentation/ (diminution) (pourcentage)
<b>I. Budget institutionnel 2012-2013</b>		
Budget institutionnel financé par des ressources volontaires	137,3	
Charges de sécurité	2,7	

	Total	Augmentation/ (diminution) (pourcentage)
Adoption des normes IPSAS	0,8	
<b>Total</b>	<b>140,8</b>	
Architecture régionale (personnel)	6,6	
Architecture régionale (autres objets de dépense)	0,5	
<b>Budget recalculé/approuvé (EB 2012/6)</b>	<b>147,9</b>	<b>0,0</b>
<b>II. Augmentations/diminutions imputables aux charges discrétionnaires et non discrétionnaires</b>		
1. Inflation, taux de change, charges de personnel (personnel)	22,0	14,9
2. Remboursements au système des coordonnateurs résidents des Nations Unies/Corps commun d'inspection (autres objets de dépense)	2,3	1,6
3. Sommes à rembourser au DGACM (autres objets de dépense)	1,1	0,8
4. Sommes à rembourser à l'UNDSS (autres objets de dépense)	1,7	1,1
5. Sommes à rembourser au PNUD au titre de services (autres objets de dépense)	2,1	1,4
<b>Montant net des augmentations imputables aux charges discrétionnaires et non discrétionnaires</b>	<b>29,2</b>	<b>19,8</b>
<b>III. Augmentations imputables au volume</b>		
1. Renforcement des capacités d'audit interne (autres objets de dépense)	1,1	0,7
2. Renforcement des capacités d'appui intergouvernemental, de mobilisation des ressources et de communication (personnel)	1,5	1,0
3. Renforcement de la coordination avec le système des Nations Unies et de sa responsabilisation (personnel)	0,4	0,3
4. Annualisation du budget de fonctionnement de base des bureaux extérieurs et de 10 bureaux (autres objets de dépense)	3,9	2,6
5. Dépenses de fonctionnement particulières des bureaux extérieurs, du siège, etc. (autres objets de dépense)	0,5	0,3
<b>Montant total des augmentations imputables aux variations de volume</b>	<b>7,3</b>	<b>5,0</b>
<b>IV. Discipline budgétaire</b>		
Taux de vacance de postes (personnel)	(9,5)	-6,4
<b>Montant total des diminutions diverses</b>	<b>(9,5)</b>	<b>-6,4</b>
<b>V. Augmentation (diminution) nette</b>	<b>27,1</b>	<b>18,3</b>
<b>VI. Montant estimatif du budget institutionnel pour 2014-2015</b>	<b>174,9</b>	
<b>VII. Montant estimatif des recettes à inscrire au budget institutionnel</b>	<b>(20,0)</b>	
<b>VIII. Montant estimatif net du budget de 2014-2015</b>	<b>154,9</b>	



70. L'augmentation est essentiellement due aux facteurs indiqués ci-après.

*Dépenses de personnel*

71. Les dépenses de personnel ont enregistré une augmentation de 21,0 millions de dollars en montant net pour atteindre 125,8 millions de dollars, contre 104,8 millions de dollars inscrits au budget institutionnel 2012-2013 :

a) La part de cette augmentation imputable à la dotation en effectifs prévue dans le tableau initial de 2012-2013 est de 6,1 millions de dollars. Le projet de budget 2012-2013 prévoyait de nouveaux postes correspondant à l'ouverture proposée de nouveaux bureaux. Par conséquent, les postes des 10 bureaux qui devaient ouvrir en 2013 n'ont été inscrits au budget que pour une période de 12 mois. Ils ont été inscrits pour l'intégralité de la période de deux ans dans le budget 2014-2015;

b) Le déploiement intégral de l'architecture régionale a également entraîné une augmentation des coûts. Par sa décision 2012/6, le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a autorisé 39 nouveaux postes, ce qui a porté à 426 le nombre total de postes imputé au budget institutionnel. Le maintien de ces postes pour la période de deux ans couvrant 2014 et 2015 se traduit par une dépense supplémentaire de 10,6 millions de dollars par rapport au budget initial de 2012-2013, dans lequel ces postes ne figuraient pas;

c) Les rémunérations ont été alignées sur les taux applicables aux lieux d'affectation et aux différentes catégories de personnel, tels qu'ils avaient été approuvés par la Commission de la fonction publique internationale, ce qui ne laisse guère de marge pour réduire l'impact des augmentations de salaire. Entre 2012-2013 et 2014-2015, la progression réelle des salaires, accompagnée d'une augmentation générique inflationniste de 5 % dans toute l'organisation, a entraîné un surcroît de dépenses d'un montant total de 11,8 millions de dollars pour les 426 postes;

d) Ces augmentations ont été en partie compensées par une diminution de la base des dépenses à hauteur de 9,5 millions de dollars en raison d'un taux de vacance de postes de 7 %. ONU-Femmes ne dispose pas d'une quantité suffisante de données historiques pour prévoir avec exactitude un taux de vacance moyen ou analyser la situation dans chaque bureau. Cependant, compte tenu de son statut d'organisme relativement jeune n'ayant pas terminé ses recrutements et du renouvellement normal de son personnel, le taux de 7 % semble réaliste. L'Entité suivra la situation réelle et ajustera le taux de vacances de poste en conséquence dans son prochain projet de budget;

