



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
30 novembre 2007
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2008

21-28 janvier 2008, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Questions financières, budgétaires et administratives

Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009*

Résumé

Le présent rapport contient la version préliminaire du projet de budget d'appui du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) pour l'exercice biennal 2008-2009, établi selon la méthode de budgétisation axée sur les résultats. Le montant brut total des prévisions budgétaires soumises pour examen au Conseil d'administration s'élève à 27,2 millions de dollars, dont 23 millions de dollars pour les ressources ordinaires et 4,2 millions pour les ressources autres. Ces chiffres tiennent compte de 1,8 million de dollars de dépenses non discrétionnaires dues à l'indexation des coûts salariaux sur le coût de la vie, à l'inflation et aux fluctuations des taux de change. Ils tiennent compte également d'une augmentation en volume d'un montant net de 5,2 millions de dollars représentant le coût du renforcement des capacités autorisé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2007 afin de faciliter la mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2008-2011.

La stratégie qui sous-tend le projet de budget d'appui biennal consiste à maintenir l'appui apporté par UNIFEM aux programmes exécutés par les pays afin d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, en particulier ceux qui concernent l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le budget a pour objet d'appuyer les activités qui seront menées par UNIFEM sur les thèmes définis dans son plan stratégique : a) renforcer la sécurité économique et les droits des femmes; b) réduire la prévalence de la violence à l'égard des femmes et du VIH/sida;

* La soumission du présent document a été retardée en raison du temps qu'il a fallu pour réunir les données les plus récentes nécessaires pour présenter au Conseil d'administration une information aussi actuelle que possible.



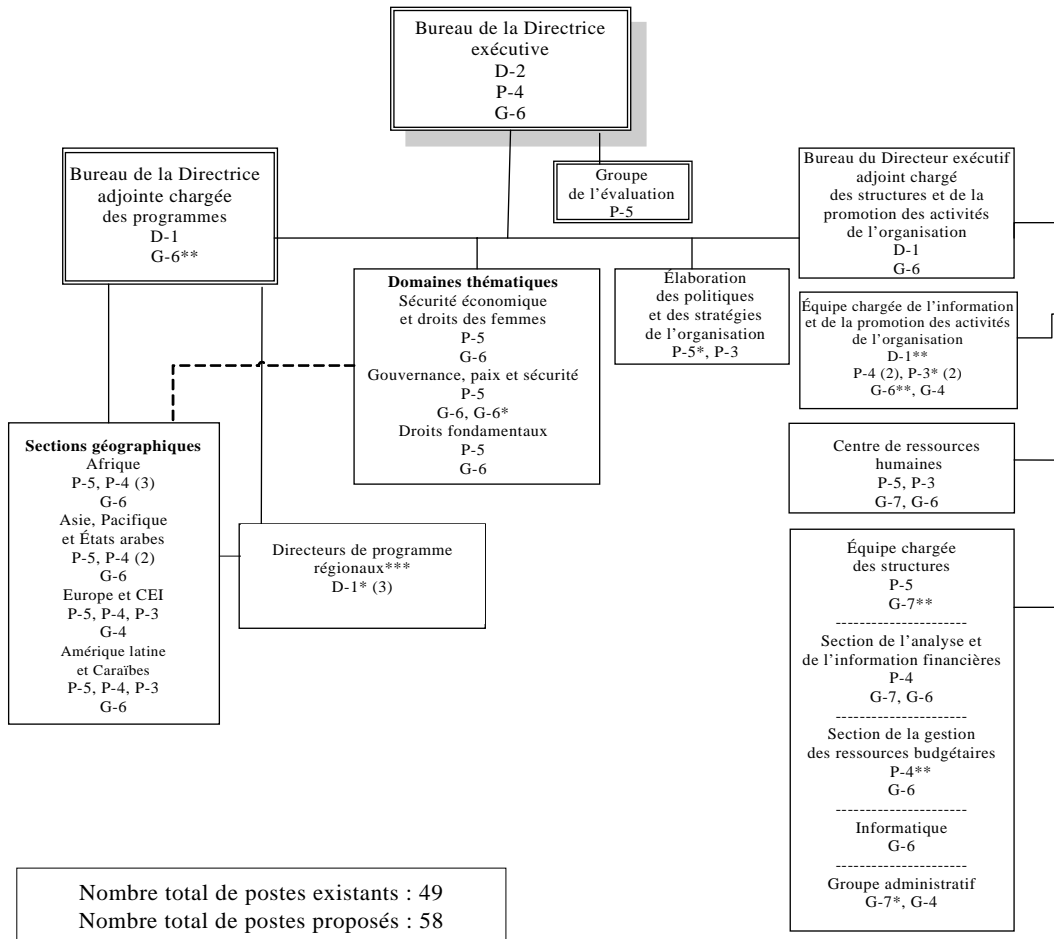
c) faire progresser la justice pour les femmes dans la gouvernance démocratique. Avec les augmentations en volume proposées, ce budget constitue un outil stratégique dans lequel le Fonds se propose d'investir pour répondre à la demande croissante émanant des pays et des organismes des Nations Unies – notamment les équipes de pays des Nations Unies – qui font appel à ses services de programmation et services techniques. Il est prévu de renforcer l'appui technique apporté sur le terrain par le biais des centres régionaux des Nations Unies, de mettre en place des services de planification, de conseils en matière de politiques et de programmation, de développer l'action catalytique, de renforcer les capacités de contrôle et d'absorption, d'intensifier les campagnes d'information et de mobilisation de ressources et de mettre en place un système de gestion axée sur les résultats.

Le budget d'appui biennal table sur la poursuite de la tendance actuelle, caractérisée par une forte augmentation des recettes. Le montant total des contributions reçues au titre du plan de financement pluriannuel 2004-2007 a doublé par rapport à la période précédente et, selon les prévisions de recettes, les ressources ordinaires et les ressources additionnelles devraient de nouveau doubler pendant la période du prochain plan stratégique. L'augmentation en coûts et en volume que représente le passage d'un budget de 20,2 millions de dollars à un budget de 27,2 millions de dollars est proportionnellement plus faible que celle prévue pour les recettes. En conséquence, bien que le montant du budget augmente en valeur absolue, la part du montant total des ressources qui lui est affectée devrait tomber de 18,9 % en 2006-2007 à 16,5 % en 2008-2009, une évolution qui permettrait à UNIFEM de continuer à consacrer une part croissante de ses ressources au financement des programmes, laquelle serait portée de 86,8 millions de dollars (81,1 %) en 2006-2007 à 138 millions de dollars (83,5 %) en 2008-2009.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Résumé.....	5
II. Contexte stratégique et financier du budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009.....	6
A. Cadre stratégique.....	6
B. Cadre financier.....	7
III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009.....	11
A. Résumé des propositions.....	11
B. Activités prévues au budget d'appui biennal et ressources nécessaires, par fonction....	20
IV. Projet de décision concernant l'ouverture de crédits.....	49
Tableaux	
1. Plan financier.....	9
2. Récapitulatif des principales augmentations et diminutions.....	12
3. Prévisions de dépenses et montant estimatif des recettes, par fonction.....	17
4. Postes imputés sur les ressources ordinaires, par lieu d'affectation.....	19
Figures	
1. Évolution du montant des contributions et du budget d'appui biennal de 2000-2001 à 2008-2009.....	8
2. Emploi des ressources en 2006-2007 et 2008-2009 (répartition en pourcentage entre programmes et budget d'appui biennal)	11
Tableaux récapitulatifs	
1. Comparaison, en pourcentage, des ressources ordinaires et des autres ressources affectées aux programmes.....	49
2. Modifications proposées aux échelons supérieurs du tableau d'effectifs.....	50
Annexes	
1. Mesures prises pour donner suite aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.....	52
2. Méthodologie.....	53
3. Terminologie.....	54

Organigramme d'UNIFEM (Postes imputés sur le budget d'appui biennal)



* Création de postes : 9.

** Reclassement : 5.

*** Postes dont les titulaires fourniront un appui technique à des centres régionaux des Nations Unies.

I. Résumé

1. UNIFEM présente ci-joint son budget d'appui biennal au Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) pour examen. Ce budget est entièrement aligné sur le plan stratégique d'UNIFEM pour 2008-2011, contenu dans le document DP/2007/45 et approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2007. Comme le Conseil l'a demandé à sa session annuelle de 2007, UNIFEM l'a établi à l'aide de la méthode de budgétisation axée sur les résultats. Il s'agit là d'une innovation qui oblige à repenser les processus budgétaires, à établir un lien entre les ressources prévues et les résultats attendus, et à créer des mécanismes de suivi et d'établissement de rapports. UNICEF se propose d'institutionnaliser progressivement ce système pendant l'exercice biennal, en tirant les leçons de l'expérience pour continuer à le perfectionner.