e) La seule augmentation liée au volume introduite par ONU-Femmes est liée à la demande de moyens renforcés dans des domaines critiques pour l'Entité qui appuient la mobilisation des ressources, la responsabilité et l'efficacité, la coordination des initiatives du système des Nations Unies, les articulations entre travail normatif et activités opérationnelles ainsi que prescrit par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/289, et l'appui fourni au Conseil d'administration d'un montant estimé actuellement à 1,9 million de dollars. Est également proposé le reclassement de deux postes P-5 en postes D-1.

*Autres objets de dépense*

72. Les autres objets de dépense ont augmenté pour un montant total de 13,1 millions de dollars, passant de 36 millions de dollars dans le budget initial de 2012-2013 à 49,1 millions de dollars dans le budget de 2014-2015 :

a) La majeure partie de cette augmentation est tirée par les charges discrétionnaires, bien qu'ONU-Femmes propose également une augmentation de son budget de fonctionnement, qui passerait de 60 000 dollars à 100 000 dollars par an et par bureau extérieur. La proposition se fonde sur une analyse de la base des dépenses de fonctionnement de ces bureaux, qui doivent couvrir leurs dépenses de loyer, de mobilier et de matériel, payer les fournitures, les voyages, les services de consultants, les communications et autres charges qui ne peuvent entrer directement dans cette catégorie. Selon l'analyse, un budget de 100 000 dollars par bureau serait un montant indicatif plus approprié. Ont également été inclus quelque 500 000 dollars distribués dans l'ensemble de l'organisation en réponse à des demandes spécifiques émanant de bureaux extérieurs et du Siège afin de couvrir des frais de communications, de voyage, de formation et autres charges administratives;

b) Ainsi qu'indiqué plus haut, il était prévu que 10 nouveaux bureaux approuvés deviendraient opérationnels en 2013. Leur budget biennal de fonctionnement, ainsi que l'augmentation des budgets de fonctionnement de tous les bureaux extérieurs proposée plus haut, entraînent une augmentation des dépenses d'un montant total de 3,9 millions de dollars;

c) Cinq cent mille dollars se rapportent à l'ouverture anticipée d'un certain nombre de bureaux faisant partie de l'architecture régionale;

d) À l'issue de l'examen des modalités de financement du système des coordonnateurs et des contributions des différents organismes conduit par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), il apparaît que le montant estimatif de la contribution d'ONU-Femmes pourrait être de l'ordre de 2,1 millions de dollars;

e) ONU-Femmes va désormais contribuer à part entière au financement du Corps commun d'inspection en augmentant sa contribution de 200 000 dollars;

f) Plusieurs examens internes et externes ont montré qu'ONU-Femmes devait renforcer sa structure d'audit. Les prévisions de dépenses au titre des audits ont donc été revues à la hausse par rapport au budget de 2012-2013, soit une augmentation de 1,1 million de dollars destinée à couvrir tous les éléments : audit interne, Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et Comité consultatif pour les questions d'audit;

g) Les sommes à rembourser à d'autres organismes des Nations Unies avaient été initialement calculées dans le budget 2012-2013 sur la base des accords de prestation de services signés en 2011. Compte tenu des remboursements effectifs des deux dernières années et des prévisions pour 2014-2015, l'augmentation des sommes dues au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences (DGACM) et au PNUD est de 3,2 millions de dollars;

h) Les dépenses de sécurité sont calculées sur la base du décompte des effectifs; du fait de la croissance d'ONU-Femmes, elles ont augmenté de 1,7 million de dollars par rapport à 2012-2013.

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

73. ONU-Femmes propose que cinq postes soient créés dans ses principaux domaines d'activité, ce qui lui permettrait d'appliquer les dispositions de son projet de plan stratégique pour 2014-2017. L'Entité propose en outre le reclassement de deux postes d'administrateur des services de l'évaluation et de la gestion des ressources humaines.

74. *Renforcer la direction de la fonction d'évaluation.* L'Entité propose que le poste de directeur de l'évaluation soit reclassé pour tenir compte de la complexité des fonctions, car son titulaire s'occupe de toutes les composantes (aspects normatifs, intergouvernementaux et programmatiques ainsi que coordination) du mandat d'ONU-Femmes et joue un rôle clef dans la coordination à l'échelle du système. Ce rôle essentiel a été signalé à la session annuelle du Conseil d'administration en 2013.

75. *Renforcer la direction de la gestion des ressources humaines.* La gestion des ressources humaines et le perfectionnement du personnel sont des éléments déterminants pour le succès d'ONU-Femmes. L'Entité estime que son personnel est son plus grand atout et qu'il accomplit un travail de planification des ressources humaines, de développement et de gestion qui appuie de manière décisive la viabilité de l'institution.