2. Le budget d'appui biennal proposé par UNIFEM s'élève à 27,2 millions de dollars, soit une augmentation de 7 millions de dollars par rapport au budget biennal précédent, laquelle se décompose en une augmentation des coûts de 1,8 million de dollars et une augmentation en volume de 5,2 millions de dollars. Afin de ne pas accroître la part des ressources totales affectée au budget d'appui, les recrutements prévus au titre de l'augmentation en volume seront effectués progressivement, au rythme de l'encaissement des contributions. Il est proposé de consacrer une fraction raisonnable des ressources à des investissements destinés à obtenir les résultats de gestion prévus dans le plan stratégique et considérés comme essentiels pour que l'exécution des programmes appuie efficacement l'action menée par les pays concernés en vue d'obtenir les résultats visés en matière de développement. Le budget d'appui biennal repose sur l'hypothèse que le montant total des recettes atteindra 159,5 millions de dollars, soit 93 millions de dollars de contributions au titre des ressources ordinaires, 64 millions de dollars au titre des autres ressources et 2,5 millions de dollars de ressources accessoires.

3. L'augmentation des coûts est due à l'inflation, à l'indexation des traitements sur le coût de la vie et aux augmentations d'échelon. L'augmentation en volume permettra à UNIFEM de répondre à la demande sans cesse croissante de services de programmation et services techniques émanant des pays de programme et des organismes des Nations Unies. Afin de renforcer l'appui technique apporté aux pays sur le terrain, il est prévu d'institutionnaliser l'affectation d'un directeur de programme/expert technique dans trois au moins des centres régionaux des Nations Unies, de renforcer la capacité d'émulation et de développement des stratégies prometteuses par les gouvernements et les organismes des Nations Unies, d'améliorer l'efficacité générale, le système de responsabilité, le contrôle et les capacités d'absorption en renforçant et en rationalisant les activités opérationnelles, d'intensifier les campagnes d'information et de mobilisation de fonds en étoffant les unités qui en sont chargées, et de mettre en place progressivement un système de gestion axée sur les résultats et les volets connexes du cadre de résultats stratégiques afin de suivre les résultats des programmes et de la gestion.

4. La stratégie budgétaire consiste à maintenir l'appui apporté par UNIFEM à l'action menée par les pays de programme pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, en prêtant une attention particulière aux domaines thématiques définis dans le plan stratégique, soit : a) renforcer la sécurité économique et les droits des femmes; b) réduire la prévalence de la violence à

l'égard des femmes et du VIH/sida; c) faire progresser la justice pour les femmes dans la gouvernance démocratique. Pour suivre sa contribution à l'efficacité des efforts de développement, UNIFEM évaluera les progrès accomplis à l'aide des huit catégories d'effets au niveau des résultats d'ensemble, assorties d'indicateurs, décrites dans son plan stratégique.

II. Contexte stratégique et financier du budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009

A. Cadre stratégique

5. Conformément au mandat à deux volets défini par l'Assemblée générale en 1984 dans sa résolution 39/125, UNIFEM a pour mission : a) d'établir une programmation novatrice et catalytique et d'apporter un appui financier aux pays pour les aider à promouvoir l'égalité des sexes compte tenu de leurs priorités nationales; et b) de renforcer l'action en faveur de l'égalité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies de coopération pour le développement. Les programmes et activités d'UNIFEM découlent de ce mandat et appuient la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing, de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité et des conclusions de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies réalisé en décembre 2004¹. La résolution relative à cet examen engage les organismes des Nations Unies « à tirer parti de l'expérience technique acquise par le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme ». UNIFEM prend activement part à l'appui que le système des Nations Unies apporte aux pays pour les aider à réaliser l'égalité des sexes et à mettre en œuvre les plans nationaux fondés sur les objectifs du Millénaire pour le développement. Le travail accompli par UNIFEM dans ces domaines est reconnu par les États Membres, comme en témoigne l'augmentation de leurs contributions à ses ressources ordinaires et autres ressources.

6. Le plan stratégique a été élaboré sur la base de l'évaluation du plan de financement pluriannuel (PFP), de l'évaluation interne des programmes et activités thématiques pertinents et des recommandations formulées à l'issue de l'examen de la structure du Fonds effectué à l'initiative du Comité consultatif d'UNIFEM². Fondé sur le plan stratégique et sur les mêmes évaluations intergouvernementales et internes, le budget d'appui biennal présente les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le plan.

7. Le plan stratégique est le fondement des programmes élaborés aux échelons national, sous-régional, régional et mondial. Il prévoit des résultats de développement qui supposent d'obtenir des résultats de gestion classés dans quatre catégories : a) conseils d'orientation et programmation catalytique; b) coordination et réforme du système des Nations Unies; c) responsabilisation, gestion des risques et contrôle; d) moyens administratifs, humains et financiers. Le budget d'appui biennal est essentiel pour atteindre les buts et objectifs et obtenir les résultats prévus pour les deux premières années du plan stratégique. UNIFEM l'a établi selon la

¹ A/RES/59/250.

² A/60/62-E/2005/10.

méthode de budgétisation axée sur les résultats, en utilisant la liste harmonisée de 16 fonctions adoptée par le PNUD, le FNUAP et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), et une fonction qui lui est propre. Ces fonctions, énumérées ci-après, sont liées aux résultats de gestion du plan stratégique.

- Fonction 1. Direction exécutive et pilotage
- Fonction 2. Représentation et promotion du mandat principal
- Fonction 3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation
- Fonction 4. Encadrement, administration et contrôle des programmes
- Fonction 5. Gestion des achats et de l'approvisionnement
- Fonction 6. Gestion des situations d'urgence
- Fonction 7. Relations extérieures et partenariats
- Fonction 8. Communication interne et externe : relations avec les médias et le public
- Fonction 9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds
- Fonction 10. Gestion financière
- Fonction 11. Informatique et télématique
- Fonction 12. Gestion administrative générale
- Fonction 13. Gestion des ressources humaines
- Fonction 14. Audit interne
- Fonction 15. Évaluation institutionnelle
- Fonction 16. Sécurité du personnel
- Fonction 17. Appui aux activités du système des Nations Unies concernant la prise en considération des questions d'égalité des sexes par les pays de programme

8. L'élaboration du plan stratégique et du budget d'appui biennal axé sur les résultats ont donné lieu à d'intenses consultations à l'échelon de l'organisation. Des groupes de travail ont formulé des propositions concernant les formes d'appui à financer au moyen du budget d'appui biennal et d'autres ressources. L'équipe de gestion d'UNIFEM, qui comprend les responsables fonctionnels, les directeurs de programme et les responsables d'unités opérationnelles, ont défini les principaux résultats, activités, indicateurs et objectifs constituant les paramètres de la budgétisation axée sur les résultats. Les responsables fonctionnels et les unités opérationnelles auront à rendre compte de la planification, de la formulation, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation des activités inscrites au budget d'appui.

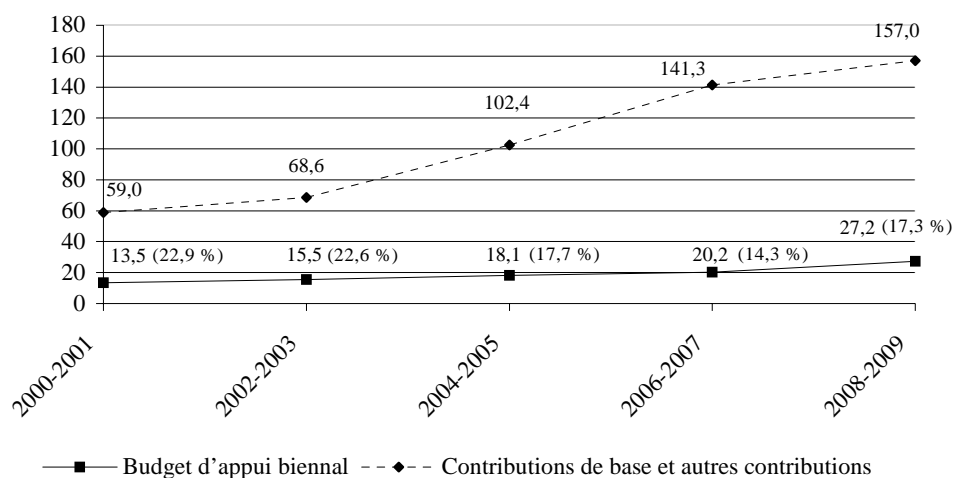
B. Cadre financier

9. Le montant total des contributions versées à UNIFEM par les donateurs a régulièrement augmenté au cours des sept dernières années, comme le montre la figure 1 ci-après. Il est passé de 59 millions de dollars en 2000-2001 à 141,3

millions de dollars en 2006-2007, soit une augmentation de 82,3 millions de dollars, ou 139 %. Dans le même temps, le rapport entre le montant total du budget d'appui biennal et le montant total des contributions a régulièrement diminué, tombant de 22,9 % en 2000-2001 à 14,3 % en 2006-2007. En effet, en 2000-2001, le montant total du budget s'est élevé à 13,5 millions de dollars et celui des contributions à 59 millions de dollars, les chiffres correspondant pour l'exercice 2006-2007 étant respectivement de 20,2 millions de dollars et 141,3 millions de dollars. Autrement dit, depuis plusieurs années, UNIFEM a su « faire plus avec moins », donnant la preuve de sa capacité d'absorption, de son efficacité et de son efficacité.

Figure 1
Évolution du montant des contributions et du budget d'appui biennal de 2000-2001 à 2008-2009

(En millions de dollars)



Source : Rapports financiers annuels pour les contributions reçues de 2000 à 2006, estimations les plus récentes pour celles attendues en 2007 et projections utilisées dans le cadre financier du plan stratégique pour celles prévues en 2008-2009. En ce qui concerne le budget d'appui biennal, les chiffres proviennent des projets de budget présentés au Conseil d'administration.

10. Les prévisions de recettes pour les deux années 2008 et 2009 figurant dans le tableau 1 ci-après font apparaître une augmentation de 64 % des ressources ordinaires par rapport à l'exercice 2006-2007, le montant total des contributions de base attendues à l'horizon 2011 s'élevant à 100 millions de dollars, comme indiqué dans le plan stratégique.

11. Ces prévisions peuvent sembler très optimistes, mais elles reposent sur l'analyse de données d'expérience :

a) L'idée que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes constituent des objectifs à part entière dont la réalisation est capitale pour atteindre les autres objectifs de développement est universellement acceptée. C'est là un solide argument pour demander une augmentation des ressources;

b) Les résultats globalement positifs de l'évaluation du plan de financement pluriannuel 2004-2007 et l'expansion rapide de la demande émanant des pays de programme et d'organismes des Nations Unies témoignent clairement que des besoins ne sont toujours pas satisfaits;

c) Pendant les périodes couvertes par les plans de financement pluriannuel pour 2000-2003 et 2004-2007, le montant total des ressources a doublé, une tendance dont on compte qu'elle se confirmera durant la période sur laquelle porte le plan stratégique;

d) UNIFEM a reçu de quelques donateurs des indications donnant à penser qu'ils sont disposés à augmenter leurs contributions de base. Certains ont multiplié plusieurs fois le montant de leurs contributions. Le montant total des ressources et celui des ressources ordinaires devraient tous deux progresser de 50 % en 2007;

e) Des investissements plus importants dans la promotion des activités et la mobilisation de fonds permettront d'augmenter sensiblement les contributions des donateurs actuels et de trouver de nouveaux donateurs de contributions de base et de contributions autres.

12. Les prévisions relatives aux autres recettes indiquées dans le tableau 1 représentent une augmentation de 53 % par rapport aux estimations établies pour 2006-2007. L'hypothèse de progression est tout à fait raisonnable compte tenu de la tendance observée pendant les trois premières années de la période couverte par le plan de financement pluriannuel, marquées par une hausse du montant total des contributions due principalement à celle relative aux autres ressources. Alors que le montant total attendu pour la période était de 121,3 millions de dollars, le montant effectivement encaissé au cours des trois premières années a atteint 160 millions de dollars. L'augmentation des contributions au titre des autres ressources devrait se poursuivre, compte tenu de l'intérêt manifesté par les donateurs et les pays de programme pour les grands domaines d'activité sur lesquels sont axés les programmes, notamment l'élimination de la violence à l'égard des femmes et de la traite des femmes, l'intégration d'une dimension Femmes dans les processus de consolidation de la paix et de reconstruction après les conflits, la budgétisation soucieuse de l'égalité des sexes et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

Tableau 1
Plan financier

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006-2007				2008-2009			
	Ressources ordinaires ^a	Autres ressources	Total	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Pourcentage du total
1. Ressources disponibles								
Solde d'ouverture ^b	20,4	27,6	48,0		18,6	22,5	41,1	
Recettes								
Contributions	56,8	42,0	98,8		93,0	64,0	157,0	
Autres ^c	1,3		1,3		2,5		2,5	
Total, ressources disponibles	78,5	69,6	148,1		114,1	86,5	200,6	

	2006-2007				2008-2009			
	Ressources ordinaires ^a	Autres ressources	Total	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Pourcentage du total
2. Emplois								
A. Programmes	43,5	43,3	86,8	81,1	73,0	65,0	138,0	83,5
B. Budget d'appui biennal ^d	16,4	3,8	20,2	18,9	23,0	4,2	27,2	16,5
Total, emplois	59,9	47,1	107,0	100,0	96,0	69,2	165,2	100,0
3. Solde de clôture (1 – 2)	18,6	22,5	41,1		18,1	17,3	35,4	

^a Comprend le montant de la réserve opérationnelle, soit 7,7 millions de dollars.

^b Le solde d'ouverture de l'exercice 2006-2007 est égal au solde de clôture effectif au 31 décembre 2005.

^c Intérêts et recettes accessoires.

^d Les chiffres de l'exercice antérieur relatifs aux services d'appui remboursables ont dû être ajustés du fait de l'adoption de la méthode de budgétisation axée sur les résultats.

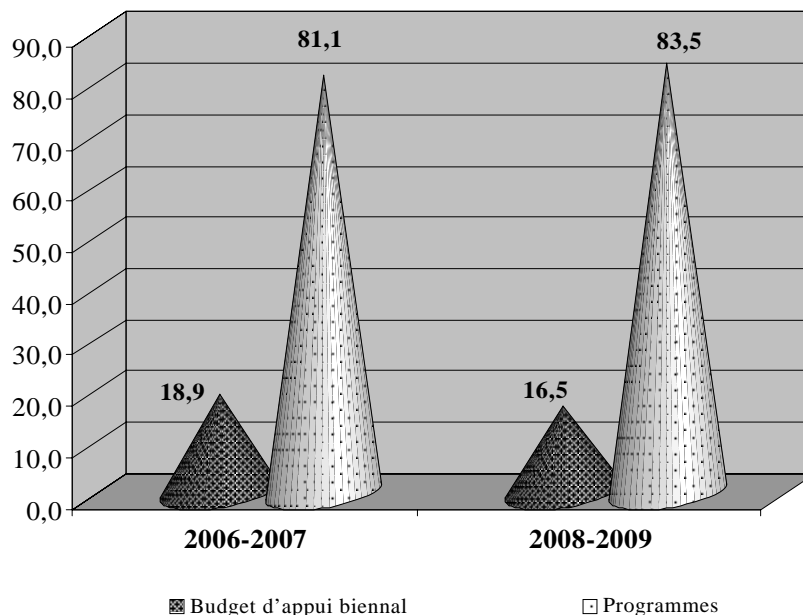
13. La figure 2 montre comment seront utilisées les ressources, d'un montant total de 165,2 millions de dollars, indiquées dans le tableau 1. Par rapport à l'exercice biennal 2006-2007, la part consacrée aux programmes sera plus importante, puisqu'elle passera de 81,1 % à 83,5 % (138 millions de dollars), tandis que celle affectée au budget d'appui biennal sera simultanément ramenée de 18,9 % à 16,5 % (27,2 millions de dollars). Cette évolution favorable tient au principe qui préside à l'élaboration du budget : le volume des ressources investies directement dans des programmes de développement à l'échelon des pays et les activités de coordination menées au niveau régional ou mondial ou à l'échelle du système des Nations Unies pour aider les pays à obtenir des résultats conformes aux priorités nationales doit être aussi important que possible.

14. Ce projet de budget d'appui biennal d'un montant de 27,2 millions de dollars, supérieur de 7 millions de dollars au budget de l'exercice précédent (avec une augmentation des coûts de 1,8 million de dollars et une augmentation en volume de 5,2 millions de dollars) représente un modeste investissement qui aidera UNIFEM à renforcer ses capacités dans les domaines jugés prioritaires pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes conformément aux décisions du Conseil d'administration et d'autres organes des Nations Unies. Le renforcement de ses moyens permettra au Fonds d'appuyer plus efficacement les activités du système des Nations Unies pour le développement concernant la prise en considération des questions d'égalité des sexes, de renforcer l'encadrement et l'administration des programmes (fonctions 4 et 17), de même que ses capacités en matière de gestion des risques, d'évaluation, d'assurance qualité et de contrôle (fonctions 4, 10, 14 et 15), de gagner en efficacité en ce qui concerne ses campagnes d'information et de mobilisation de fonds et la constitution de ce partenariat stratégique (fonctions 7 à 9) et de renforcer ses capacités en matière d'élaboration des politiques et stratégies et d'encadrement et de contrôle des programmes (fonctions 1 à 4).