76. *Renforcer les capacités de mobilisation des ressources.* Les objectifs au chapitre des contributions aux ressources ordinaires et autres ressources et des financements provenant du secteur privé n'ont pas été atteints en 2011-2012. L'explication tient en partie aux crises financières, mais aussi à des capacités insuffisantes pour appliquer intégralement la stratégie de mobilisation des ressources. Étant donné que ces objectifs de contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources sont déjà modestes en ces premières années d'existence décisives, il faut impérativement doper les capacités de mobilisation de fonds pour qu'ONU-Femmes puisse s'acquitter du mandat qui lui a été confié par les États Membres. Par ailleurs, l'Entité a été vivement encouragée par son conseil d'administration à élargir sa base de donateurs et à lever un pourcentage plus élevé de ses fonds auprès du secteur privé. Étant donné qu'il s'agit là d'un domaine nouveau pour ONU-Femmes, il faut faire un minimum d'investissements pour donner à l'Entité les moyens de former des partenariats afin d'aller chercher auprès de sources prometteuses les ressources de base et autres ressources qui l'aideront à agir dans ses domaines prioritaires.

77. *Renforcer les articulations entre travail normatif et activités opérationnelles.* Il s'agit en l'occurrence d'aider ONU-Femmes dans son projet de renforcement des articulations entre travail normatif et activités opérationnelles dans le cadre d'initiatives intergouvernementales concernant l'égalité des sexes, et de lui fournir des appuis logistiques et organisationnels pour que le service et le compte rendu des travaux du Conseil d'administration soient assurés de manière efficace et diligente.

78. *Intensifier l'action engagée par ONU-Femmes dans le cadre du plan d'action à l'échelle du système en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.* Une assistance spécifique doit être dispensée pour aider les entités des Nations Unies à rendre compte de la mise en œuvre du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et à appliquer les mesures correctives élaborées à partir des rapports correspondants.

Ce travail suppose entre autres que le Secrétaire général produise tous les deux ans un rapport de fond analytique et statistique sur l'amélioration de la condition des femmes de manière à faciliter, suivre et contrôler les progrès accomplis vers la parité hommes-femmes dans le système des Nations Unies, et à concevoir des outils techniques à cet effet.

79. Le tableau 4 ci-après présente un aperçu général du tableau d'effectifs d'ONU-Femmes, par lieux d'affectation.

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

	Postes approuvés pour 2013							Modification nette							Prévisions de postes pour 2014-2015						
	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres administra- teurs	Toutes autres catégories	Total	Pourcentage du total	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres administra- teurs	Toutes autres catégories	Total	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres administra- teurs	Toutes autres catégories	Total	Pourcentage du total	
Bureaux extérieurs			10	165	111	286	67						0	0	0	10	165	111	286	66	
Siège	1	4	6	78	51	140	33			2	3		5	1	4	8	81	51	145	34	
Total	1	4	16	243	162	426	100	0	0	2	3	0	5	1	4	18	246	162	431	100	

Abréviations : SGA : Secrétaire général adjoint, SSG : Sous-Secrétaire général.

## **F. Éléments d'une décision**

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

a) Examiner favorablement le budget intégré d'ONU-Femmes pour 2014-2015, présenté sous forme de budget unique intégré couvrant toutes les catégories budgétaires pour compléter le projet de plan stratégique pour 2014-2017;

b) Saluer la focalisation permanente sur les résultats, le renforcement des articulations avec les résultats inscrits dans le plan stratégique, la méthodologie et la présentation harmonisées, notamment en ce qui concerne le classement, l'attribution et le recouvrement des coûts;

c) Prendre note des résultats attendus et des ressources demandées dans le budget intégré d'ONU-Femmes pour 2015-2017, et noter en particulier les couplages résultats-ressources;

d) Approuver l'ouverture d'un crédit d'un montant brut de 174,9 millions de dollars pour renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles de l'Entité et noter que ce chiffre comprend un recouvrement des coûts d'un montant de 20 millions de dollars pour d'autres ressources;

e) Noter que les recettes extrabudgétaires excédentaires seront utilisées pour financer des activités de gestion;

f) Autoriser ONU-Femmes à prélever 2 millions de dollars sur son budget pour continuer d'améliorer son efficacité et son efficience organisationnelle et prier l'Entité de l'informer au fur et à mesure de ses progrès dans ce domaine.

## Annexe I

### Examen comparé des prévisions chiffrées pour 2012-2013 et du projet de budget de 2014-2015

Le tableau ci-après présente une comparaison des prévisions chiffrées de 2012-2013 et du projet de budget de 2014-2015.

#### Cadre financier

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Chiffres réels 2012 – prévisions 2013</i>						<i>Budget 2014-2015</i>					
				<i>Autres ressources</i>						<i>Autres ressources</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Programme</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Programme</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>1. Ressources disponibles</b>												
Solde d'ouverture	47,9	16,4	208,7	14,8	<b>271,4</b>	37,2	27,4	7,4	131,7	16,5	<b>175,6</b>	20,3
Recettes												
Contributions	244,0	83,6	206,1	7,9	<b>458,0</b>	62,8	340,0	92,6	324,1	25,9	<b>690,0</b>	79,7
Recettes diverses et remboursements	–	0,0	–	–	–	0,0	–	0,0	–	–	–	0,0
<b>Total disponible</b>	<b>291,9</b>	<b>100,0</b>	<b>414,8</b>	<b>22,7</b>	<b>729,4</b>	<b>100,0</b>	<b>367,4</b>	<b>100,0</b>	<b>455,8</b>	<b>42,5</b>	<b>865,6</b>	<b>100,0</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>												
<b>A. Activités de développement</b>												
A.1 Programme	142,4	–	283,2	–	<b>425,6</b>	–	185,1	–	330,0	–	<b>515,1</b>	–
A.2 Efficacité du développement	29,6	–	–	3,2	<b>32,8</b>	–	45,5	–	–	5,3	<b>50,8</b>	–
<b>Total partiel A</b>	<b>172,0</b>	<b>65,0</b>	<b>283,2</b>	<b>3,2</b>	<b>458,4</b>	<b>82,8</b>	<b>230,6</b>	<b>67,8</b>	<b>330,0</b>	<b>5,3</b>	<b>565,9</b>	<b>82,0</b>
<b>B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>	<b>16,6</b>	<b>6,3</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>16,6</b>	<b>3,0</b>	<b>27,3</b>	<b>8,0</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>27,3</b>	<b>4,0</b>

	Chiffres réels 2012 – prévisions 2013						Budget 2014-2015					
	Ressources ordinaires			Autres ressources			Ressources ordinaires			Autres ressources		
	Ressources ordinaires	Pourcentage	Programme	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentage	Ressources ordinaires	Pourcentage	Programme	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentage
<b>C. Activités de gestion</b>												
C.1 Récurrentes	74,2	–	–	2,9	77,1	–	82,1	–	–	14,7	96,8	–
C.2 Non récurrentes	1,8	–	–	–	1,8	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total partiel C</b>	<b>75,9</b>	<b>28,7</b>	–	<b>2,9</b>	<b>78,9</b>	<b>14,2</b>	<b>82,1</b>	<b>24,2</b>	–	<b>14,7</b>	<b>96,8</b>	<b>14,0</b>
<b>D. Activités entreprises à des fins spéciales</b>												
D.1 Dépenses d'équipement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
D.2 Activités diverses	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total partiel D</b>	–	<b>0,0</b>	–	–	–	<b>0,0</b>	–	<b>0,0</b>	–	–	–	<b>0,0</b>
<b>Total budget institutionnel (A.2 + B + C + D)</b>	<b>122,1</b>	<b>46,2</b>	–	<b>6,1</b>	<b>128,3</b>	<b>23,2</b>	<b>154,9</b>	<b>45,6</b>	–	<b>20,0</b>	<b>174,9</b>	<b>25,4</b>
<b>Total utilisation des ressources (A + B + C + D)</b>	<b>264,6</b>	<b>100,0</b>	<b>283,2</b>	<b>6,1</b>	<b>553,9</b>	<b>100,0</b>	<b>340,0</b>	<b>100,0</b>	<b>330,0</b>	<b>20,0</b>	<b>690,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Solde (1 – 2)</b>	<b>27,4</b>	–	<b>131,7</b>	<b>16,5</b>	<b>175,6</b>	–	<b>27,3</b>	–	<b>125,8</b>	<b>22,5</b>	<b>175,5</b>	–



## Annexe II

### Produits en matière d'efficacité organisationnelle et crédits correspondants

**Groupe de produits 1 du cadre institutionnel axé sur les résultats : assurer une coordination et des partenariats stratégiques plus efficaces et efficients au sein du système des Nations Unies en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes** (montant total des crédits proposés : 28,5 millions de dollars)

1. Il y a deux produits pour ce groupe, l'un au titre de la coordination des activités de développement des Nations Unies et l'autre au titre des activités de gestion. Les nouveaux investissements consentis dans le système de coordonnateurs résidents des Nations Unies (2,1 millions de dollars) et la proposition de créer un poste P-3 à l'appui du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (400 000 dollars) devraient faciliter la tâche.

*Produit 1.1. ONU-Femmes guide et coordonne de manière effective l'action que mènent les organismes des Nations Unies au titre de l'égalité des sexes et encourage parmi elles le respect du principe de responsabilité* (crédits proposés : 27,3 millions de dollars au titre des activités des Nations Unies en matière de coopération pour le développement)