15. L'enveloppe budgétaire de 138 millions de dollars (83,5 % du total des ressources) réservée aux programmes permettra à UNIFEM de mettre en œuvre le cadre de résultats de développement figurant dans le plan stratégique. UNIFEM contribue à la réalisation de l'objectif fixé – que les engagements pris au niveau national pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes soient

respectés – en œuvrant dans trois domaines thématiques en vue de : a) renforcer la sécurité économique et les droits des femmes; b) réduire la prévalence de la violence à l'égard des femmes et du VIH/sida; c) faire progresser la justice pour les femmes dans la gouvernance démocratique.

Figure 2

Emploi des ressources en 2006-2007 et 2008-2009**(répartition en pourcentage entre programmes et budget d'appui biennal)**

Source : Plan financier (tableau 1).

16. Le projet de budget d'appui biennal présenté ci-après a pour objet de doter UNIFEM des moyens dont il a besoin pour contribuer aux résultats de développement et atteindre les résultats de gestion.

III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009

A. Résumé des propositions

17. Pour pouvoir exécuter son plan stratégique et comme indiqué dans celui-ci, UNIFEM doit avoir les moyens financiers et humains nécessaires pour assurer une présence ou une couverture stratégique aux plans national, régional et mondial. Il doit réaliser des investissements stratégiques rentables dans différents domaines - ressources humaines, planification, finances, informatique, locaux, gestion et administration – afin que les activités prévues et les priorités arrêtées aboutissent aux résultats voulus. Procédant avec prudence, le Fonds s'est attaché au cours des huit dernières années à édifier des capacités internes sur lesquelles il puisse compter. Compte tenu de l'augmentation régulière et sensible de ses ressources constatée

pendant la même période (fig. 1), il peut maintenant envisager de porter ces capacités à un niveau conforme à la demande de services d'appui à la programmation et à la gestion qui lui est adressée. L'impact des investissements proposés dans le projet de budget d'appui pour l'exercice 2008-2009 est mis en évidence dans le tableau 2 ci-après, qui récapitule les principales augmentations et diminutions, dues aux variations des coûts ou du volume, prévues par rapport à l'exercice 2006-2007.

Tableau 2

Récapitulatif des principales augmentations et diminutions

(En milliers de dollars)

I. Montant net des crédits ouverts pour 2006-2007	16 375
II. Augmentations et diminutions des coûts (inflation, taux de change et coûts salariaux)	1 785
III. Augmentations en volume	
Renforcement de l'appui apporté aux organismes des Nations Unies dans les pays de programme	600
Renforcement de la planification stratégique et institutionnalisation	540
Renforcement de l'appui en matière de conseil technique	1 140
Renforcement des activités d'information, d'établissement de partenariats et de mobilisation de fonds	930
Renforcement de la coordination opérationnelle, des services consultatifs et du contrôle	930
Renforcement des capacités, des politiques et des systèmes d'évaluation	200
Renforcement d'autres secteurs et dépenses opérationnelles*	626
Total partiel	4 966
IV. Augmentation des sommes à rembourser au PNUD**	280
Montant total des augmentations en volume	5 246
Augmentation total (coûts et volume) (II + III + IV)	7 031
V. Montant brut des crédits nécessaires (I + II + III + IV)	23 406
VI. Variation nette du montant estimatif des recettes à inscrire au budget d'appui biennal	(362)
VII. Montant net des crédits nécessaires pour 2008-2009 (V – IV)	23 044

* Y compris les augmentations dues au reclassement de postes ou concernant les loyers, les voyages, le mobilier et le matériel de bureau, et les frais généraux de fonctionnement.

** Y compris l'augmentation des frais d'audit interne des bureaux sous-régionaux et des dépenses relatives au système Atlas.

18. Les fonctions d'élaboration des politiques et stratégies, de planification et d'encadrement (fonctions 3 et 4) sont essentielles pour unifier la manière de voir, les objectifs, les résultats et les produits au sein de l'organisation. Or aucune unité administrative n'est actuellement chargée de cette fonction ni des activités connexes. Il est donc proposé d'imputer sur le budget d'appui biennal un poste P-5 (coût : 500 000 dollars sur deux ans) dont le titulaire devra veiller à assurer la

cohérence des orientations stratégiques avec les activités et les résultats dans l'ensemble de l'organisation, ainsi que le contrôle et le suivi nécessaires. L'intéressé devra porter une attention particulière à la planification stratégique, à la gestion axée sur les résultats et aux relations avec les organismes des Nations Unies, par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour le développement notamment, assurer un suivi systématique de ces questions et donner des avis utiles à leur sujet. Il est également proposé de financer un poste G-6 au moyen des ressources ordinaires (coût : 200 000 dollars sur l'exercice) dont le titulaire fournira des services d'appui aux programmes. Enfin, il est proposé de reclasser de G-5 à G-6 un poste dont le titulaire fournira des services d'appui administratif.

19. Les consultations internes et les évaluations externes ont confirmé que le renforcement de la capacité d'absorption et de l'efficacité qui doit accompagner l'expansion d'UNIFEM suppose que celui-ci procède à une décentralisation, en déléguant des pouvoirs, et adopte des processus plus efficaces liant les résultats, l'établissement des rapports et les flux financiers (fonctions 5 et 10). Il ressort d'une étude de suivi des opérations que les effectifs actuels des sections ont été établis en 2000, à une époque où les ressources ne représentaient qu'un cinquième de leur volume actuel. Compte tenu de l'augmentation des ressources et de la complexité croissante de leur gestion due à la progression du nombre de donateurs et du volume des ressources autres que les ressources de base, il convient de renforcer la Section des opérations pour qu'elle puisse s'acquitter efficacement de la gestion financière. Il est proposé pour cela de créer un poste P-5 (coût : 500 000 dollars pour l'exercice) et un poste G-7 (coût : 200 000 dollars pour l'exercice) imputables sur le budget d'appui biennal. L'idée est d'étoffer la structure chargée de gérer et de superviser toutes les fonctions opérationnelles relatives aux finances et au budget, aux achats et aux services informatiques. Il est également proposé de reclasser deux postes, l'un de P-3 à P-4, l'autre de G-6 à G-7, afin que la Section renforce son volet opérationnel, prenne en charge les attributions précédemment confiées au PNUD, et contribue à l'efficacité de la gestion en fournissant l'appui opérationnel de qualité nécessaire à une bonne programmation, en établissant la corrélation entre ressources et produits et en améliorant et normalisant les rapports sur la gestion des ressources humaines et financières et du budget.

20. Jusqu'en 2006, les ressources de base ont été inférieures aux prévisions; pour l'année en question, elles se sont établies à 25 millions de dollars alors que le montant prévu était de 31,7 millions. Les résultats de l'année 2007 s'annoncent beaucoup plus favorables, mais pour que cette inversion de la tendance se confirme, il faut faire un effort soutenu en vue de mobiliser le montant total des ressources de base prévues dans le plan stratégique, condition d'une plus grande prévisibilité et d'une planification efficace. De 2004 à 2006, 91 % des recettes ont été versés par des gouvernements et 9 % par d'autres donateurs. Il est évident qu'UNIFEM doit investir dans des campagnes de mobilisation de fonds auprès de la grande masse des donateurs qui n'ont pas encore été sollicités, diversifier ses sources de financement et élargir le champ d'activité du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Pour atteindre ses objectifs prioritaires et réunir les 405,9 millions de dollars de ressources de base et autres qu'il a prévu de collecter avant la fin du plan stratégique, UNIFEM doit procéder à des investissements concertés dans la mobilisation de fonds. Une étude de la question des ressources et de la promotion des activités menée en 2007 par un groupe consultatif a montré qu'UNIFEM devait renforcer sa position stratégique de

chef de file de la réflexion et de l'action relatives à l'égalité des sexes (fonctions 7 et 8) pour pouvoir disposer du financement suffisamment important, diversifié et prévisible dont il a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques. Il doit pour cela renforcer ses capacités en matière d'élaboration des politiques, de promotion des activités et de mobilisation de ressources, élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication valorisant davantage son image de champion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, renforcer ses relations avec les médias et ses campagnes d'information, et augmenter ses liens de partenariat et ses contributions à des réseaux de savoirs. Il est proposé à cet effet de reclasser un poste de P-5 à D-1 et un autre de G-5 à G-6. Il est proposé également de financer au moyen du budget d'appui biennal un nouveau poste de la classe P-3 (coût : 400 000 dollars pour l'exercice) dont le titulaire rédigerait des rapports destinés aux donateurs, ceci afin de renforcer la mobilisation de ressources et la collecte de fonds. La création d'un autre poste de la classe P-3 (coût : 400 000 dollars pour l'exercice) est également demandée au titre des ressources ordinaires; son titulaire serait chargé de formuler, mettre en œuvre et évaluer des stratégies de sensibilisation aux questions concernant l'égalité des sexes et les droits fondamentaux des femmes, d'élaborer des directives et des fiches de conseils, et de former le personnel aux techniques de communication avec les médias et de diffusion d'informations. Les demandes formulées visent à appuyer la Directrice exécutive, en renforçant les effectifs capables de diriger des campagnes de mobilisation des ressources, d'information et de promotion des activités, d'orienter l'élaboration de politiques et de stratégies en la matière, et de superviser efficacement les activités.