2. Ce produit privilégie la manière dont l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) prendra le contrôle, se développera, et favorisera une plus grande efficacité et la responsabilisation à l'échelle du système aux niveaux national, régional et mondial, de la manière suivante :

a) ONU-Femmes interviendra au sein du système des coordonnateurs résidents pour coordonner une prise en compte efficace des priorités nationales, à l'échelle des organismes des Nations Unies, en élaborant des programmes conjoints et en intégrant l'égalité des sexes dans les principaux domaines d'action prioritaires des équipes de pays. Conformément à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, ONU-Femmes aidera les équipes de pays des Nations Unies à se servir d'instruments comme la feuille de résultats et les systèmes de repères des activités favorables à l'égalité des sexes pour favoriser une prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes. ONU-Femmes appuiera les efforts coordonnés des spécialistes des questions d'égalité des sexes pour encourager une action cohérente de la part des organismes des Nations Unies, de meilleurs résultats en matière d'égalité des sexes au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des programmes « Unité d'action des Nations Unies », et une participation plus systématique des défenseurs de l'égalité des sexes;

b) ONU-Femmes encouragera les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et les mécanismes de coordination régionaux des commissions régionales à mobiliser plus systématiquement les compétences

techniques de sorte que les équipes de pays puissent évaluer les déficits de capacités et qu'ensemble, ils aident les partenaires nationaux à améliorer les connaissances et les données sur l'égalité des sexes;

c) ONU-Femmes tirera parti de sa présence dans les organes de décision de haut niveau pour promouvoir des politiques à l'échelle du système dans des secteurs clefs, pour obtenir des engagements plus fermes en faveur de stratégies globales en matière d'égalité des sexes et pour appuyer l'application du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

*Produit 1.2. De solides partenariats stratégiques entre ONU-Femmes et les principaux acteurs, notamment les organisations de la société civile, le secteur privé et les organisations régionales et internationales, continueront de jouer un rôle essentiel pour faire progresser le programme normatif et les opérations* (crédit proposé : 1,2 million de dollars au titre de la gestion)

3. ONU-Femmes continuera de forger des partenariats porteurs avec la société civile, en facilitant sa participation aux processus intergouvernementaux et principaux forums internationaux. Les groupes nationaux, régionaux et mondiaux du Groupe consultatif mondial de la société civile joueront un rôle fondamental pour encourager le dialogue entre les parties prenantes afin qu'elles s'approprient le programme de développement et les activités normatives concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

4. ONU-Femmes nouera des partenariats novateurs avec le secteur privé et les fondations philanthropiques privées pour diversifier ses sources de revenus et mieux faire comprendre son rôle en matière d'autonomisation des femmes et de promotion de l'égalité des sexes. L'Entité s'engagera aux côtés de ses partenaires du secteur privé dans l'espoir d'influencer leurs activités en faveur des femmes. Ces partenariats lui permettront de tirer parti des chaînes d'approvisionnement, de la technologie, de l'innovation et des tendances philanthropiques, de l'accès aux biens et services et des ressources communes pour faire progresser l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes.

**Groupe de produits 2 du cadre institutionnel axé sur les résultats :  
institutionnaliser une culture solide de gestion axée sur les résultats,  
l'établissement de rapports, la gestion des connaissances et l'évaluation**  
(montant total des crédits proposés : 53,2 millions de dollars)

5. Ce groupe comprend trois produits, deux au titre de l'efficacité du développement et un au titre de la gestion. Le reclassement du poste de chef de section de P-5 à D-1 auquel il est proposé de procéder, compte tenu de l'importance accordée à la fonction d'évaluation par les États Membres, le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit, devrait faciliter la tâche.

*Produit 2.1. ONU-Femmes applique une gestion axée sur les résultats*  
(crédits proposés : 37,5 millions de dollars au titre de l'efficacité du développement)

6. Depuis sa création, ONU-Femmes a consenti beaucoup d'efforts pour mettre en place une gestion axée sur les résultats, selon la voie adoptée à l'échelle du système des Nations Unies et dans un souci d'efficacité. L'Entité a notamment mis au point des plans nationaux axés sur les résultats et adopté un nouveau système de suivi des résultats. Elle compte améliorer la formation du personnel, affiner son système de suivi des résultats et mettre en place un dispositif d'évaluation en externe de la qualité de la gestion dans ses plans de travail nationaux pour promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats à tous les stades de la programmation.

*Produit 2.2. ONU-Femmes est reconnue dans le monde entier comme un pôle de savoir en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes* (crédits proposés : 13,3 millions de dollars au titre de l'efficacité du développement)

7. ONU-Femmes représente un véritable pôle de savoir en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et aide ses partenaires à renforcer leurs capacités, à analyser les grands enjeux et à favoriser l'accomplissement de progrès en ce qui concerne l'égalité des sexes. L'Entité effectuera des études sur les méthodes à suivre pour faire de l'égalité des sexes une réalité, et elle en diffusera les résultats, en faisant fond sur les bonnes pratiques, les enseignements tirés de l'expérience et des évaluations approfondies. Ses publications, notamment ses deux rapports phares *Le progrès des femmes à travers le monde* et *l'Étude mondiale sur le rôle des femmes dans le développement*, seront l'occasion de faire connaître les informations les plus récentes sur l'égalité des sexes et la situation des femmes. ONU-Femmes s'emploiera avec ses partenaires à faire en sorte que davantage de données statistiques comparables de qualité soient disponibles pour informer les politiques et programmes, notamment dans le cadre de l'initiative multipartite et interorganisations Faits et données concernant l'égalité des sexes.

8. ONU-Femmes diffusera les savoirs en faisant fond sur les dernières technologies et en s'appuyant sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, en s'efforçant de montrer que certaines expériences novatrices peuvent être reproduites à l'échelle nationale ou de manière multilatérale ou bilatérale. L'échange de savoir se traduira par des interventions sur le plan des politiques et des programmes, en s'appuyant sur les synergies existant entre les fonctions confiées à ONU-Femmes sur le plan normatif, en matière de coordination et en termes d'exécution. Par ailleurs, l'Entité continuera d'offrir des programmes de formation à ses partenaires, aux côtés d'autres organismes des Nations Unies, et elle encouragera le renforcement des capacités grâce à son fichier d'experts.

*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, la prise de décisions et la responsabilisation* (crédits proposés : 2,5 millions de dollars au titre de la gestion)

9. L'Entité assume ses fonctions en matière d'évaluation grâce à une politique conforme aux normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Elle évalue l'efficacité de ses activités opérationnelles à tous les niveaux, ses initiatives en appui aux efforts normatifs intergouvernementaux et son rôle en matière de coordination au sein du système des Nations Unies. Toutes ses évaluations lui permettent de vérifier la cohérence des activités normatives et opérationnelles en faisant fond sur les systèmes de gestion du savoir. Les conclusions des évaluations, les recommandations et les enseignements tirés de l'expérience sont mis à profit pour améliorer les résultats au niveau de l'organisation et à l'échelle du système des Nations Unies.

**Groupe de produits 3 du cadre institutionnel axé sur les résultats : renforcer l'efficacité institutionnelle grâce à des capacités robustes et en assurant l'efficacité aux niveaux national et régional**  
(montant total des crédits proposés : 21,2 millions de dollars)

10. Il y a trois produits dans ce groupe, tous relatifs à la gestion. La création de deux nouveaux postes P-2 au titre du produit 3.1 au sein de la Division de l'appui intergouvernemental et le reclassement du poste de chef des ressources humaines de P-5 à D-1 au titre du produit 3.2 devraient en faciliter la réalisation.

*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* (crédits proposés : 6 millions de dollars au titre de la gestion)

11. La direction exécutive d'ONU-Femmes en supervisera les programmes et veillera à la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans l'ensemble du système des Nations Unies et au-delà. Les dépenses au titre de ce produit relèvent du Bureau de la Directrice exécutive, à l'exception des dépenses inscrites au budget-programme ordinaire, pour un montant total de 6 millions de dollars.

*Produit 3.2. Le personnel d'ONU-Femmes dispose des moyens nécessaires pour faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et il obtient des résultats tangibles* (crédits proposés : 5,9 millions de dollars au titre de la gestion)

12. Dans le cadre de la création et du renforcement de sa structure sur le terrain, notamment par la mise en place de la nouvelle architecture régionale approuvée par le Conseil d'administration, ONU-Femmes a étendu les responsabilités de ses représentants extérieurs en déléguant davantage de pouvoirs et en engageant un processus de décentralisation, avec des outils permettant de définir les attentes et de préciser les responsabilités des représentants. Ceux-ci continueront de recevoir une formation quant aux fonctions d'encadrement et aux responsabilités qu'ils devront assumer et les directeurs de programme seront formés aux politiques opérationnelles et procédures de programmation. ONU-Femmes renforcera les mécanismes de

supervision de ses représentants, notamment par des dispositifs de suivi quantitatif et qualitatif, en liant le suivi des résultats à l'évaluation des performances des représentants, en décentralisant les procédures d'évaluation et en procédant à des évaluations à mi-parcours du degré d'exécution des plans de travail. Les résultats seront aussi évalués dans le cadre d'efforts de suivi plus larges, comme le tableau de gestion de l'information, qui permet de suivre les avancées accomplies à l'échelle nationale dans quatre grands domaines.

*Produit 3.3. Les opérations d'ONU-Femmes procèdent d'une culture de gestion des risques, de définition des responsabilités et de transparence*  
(crédits proposés : 9,3 millions de dollars au titre de la gestion)

13. La réalisation de ce produit devrait être facilitée grâce au recrutement d'effectifs supplémentaires, aux fonctions complémentaires assumées par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies, à l'appui aux audits fourni par le Comité consultatif pour les questions d'audit et aux contrôles internes.

14. L'Entité entend améliorer son mode de fonctionnement et préciser les responsabilités de chacun pour ses politiques et procédures. Elle a mis en place un cadre de contrôle interne pour tous ses bureaux. Le respect des nouveaux dispositifs internes de contrôle et de délégation de pouvoir est facilité par un nouveau manuel des programmes et des opérations, dans lequel le personnel peut trouver des directives précises en ce qui concerne les politiques et procédures en vigueur.

15. ONU-Femmes continue de faire fond sur les ressources du système des Nations Unies plutôt que de mettre en place des structures propres au Siège et sur le terrain. L'Entité met aussi à profit les accords à long terme qu'elle a conclus avec les organismes des Nations Unies.