21. UNIFEM a pour mandat de renforcer l'action en faveur de l'égalité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies de coopération pour le développement. La résolution sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement engage les organismes des Nations Unies compétents à tirer parti de l'expérience technique du Fonds s'agissant de l'égalité entre les sexes. Cela suppose qu'UNIFEM assure une présence ou une couverture stratégique aux niveaux national, régional et mondial, ce qu'il fera en modifiant sa structure organisationnelle et en institutionnalisant sa présence dans les centres régionaux des Nations Unies. Concrètement, il propose de prévoir dans le budget d'appui biennal une allocation de crédit de 1,8 million de dollars destinée à financer trois postes L-6 de directeur régional de programmes qui seraient affectés en tant que postes de la classe D-1 à trois centres régionaux des Nations Unies. Si cette proposition est approuvée, les sommes actuellement prélevées sur les budgets des programmes pour financer les postes de directeur régional de programmes seront virées au budget d'appui biennal de l'exercice 2008-2009. La classe D-1 se justifie par l'ampleur et la complexité qui caractérisent désormais les programmes et les services de conseils techniques d'UNIFEM. Les attributions des directeurs régionaux ont gagné en complexité, le volet politique de leurs activités s'est étoffé, tout comme leurs fonctions de direction et leurs fonctions opérationnelles, une évolution qui exige davantage de compétences qu'auparavant. À la classe proposée, les intéressés auraient la stature politique et le rang hiérarchique nécessaires pour traiter avec les gouvernements et les organismes des Nations Unies, notamment au sein des équipes de directeurs régionaux des Nations Unies et autres instances de décision de haut niveau.

22. Pour ce qui est des locaux (fonction 12), UNIFEM est parvenu au cours des quatre dernières années à établir une présence de manière économique dans près de 60 pays de programme, sur demande et en négociant des arrangements souples. Faisant fond sur la structure actuelle, il s'attachera à décentraliser les fonctions de programmation et de gestion opérationnelle, en déléguant aux bureaux compétents aux niveaux régional, sous-régional et national des pouvoirs actuellement exercés par le siège. Simultanément, afin d'appuyer plus efficacement les pays de programme et les bureaux sous-régionaux, il renforcera sa capacité dans les domaines indiqués plus haut : élaboration des politiques, planification stratégique, contrôle et encadrement, sensibilisation, information et relations avec les médias. Compte tenu du renforcement des effectifs exigé par l'accroissement du volume des ressources, il prévoit une augmentation de 400 000 dollars au titre de la location et de l'entretien des locaux et une autre de 200 000 dollars environ au titre des frais de voyage et frais généraux de fonctionnement.

23. UNIFEM participe au projet de mise en place du progiciel de gestion intégré Atlas, piloté par le PNUD et d'autres partenaires (fonction 17). Le module de planification et de budgétisation des projets sera mis en service pendant l'exercice budgétaire dans le cadre de la deuxième mise à niveau d'Atlas. Par ailleurs, UNIFEM est membre du groupe de travail sur l'application des Normes comptables internationales du secteur public dirigé par l'ONU et, dans ce contexte, travaillera avec le PNUD à l'évaluation des prestations d'assurance maladie après la cessation de service dont bénéficie son personnel. La part active qu'il prend à ces initiatives s'inscrit dans une stratégie visant à renforcer les liens de partenariat et la coordination avec d'autres organismes des Nations Unies en vue de tirer parti de leur expertise et de leurs capacités et d'optimiser les ressources. La quote-part d'UNIFEM dans les frais de conception et de mise au point du progiciel Atlas, les dépenses relatives à l'application des Normes et les frais d'audit est comprise dans le montant total remboursable au PNUD au titre des services d'appui fournis par celui-ci. UNIFEM évalue à 1,8 million de dollars le montant qu'il devra rembourser au PNUD pendant l'exercice, ce qui représente une augmentation de 300 000 dollars par rapport à l'exercice précédent, compte non tenu de la variation des facteurs de coût. Dans le cadre du renforcement de ses liens de partenariat avec le PNUD, UNIFEM a confié à celui-ci un nombre considérable de fonctions : trésorerie, voyages, indemnités et prestations payables au personnel, audit interne, informatique, sécurité et secrétariat du Conseil d'administration.

24. En résumé, par rapport à l'exercice biennal 2006-2007, le budget d'appui (ressources ordinaires et autres) proposé pour l'exercice 2008-2009 représente une augmentation globale de 7 millions de dollars imputable à hauteur de 1,8 million de dollars à la hausse des coûts et de 5,2 millions de dollars à des augmentations en volume. L'augmentation des coûts s'explique par l'ajustement obligatoire des traitements et des indemnités de poste résultant de décisions de la Commission de la fonction publique internationale, la hausse des loyers et des dépenses de fonctionnement et les effets de l'inflation sur tous les postes de dépense. Les augmentations en volume découlent directement des priorités relatives aux activités de fond et à la gestion arrêtées dans le plan stratégique. Elles ont pour objet de renforcer la présence d'UNIFEM dans trois centres régionaux des Nations Unies afin que ceux-ci intègrent systématiquement la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans leurs activités d'assistance technique (1,8 million de dollars), de renforcer l'appui en matière de politiques, d'assistance technique, de

contrôle et d'évaluation et l'appui opérationnel (2,5 millions de dollars) et de reclasser certains postes comme indiqué plus haut (200 000 dollars). Elles tiennent compte également du remboursement au PNUD de dépenses d'appui (300 000 dollars) et de loyers (400 000 dollars) (voir tableau 2). Sachant que ces augmentations en volume dépendent de sa capacité d'atteindre les objectifs ambitieux qu'il s'est fixé dans son plan stratégique en matière de mobilisation de ressources de base, UNIFEM n'engagera de dépenses additionnelles que pour autant qu'il réussira à lever ces fonds.

25. Le tableau 3 montre la répartition des propositions budgétaires entre les 17 fonctions. Les augmentations sensibles prévues dans certains domaines (relations extérieures, communication interne et avec l'extérieur, gestion financière, audit interne, évaluation de la performance globale et appui au système des Nations Unies) découlent des engagements pris dans le plan stratégique. Par exemple, l'augmentation des dépenses d'audit interne (149 %) et des frais de gestion des achats sont des investissements rendus nécessaires par la révision des règles opérationnelles convenues entre le PNUD et UNIFEM, qui a élargi les pouvoirs d'UNIFEM mais confié des fonctions plus importantes au PNUD en matière d'audit de conformité. Les investissements supplémentaires dans le domaine des relations extérieures et de la communication visent à renforcer la promotion des politiques du Fonds, l'établissement de partenariats et la mobilisation de ressources, tandis que ceux destinés à appuyer le système des Nations Unies sont axés sur le renforcement de la présence d'UNIFEM dans les centres régionaux des Nations Unies. On notera que la présentation du budget d'appui biennal selon la méthode de budgétisation axée sur les résultats est une première et que la méthode de répartition des coûts par fonction a un caractère préliminaire et sera revue par UNIFEM lui-même et en concertation avec le PNUD et le FNUAP, l'objectif étant de mettre au point une méthode commune fondée sur l'expérience. Enfin, si dans le cas de quelques fonctions l'augmentation semble importante en pourcentage, c'est tout simplement parce que UNIFEM n'a pu jusque-là y affecter des ressources suffisantes. Le budget présenté vise à remédier à cette carence grave à des réaffectations. En ce qui concerne les montants en valeur absolue obtenus avec la méthode d'évaluation utilisée, on notera que la part la plus importante de l'enveloppe budgétaire serait affectée à la fonction 4 (encadrement, administration et contrôle des programmes) et à la fonction 17 (appui au système des Nations Unies pour l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes dans le contexte du programme de réforme de l'ONU). Enfin, le recouvrement des dépenses relatives à des projets et programmes non essentiels exécutés par UNIFEM pour le compte de donateurs ou d'organismes de développement des Nations Unies devrait se traduire par une recette estimée à 4,1 millions de dollars, venant en déduction des dépenses inscrites au budget d'appui biennal.

Tableau 3
Prévisions de dépenses et montant estimatif des recettes, par fonction*
 (En milliers de dollars)

	<i>Dépenses de</i>		<i>Variation</i>		<i>Prévisions pour</i>
	<i>2006-2007</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>2008-2009</i>	
A. Budget d'appui biennal					
1. Direction exécutive et pilotage	1 161	300	25,84	1 461	
2. Représentation et promotion du mandat principal	1 070	172	16,07	1 242	
3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation	1 217	258	21,20	1 475	
4. Encadrement, administration et contrôle des programmes	4 245	306	7,21	4 551	
5. Gestion des achats et de l'approvisionnement	281	88	31,32	369	
6. Gestion des situations d'urgence	413	245	59,32	658	
7. Relations extérieures et partenariats	451	215	47,67	666	
8. Communication interne et externe : relations avec les médias et le public	562	375	66,73	937	
9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds	1 845	364	19,73	2 209	
10. Gestion financière	1 093	426	38,98	1 519	
11. Informatique et télématique	834	237	28,42	1 071	
12. Gestion administrative générale	1 908	743	38,94	2 651	
13. Gestion des ressources humaines	1 242	155	12,48	1 397	
14. Audit interne	184	275	149,46	459	
15. Évaluation institutionnelle	492	550	111,79	1 042	
16. Sécurité du personnel	103	10	9,71	113	
17. Appui aux activités du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes	3 085	2 312	74,94	5 397	
Montant total brut des ressources nécessaires	20 186	7 031	34,83	27 217	
B. Montant estimatif des recettes du budget d'appui biennal**	(3 811)	(362)	9,50	(4 173)	
Montant total net des ressources nécessaires (A + B)	16 375	6 669	40,73	23 044	

* Les montants indiqués pour chaque fonction reposent sur une estimation préliminaire de la répartition du temps de travail des unités administratives qui sera affinée dès que la mise en place des mécanismes nécessaires aura été menée à bonne fin.

** Remboursement à UNIFEM du coût de programmes et projets exécutés pour le compte de donateurs ou d'organismes des Nations Unies.

26. Comme il ressort du tableau 4 ci-après, la dotation en effectifs prévue au titre du budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009 comporte 46 postes imputables sur les ressources ordinaires, contre 37 pour l'exercice précédent. Les neuf nouveaux postes comprennent trois postes de la classe D-1 qui seraient occupés par des directeurs de programmes régionaux dont chacun serait affecté à un centre

régional des Nations Unies, deux postes de la classe P-5, deux autres de la classe P-3 et deux postes d'agent des services généraux dont les titulaires s'acquitteraient de fonctions de base au siège. Il est également proposé de continuer à financer 12 postes à l'aide des « autres ressources ». Près de la moitié (43,5 %) de l'augmentation des crédits budgétaires prévus pour financer les nouveaux postes a trait à l'institutionnalisation de la fonction de directeur régional dans trois centres régionaux des Nations Unies installés dans des pays de programme. Il est proposé de reclasser à l'échelon supérieur deux postes d'administrateur et trois postes d'agent des services généraux actuellement financés par les ressources ordinaires. Comme on l'a indiqué plus haut, le recrutement se fera de manière progressive, au fur et à mesure de l'encaissement des contributions, cela afin de maintenir le rapport entre le budget d'appui biennal et le montant total des ressources affectées aux programmes.

Tableau 4
Postes imputés sur les ressources ordinaires, par lieu d'affectation

	Postes approuvés pour 2006-2007						Variation : augmentations/(diminutions)						Postes proposés pour 2008-2009						Pourcentage du total
	SGA/SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous autres	Total	SGA/SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous autres	Total	SGA/SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous autres	Total	
Terrain :																			
Bureaux régionaux	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	7
Siège	0	1	2	19	15	37	0	0	1	3	2	6	0	1	3	22	17	43	93
Total	0	1	2	19	15	37	0	0	4	3	2	9	0	1	6	22	17	46	100

Note : AI = administrateur recruté sur le plan international. Tous autres : comprend le personnel d'appui.

Tableau 4 a)
Postes imputés sur les ressources ordinaires et les autres ressources, par lieu d'affectation

	Postes approuvés pour 2006-2007						Variation : augmentations/(diminutions)						Postes proposés pour 2008-2009						Pourcentage du total
	SGA/SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous autres	Total	SGA/SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous autres	Total	SGA/SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous autres	Total	
Terrain :																			
Bureaux régionaux	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	5
Siège	0	1	2	26	20	49	0	0	1	3	2	6	0	1	3	29	22	55	95
Total	0	1	2	26	20	49	0	0	4	3	2	9	0	1	6	29	22	58	100

Note : AI = administrateur recruté sur le plan international. Tous autres : comprend le personnel d'appui.

B. Activités prévues au budget d'appui biennal et ressources nécessaires, par fonction

27. Comme indiqué au paragraphe 7 ci-dessus, UNIFEM utilise, aux fins de son budget d'appui biennal, qui est établi selon les principes de la budgétisation axée sur les résultats, 16 fonctions harmonisées, convenues avec le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, plus une fonction qui lui est propre (la fonction 17). Le plan stratégique prévoit, dans le cadre de résultats, 18 résultats au niveau des produits, répartis entre quatre domaines :

- a) Conseils d'orientation et programmation catalytique;
- b) Coordination et réforme du système des Nations Unies;
- c) Responsabilisation, gestion des risques et contrôle;
- d) Moyens administratifs, humains et financiers.

28. La gestion sur la base d'un cadre de résultats permet de déterminer les domaines dans lesquels l'organisation interne devrait être renforcée, de manière qu'UNIFEM puisse gérer efficacement ses ressources humaines et financières et répondre efficacement aux demandes des États Membres en ce qui concerne la programmation dans les domaines de l'égalité des sexes et de la démarginalisation des femmes. Le budget d'appui biennal d'UNIFEM offre le cadre de planification voulu pour mettre à exécution le plan stratégique pendant deux ans, sur la base du cadre de résultats.

29. Les 18 résultats escomptés qui apparaissent dans le cadre de résultats et qu'UNIFEM est directement chargé d'obtenir se retrouvent dans le descriptif des résultats, des activités et des ressources du budget d'appui biennal, classés par fonction (Cadre de résultats de gestion – résultats 1.1, etc.). Les principales activités, qui doivent contribuer à la réalisation des résultats escomptés, sont récapitulées dans la section « Description », sous chaque fonction. Les sections et les groupes responsables de l'exécution et du suivi des principales activités, de même que ceux qui sont responsables de la coordination des fonctions, sont indiqués dans les paragraphes ci-après sous le titre « Responsables de l'exécution et financement ».

30. Pour la première fois en 2008-2009, le budget axé sur les résultats a obligé à repenser les processus budgétaires, à lier les ressources aux résultats recherchés et à mettre en place des mécanismes de contrôle et d'établissement de rapports. Au cours de l'exercice biennal, UNIFEM institutionnalisera progressivement le système de la budgétisation axée sur les résultats et continuera de définir avec plus de précisions les points de référence, les objectifs et les indicateurs, de même que les processus et les méthodes, en fonction des enseignements tirés de l'expérience.

Cadre de résultats de gestion

1. Conseils d'orientation et programmation catalytique

1.1 Mise en place de systèmes pour déterminer dans quelle mesure les stratégies de sensibilisation et les conseils techniques d'UNIFEM contribuent à faire évoluer les politiques et les pratiques concernant l'égalité entre les sexes et à démarginaliser les femmes, aux niveaux national, régional et mondial (attribution, par exemple)

1.2 À partir de l'expérience d'UNIFEM en matière de renforcement des capacités, définition de formules d'actions explicites et accessibles, applicables notamment aux échanges Sud-Sud

1.3 L'accès des principales parties prenantes aux informations relatives aux progrès accomplis sur la voie de l'égalité entre les sexes et sur les moyens de parvenir à cette égalité

1.4 Renforcement des capacités d'UNIFEM et de ses partenaires pour la réalisation d'évaluations faisant une large place à la problématique de la parité, axées sur les résultats et les droits, qui permettent d'approfondir les questions touchant l'égalité des sexes et la démarginalisation des femmes

1.5 Établissement des documents et rapports d'évaluation nécessaires pour encourager le développement et l'émulation d'initiatives prises ou financées par UNIFEM favorisant l'égalité entre les sexes et l'exercice des droits fondamentaux des femmes

2. Coordination et réforme du système des Nations Unies

2.1 UNIFEM affirmera son rôle d'agent principal de la promotion de l'égalité des sexes dans le cadre des mécanismes prévus par la réforme du système des Nations Unies.

2.2 Exploitation des instruments, directives et connaissances issus des activités d'UNIFEM et des mécanismes de coordination interinstitutions auxquels le Fonds participe par les équipes de pays des Nations Unies aux fins d'une aide cohérente et intégrée aux pays en matière de promotion de l'égalité des sexes

2.3 Renforcement des partenariats avec les organismes des Nations Unies

2.4 Élaboration et exécution, avec d'autres organismes des Nations Unies, de programmes conjoints illustrant la mesure dans laquelle les partenariats permettent de renforcer l'efficacité des stratégies d'aide et de sensibilisation

2.5 Au nom du système des Nations Unies, aide à la coordination des activités visant à affermir l'engagement des organismes du système en faveur de la parité des sexes et à accroître le montant total des ressources consacrées à cette cause

3. *Responsabilisation, gestion des risques et contrôle*

3.1 Faire en sorte qu'UNIFEM pratique un style de gestion et dispose de moyens lui permettant d'obtenir des résultats, d'atteindre des taux élevés d'exécution et d'en rendre compte

3.2 Mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques intégrée aux systèmes et valeurs d'UNIFEM

3.3 Renforcement des capacités en matière de définition des politiques et de suivi, notamment pour faciliter les délégations de pouvoir, et exercice d'un contrôle dans le cadre de la responsabilisation (audits, par exemple)

4. *Moyens administratifs, humains et financiers*

4.1 UNIFEM peut, grâce à sa structure et à sa présence, répondre à la demande d'appui en matière d'égalité entre les sexes aux niveaux national, régional et mondial, dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies.