16. L'Entité adoptera un modèle de gestion des risques pour renforcer sa structure de gouvernance et de définition des responsabilités. Elle s'emploiera en particulier à appliquer les recommandations qui lui auront été faites à l'issue des audits internes et externes, tout en veillant à ce que ses bureaux extérieurs en fassent autant pour les projets nationaux. La poursuite de l'application de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide l'aidera à utiliser les ressources de manière plus transparente.

17. ONU-Femmes a adopté un nouveau cadre juridique pour donner suite aux cas de non-respect des normes déontologiques, ainsi qu'une politique connexe de protection de son personnel contre d'éventuelles mesures de représailles et d'interdiction du harcèlement et de l'abus d'autorité.

**Groupe de produits 4 du cadre institutionnel axé sur les résultats :**  
**mobiliser et gérer les ressources** (montant total des crédits proposés :  
72 millions de dollars)

18. Il y a trois produits dans ce groupe, tous au titre de la gestion. La création de trois postes au titre du produit 4.2 sur la mobilisation des ressources, à l'appui des fondations et des partenariats, devrait en faciliter la réalisation.

*Produit 4.1. La gestion des ressources budgétaires, financières, humaines et informatiques est de meilleure qualité* (crédits proposés : 61,8 millions de dollars au titre de la gestion)

19. L'Entité continuera de gérer les ressources qui lui sont confiées conformément au Règlement financier et règles de gestion financière adoptés par le Conseil d'administration en avril 2011. Elle sera ainsi amenée à :

- a) Maintenir et renforcer des systèmes rentables et transparents de gestion financière et de définition des responsabilités;
- b) Favoriser une budgétisation des ressources axées sur les résultats;
- c) Affecter et distribuer les crédits en temps opportun;
- d) Gérer les transactions financières et en rendre compte.

20. ONU-Femmes a mis en place d'importants processus de contrôle financier en 2012, en donnant de nouvelles instructions détaillées en ce qui concerne les clôtures en fin d'année et en fin de mois, les comptes rendus de gestion mensuels, le suivi des budgets, l'information à communiquer aux donateurs, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public, et un manuel financier exhaustif en complément du manuel relatif aux programmes et aux opérations. L'Entité continuera de développer et d'améliorer ces procédures pour mieux encore contrôler ses ressources à l'avenir.

21. L'Entité veille à ce que les services des ressources humaines soient dynamiques et efficaces et à ce qu'ils répondent aux besoins du personnel en créant de bonnes conditions de travail. Elle aura recours à une plateforme de recrutement en ligne dans le cadre d'une initiative interorganisations menée par le Programme des Nations Unies pour le développement, qui doit permettre de trier et d'examiner plus rapidement les candidatures. L'Entité adoptera également une politique de mobilité pour attirer et retenir du personnel qualifié en offrant des perspectives de carrière intéressantes.

22. La stratégie d'ONU-Femmes en matière de technologies de l'information et des communications est articulée autour de trois initiatives : l'initiative pour la communication, la collaboration et les contenus, qui a pour objectif de veiller à l'efficacité de la communication d'ONU-Femmes et de prévoir des installations idoines en vue de la publication de contenus sur le Web, de la gestion des portails et de la collaboration en ce qui concerne Intranet et extranet; l'initiative concernant l'efficacité et la transparence, pour veiller à ce qu'ONU-Femmes fonctionne correctement et renforcer les capacités de diffusion des données dans le respect de ses politiques en matière de divulgation de l'information; et l'initiative concernant la mise en place d'infrastructures et de services informatiques adaptés, pour que les bureaux d'ONU-Femmes disposent de l'infrastructure nécessaire et reçoivent l'appui voulu afin de pouvoir travailler efficacement avec le moins d'interruptions possibles.

*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 (crédits proposés : 5,9 millions de dollars au titre de la gestion)*

23. La mobilisation des ressources est et reste un problème depuis la création d'ONU-Femmes. Dans un climat financier difficile et étant donné que les augmentations partent de niveau très faible, l'action de l'Entité est applaudie mais ne reçoit pas les financements nécessaires. L'objectif fixé pour 2012-2013 n'a pas été atteint, mais il faut toutefois noter que le nombre de donateurs a augmenté et que la collecte de fonds auprès du secteur privé et des fondations a eu un certain succès.

24. Au regard du mandat de l'Entité, de sa dépendance à l'égard des contributions volontaires et de la nécessité qu'elle fasse ses preuves dans ses premières années d'existence, il est essentiel que les donateurs tiennent compte des priorités et fixent un nouveau niveau de base pour les ressources, conformément à leur engagement déclaré en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Sans hausse des contributions qui lui sont versées, ONU-Femmes n'aura pas les moyens de s'acquitter de son mandat.

25. Les activités de mobilisation des ressources et de collecte des fonds seront étendues selon un partenariat stratégique et une stratégie visant à : a) cibler une base de donateurs venus d'horizons divers, avec des donateurs traditionnels et non traditionnels, notamment le secteur privé, les fondations et les particuliers, et les contributions au Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes, aux fonds thématiques et au Fonds pour l'égalité des sexes; b) forger des partenariats et obtenir accès aux financements des donateurs à l'échelle des pays bénéficiaires de programmes; et c) utiliser diverses plateformes de communication pour toucher un public plus large, promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et bâtir la réputation mondiale d'ONU-Femmes.