4.2 Le système Atlas et les autres systèmes de gestion des ressources financières et humaines sont améliorés et permettent de lier les résultats aux flux financiers

4.3 Des effectifs suffisants et compétents sont constamment disponibles pour répondre aux besoins du programme

4.4 Meilleure gestion des ressources d'UNIFEM

4.5 Augmentation et diversification des ressources pour qu'UNIFEM puisse satisfaire la demande d'assistance catalytique et technique et de subventions stratégiques

Fonction 1

Direction exécutive et pilotage

31. *Définition.* La fonction 1 est celle qui permet à l'équipe dirigeante d'UNIFEM de définir l'orientation de l'organisation, en fonction de son mandat et de sa vision à long terme, et d'en assurer la direction de façon efficace de manière à obtenir les résultats visés, en respectant les règles de la responsabilisation et de la transparence. Elle doit également permettre aux cadres à tous les niveaux de diriger les services dont ils ont la charge compte tenu des résultats attendus de chacun d'eux et de rendre compte les uns aux autres des résultats obtenus dans le cadre des orientations générales fixées pour l'ensemble de l'organisation.

32. *Description.* La Directrice exécutive, avec l'appui de la Direction, sera chargée de diriger l'application du plan stratégique, qui a été élaboré compte tenu du double mandat d'UNIFEM tel qu'il est défini dans la résolution 39/125 (1984) de l'Assemblée générale, à savoir qu'il est demandé à UNIFEM : i) d'établir une programmation novatrice et catalytique et d'apporter un appui financier aux pays pour les aider à promouvoir l'égalité des sexes compte tenu de leurs priorités

nationales; et ii) de renforcer l'action en faveur de l'égalité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies de coopération pour le développement. La Directrice exécutive arrêtera une vision générale; définira l'orientation à suivre, les politiques et les priorités; veillera à ce que le Fonds se dote d'une structure durable, soit plus efficace et mieux géré; et fera en sorte que les cadres rendent compte de la contribution qu'ils auront apportée aux résultats de gestion et de développement tels qu'ils auront été définis dans le plan stratégique.

33. Responsables de l'exécution et financement. La fonction 1 et les principales activités correspondantes relèveront de la responsabilité de la Direction, qui bénéficiera de l'appui des services compétents, notamment des conseillers thématiques. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour cette fonction est de 1,2 million de dollars en 2006-2007 et de 1,5 million de dollars en 2008-2009.

34. *Fonction 1 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
2.1 UNIFEM affirmera son rôle d'agent principal de la promotion de l'égalité entre les sexes dans le cadre des mécanismes prévus par la réforme du système des Nations Unies	Dans quelle mesure le plan stratégique est appliqué conformément aux orientations du Conseil d'administration et du Comité consultatif	Doit être défini d'après le rapport de synthèse sur le plan de financement pluriannuel d'UNIFEM et le rapport d'évaluation	Les recommandations du Comité consultatif et du Conseil d'administration obtiennent 100 % de réponse
	L'Administrateur du PNUD a défini des orientations précisant le rôle d'UNIFEM, à l'intention des équipes de pays et des organisations du Groupe des Nations Unies pour le développement	Rapport d'évaluation du plan de financement pluriannuel et évaluation d'UNIFEM demandée par le Comité consultatif (A/60/62-E/2005/10)	Publication en 2008
	Nombre de pactes de coopération en vue de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes conclus entre UNIFEM et d'autres organismes des Nations Unies et avec des coordonnateurs résidents	Devant être établis à partir du rapport de synthèse sur le Plan de financement pluriannuel et du rapport d'évaluation du Plan	50 % de plus par rapport au point de référence
	Des orientations ont été définies à l'échelle de l'organisation à l'appui de la mobilisation et de la programmation, dans les principaux domaines thématiques	Devant être établies à partir du rapport de synthèse sur le Plan de financement pluriannuel, du rapport d'évaluation du Plan, et des conclusions des rapports annuels	Au moins deux par an

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
3.3 Renforcement des capacités en matière de définition de politiques, de contrôle et de suivi, notamment pour faciliter les délégations de pouvoir	Dans quelle mesure sont appliquées les orientations opérationnelles et les délégations de pouvoir PNUD-UNIFEM	Dispositions des orientations opérationnelles signées par le PNUD et UNIFEM	Au moins une note d'orientation publiée par l'Administrateur à l'intention des bureaux de pays du PNUD. On constate à l'issue d'un audit que 85 % au moins des activités envisagées dans les directives opérationnelles sont appliquées de manière satisfaisante.
	Les audits concluent à des contrôles suffisants dans le cadre des délégations de pouvoir	Rapports et recommandations d'audit précédents	Recommandations appliquées à 100 % en ce qui concerne les délégations de pouvoir
4.1 UNIFEM peut, grâce à sa structure et à sa présence, répondre à la demande d'appui en matière d'égalité entre les sexes aux niveaux national, régional et mondial, dans le contexte de la réforme des Nations Unies	Dans quelle mesure les capacités sont renforcées pour appliquer le plan stratégique 2008-2011	Budget d'appui biennal 2006-2007	90 % du personnel en place aux postes et dans les lieux clefs, d'ici à 2009
	Nombre de pays (y compris les pays en conflit et les pays sortant d'un conflit) dans lesquels UNIFEM est en mesure d'assurer une aide de qualité sur les questions d'égalité des sexes	Chiffres qui seront recueillis en 2008	Au moins 80 % des pays dans lesquels UNIFEM apporte un appui aux programmes se déclarent satisfaits de la qualité de l'assistance technique
	Proportion des demandes émanant d'États Membres, d'organismes des Nations Unies et d'autres partenaires auxquelles UNIFEM est en mesure de répondre	Chiffres qui seront recueillis en 2008	UNIFEM est en mesure de répondre à au moins 80 % des demandes émanant d'États Membres, d'organismes des Nations Unies et d'autres partenaires, d'ici à 2009

Fonction 2

Représentation et promotion du mandat principal du PNUD

35. *Définition.* La fonction 2 recouvre les activités de représentation qui sont menées sur le terrain et au siège afin de promouvoir le mandat principal d'UNIFEM et d'aider celui-ci à atteindre ses objectifs. Ces activités sont menées au siège, ainsi que dans les bureaux de pays et au niveau sous-régional.

36. *Description.* UNIFEM fera un effort accru pour faire avancer ses objectifs et les principaux éléments de son mandat à l'appui des pays afin de les aider à réaliser leurs priorités nationales en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Les dirigeants d'UNIFEM continueront de travailler en partenariat avec les institutions et les responsables nationaux, avec la société civile et avec leurs partenaires dans les pays, en collaboration avec leurs partenaires du système des Nations Unies. Ils assureront une direction stratégique dans le domaine interorganisations; ils se feront les défenseurs de l'égalité des sexes pour que celle-ci occupe une place centrale dans la réforme du système des Nations Unies; ils informeront les parties prenantes sur les questions techniques; et ils apporteront leur

soutien aux échanges Sud-Sud de données d'expérience sur les questions relatives à l'égalité des sexes.

37. *Responsables de l'exécution et financement.* Les activités relevant de cette fonction, qui seront placées sous la responsabilité de la Direction, seront exécutées par les sections géographiques, l'équipe chargée des structures et de la promotion des activités de l'organisation, les conseillers techniques et le Groupe de l'évaluation. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour cette fonction est de 1,1 million de dollars en 2006-2007 et de 1,2 million de dollars en 2008-2009.