*Produit 4.3. Les capacités et systèmes de communication d'ONU-Femmes permettent de mener des activités de plaidoyer efficaces en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes (crédits proposés : 4,4 millions de dollars)*

26. La stratégie de communication d'ONU-Femmes consiste à encourager et animer les efforts de plaidoyer en faveur de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes, mieux faire comprendre les objectifs poursuivis en matière d'égalité des sexes et son propre rôle et encourager une modification des modes de comportements. L'Entité continuera de tirer parti dans la mesure du possible des médias, y compris électroniques, et elle veillera à ce que les questions d'égalité des sexes et son action soient correctement traitées dans les médias et les réseaux sociaux à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

## Annexe III

### Progrès accomplis dans la mise en place de l'architecture régionale

1. La mise en place de la nouvelle architecture régionale sonne l'heure pour l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) d'adopter de nouvelles manières de travailler. Les bureaux de pays ont été considérablement renforcés, après que leur ont été dispensées des formations et que des pouvoirs supplémentaires leur ont été délégués, et ils aident les autorités nationales et les organismes des Nations Unies, forts de leurs effectifs complémentaires et de nouvelles ressources. Les directeurs régionaux sont dotés d'une expérience solide et ont les moyens de répondre aux priorités nationales et régionales avec l'autorité voulue. Tandis que la gestion quotidienne des programmes et des opérations est progressivement confiée aux bureaux régionaux, les responsables et directeurs au Siège se consacrent de plus en plus à la stratégie et aux politiques globales, aux activités de suivi et à la gestion. À l'échelle de l'organisation, les modes de fonctionnement pour les opérations, l'exécution des programmes et la gestion ont été abrégés et simplifiés pour toutes les catégories de personnel.

2. Quatre des six bureaux régionaux ont été ouverts, avec plus ou moins de personnel. Six bureaux multipays ont été ouverts et 15 bureaux sous-régionaux ont d'ores et déjà été transformés en bureaux de pays et bureaux multipays ou sont sur le point de l'être. À la fin de 2013, ONU-Femmes disposera de 6 bureaux régionaux, 6 bureaux multipays, 48 bureaux de pays et d'un programme ou d'une présence politique dans 28 pays. Des directeurs régionaux ont été recrutés et sont entrés en fonctions dans les bureaux régionaux de Bangkok, de Nairobi, de Panama et du Caire. Le directeur régional du bureau de Dakar doit bientôt être recruté. Le bureau d'Istanbul doit bientôt ouvrir et un directeur régional sera sélectionné.

3. L'architecture régionale présente trois grands avantages qui sont d'ores et déjà aisément reconnaissables :

a) Consolidation des ressources et économies d'échelle :

i) Au total, 15 bureaux sous-régionaux ont été consolidés en 6 bureaux régionaux, ce qui a permis de simplifier les procédures, les chaînes hiérarchiques et la prise de décisions;

ii) De hauts responsables sont sur le terrain pour répondre aux priorités nationales et régionales;

b) Amélioration de la prise de décisions et de l'efficacité sur le terrain :

i) Les transactions d'un montant inférieur à 3 millions de dollars sont gérées sur le terrain (auparavant, des demandes d'autorisation devaient être envoyées au Siège pour approbation pour toutes les transactions de plus de 100 000 dollars, voire, dans certains cas, de plus de 30 000 dollars, entraînant des retards pouvant aller jusqu'à quatre mois);

ii) Le nombre de bureaux auxquels des pouvoirs ont été délégués a augmenté de 65 %, passant de 17 en 2012 à 28 en 2013;



- c) Renforcement des bureaux de pays :
  - i) Les effectifs sur le terrain ont augmenté de 57 %, passant de 213 au début de 2011 à 335 en 2013;
  - ii) Le nombre d'accords de services spéciaux et de contrats de louage de services a diminué de 15 %.

## Annexe IV

### Définitions

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

**Augmentation/diminution 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.

**Coût obligé.** Coût (ou augmentation du coût) pour l'exercice couvert par le budget institutionnel d'un intrant expressément prescrit par une décision de l'Assemblée générale ou du Conseil d'administration.

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

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

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

**Budget institutionnel.** La composante institutionnelle (efficacité organisationnelle) du budget intégré couvrant les activités sur une période basée sur un ensemble de résultats définis dans le plan stratégique.

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

**Autres ressources.** Ressources d'un organisme financé par des contributions volontaires reçues à des fins programmatiques spécifiques (« autres ressources liées aux programmes ») ou pour la prestation de services à des tiers (« autres ressources provenant de remboursements »).

**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.

**Ressources ordinaires.** 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

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

**Activités entreprises à des fins spéciales.** Activités qui impliquent un investissement matériel ou des services gérés par le PNUD à l'intention d'autres organismes du système des Nations Unies, et coûts connexes.

**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.

**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.

---