38. *Fonction 2 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
2.3 Renforcement des partenariats avec les organismes des Nations Unies	Nombre, qualité et évaluation des mémorandums d'accord et des accords passés par les agents d'exécution avec d'autres organismes des Nations Unies	Rapport de synthèse sur le plan de financement pluriannuel d'UNIFEM et le rapport d'évaluation	Au moins quatre mémorandums d'accord et évaluations contribuant à renforcer la coordination et améliorer les résultats en matière d'égalité des sexes, entre 2008 et 2011
1.2 À partir de l'expérience d'UNIFEM en matière de renforcement des capacités, définition de formules d'actions explicites et accessibles, applicables notamment aux échanges Sud-Sud	Le personnel et les partenaires sont plus nombreux à se déclarer satisfaits de la pertinence des approches en matière de développement des capacités Exemples plus nombreux d'interfécondation des données d'expérience entre les régions	Données qui seront recueillies au moyen d'une enquête effectuée en 2008 Seront établis en 2008	10 % d'augmentation par an Interfécondation des données d'expérience résultant d'échanges Sud-Sud en augmentation d'au moins 10 % par an
1.3 Faciliter l'accès des principales parties prenantes aux informations relatives aux progrès accomplis sur la voie de l'égalité entre les sexes et sur les moyens de parvenir à cette égalité	Informations en retour sur l'accessibilité, la qualité et la pertinence des produits et plates-formes de savoir créés pour diffuser les enseignements à tirer des moyens mis en œuvre pour parvenir à l'égalité des sexes	Seront établis à la base d'une enquête effectuée en 2008	Une enquête effectuée d'ici à la fin de 2008

Fonction 3

Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation

39. *Définition.* Cette fonction a pour but la définition des buts de l'organisation ainsi que des politiques et stratégies qu'elle suit afin d'atteindre ses résultats. Elle recouvre des activités de planification stratégique à l'intention du siège et du personnel de terrain, ainsi que des orientations régulières et systématiques concernant les questions de fond et les nouveaux domaines d'intervention.

40. *Description.* Les dirigeants d'UNIFEM indiqueront au personnel l'orientation à suivre pour exécuter le plan stratégique et mettront en place des systèmes pour

rationaliser et améliorer l'établissement de rapports dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats. La planification se fera au niveau de chaque service via des plans annuels, et au niveau du personnel via une planification des résultats à obtenir; elle se fera aussi dans le cadre de l'activité de budgétisation périodique. L'examen annuel des résultats obtenus au niveau de l'ensemble de l'organisation, de chaque service et de chaque membre du personnel se poursuivra. L'orientation sera donnée au moyen de mises à jour régulières du Manuel de référence pour la programmation et les opérations, de directives de la Directrice exécutive et d'autres instruments. La politique et la stratégie d'ensemble seront définies en consultation avec le Comité consultatif d'UNIFEM et le Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP. Des capacités supplémentaires seront nécessaires pour le développement institutionnel, notamment pour renforcer la gestion axée sur les résultats et mieux orienter le personnel dans son action.

41. *Responsables de l'exécution et financement.* Les activités relevant de cette fonction, qui seront placées sous la responsabilité de la Direction, seront exécutées par les sections géographiques, les conseillers techniques et le Groupe de l'évaluation. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 1,2 million de dollars en 2006-2007 et à 1,5 million de dollars en 2008-2009.

42. *Fonction 3 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
3.1 Faire en sorte qu'UNIFEM pratique un style de gestion et dispose de moyens lui permettant d'obtenir des résultats, d'atteindre des taux élevés d'exécution et d'en rendre compte	Amélioration de la capacité interne de planification et de développement institutionnel	Doivent être établis en 2008	Capacités voulues en place en 2008
	Pourcentage de programmes mondiaux, régionaux et nationaux examinés qui sont conformes aux normes en matière d'assurance qualité et qui respectent les priorités et les orientations définies dans les plans	Doivent être établis en 2008	100 % d'approbation dans les examens réalisés en 2008 et en 2009
	Le personnel est davantage en mesure d'appliquer la gestion axée sur les résultats	Doivent être établis en 2008 par l'intermédiaire d'un groupe interne d'appui à la gestion axée sur les résultats	On constate, à l'issue de la formation qui aura été assurée, que 75 % du personnel est mieux à même de mettre en pratique la gestion axée sur les résultats
2.4 Élaboration et exécution, avec d'autres organismes des Nations Unies, de programmes conjoints illustrant la mesure dans laquelle les partenariats permettent de renforcer l'efficacité des stratégies d'aide et de sensibilisation	Résultats de l'examen à mi-parcours de l'efficacité d'un certain nombre d'arrangements de programmation commune pris aux niveaux mondial, régional et national	Évaluation du plan de financement pluriannuel d'UNIFEM (2004-2007)	Au moins un examen effectué chaque année

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
1.5 Établissement des documents et rapports d'évaluation nécessaires pour encourager le développement et l'émulation d'initiatives catalytiques	Informations en retour des partenaires sur l'utilité de la documentation et de l'appui technique reçus d'UNIFEM dans le cadre d'actions inspirées d'activités menées ailleurs	Enquête de 2006 sur les parties prenantes, évaluation du plan de financement pluriannuel d'UNIFEM (2004-2007) et rapport de synthèse sur le plan de financement pluriannuel	Informations en retour détaillées de la part d'au moins 10 partenaires par an

Fonction 4

Encadrement, administration et contrôle des programmes

43. *Définition.* La fonction 4 couvre l'élaboration, l'approbation et l'exécution des programmes réalisés aux niveaux national, régional et mondial avec le concours d'UNIFEM. Les activités menées concernent notamment : a) des conseils en vue de l'exécution des programmes techniques; b) la supervision, le soutien opérationnel et l'assurance-qualité des programmes (par exemple dans le cas des programmes de pays relevant des bureaux régionaux); et c) la gestion globale des opérations menées dans les pays et les sous-régions pour promouvoir la réalisation des objectifs des programmes et faciliter l'adoption de mesures correctives en cas de difficultés. Cette fonction n'englobe pas la gestion opérationnelle des programmes; les dépenses correspondantes font partie intégrante des programmes.

44. *Description.* Il s'agit d'une fonction essentielle d'UNIFEM dans le cadre de ses partenariats avec les pays de programmes et les pays donateurs, avec les institutions régionales et internationales, avec le système des Nations Unies pour le développement (voir fonction 17 ci-après). Des projets et des programmes sont mis au point au niveau des pays, des sous-régions et des régions sur la base du plan stratégique d'UNIFEM et en collaboration avec les interlocuteurs d'UNIFEM dans les pays de programmes, les institutions régionales et les réseaux de femmes. Le personnel d'UNIFEM apporte un appui à la mise au point, à l'exécution et au suivi des programmes mondiaux et régionaux et des programmes au niveau des pays, et il les supervise, afin d'assurer l'obtention de résultats, la mise en œuvre des partenariats stratégiques, et la qualité et la régularité des contrôles et de l'établissement des rapports. Les systèmes de suivi, de documentation et de diffusion des enseignements tirés de l'expérience seront renforcés afin que les expériences réussies puissent être plus facilement reproduites et élargies, dans le respect des priorités nationales en matière d'égalité des sexes.

45. *Responsables de l'exécution et financement.* S'agissant de la fonction 4, les sections géographiques dirigeront l'exécution des activités principales dans leurs régions respectives. La Direction, les conseillers thématiques, l'équipe chargée des structures et de la promotion des activités de l'organisation, et le Groupe de l'évaluation assureront l'exécution des principales activités dans leurs services respectifs. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 4,2 millions de dollars en 2006-2007 et à 4,6 millions de dollars en 2008-2009.

46. Fonction 4 : Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
1.1 Mise en place de systèmes pour déterminer dans quelle mesure les stratégies de sensibilisation et les conseils techniques d'UNIFEM contribuent à faire évoluer les politiques et les pratiques concernant l'égalité entre les sexes et à démarginaliser les femmes aux niveaux national, régional et mondial <i>(attribution, par exemple)</i>	Augmentation du nombre d'évaluations portant sur des compétences ayant l'appui d'UNIFEM, dans des domaines techniques, dans le domaine de la politique générale ou dans le domaine de la promotion	Examen des évaluations (2004-2007)	Au moins quatre évaluations d'ici à la fin de la période couverte par le plan stratégique
	Des principes généraux ont été définis concernant la formulation, la mise à exécution et l'évaluation d'activités de promotion et de conseil technique et général portant sur les questions relatives à l'égalité des sexes et aux droits fondamentaux des femmes.	Examen des principes généraux (2004-2007)	Au moins deux notes d'orientation par an, établies sur la base des conclusions des évaluations
1.5 Établissement des documents et rapports d'évaluation nécessaires pour encourager le développement et l'émulation d'initiatives prises ou financées par UNIFEM favorisant l'égalité entre les sexes et l'exercice des droits fondamentaux des femmes	Informations en retour sur la pertinence de la documentation et de l'appui technique que ses partenaires reçoivent d'UNIFEM s'agissant de reproduire des activités ayant réussi ailleurs ou de les développer	Enquête de 2006 sur les parties prenantes, évaluation du plan de financement pluriannuel d'UNIFEM (2004-2007) et rapport de synthèse sur le plan de financement pluriannuel	Informations en retour reçues d'au moins 10 partenaires par an d'ici à 2009
3.1 Faire en sorte qu'UNIFEM pratique un style de gestion et dispose de moyens lui permettant d'obtenir des résultats, d'atteindre des taux élevés d'exécution et d'en rendre compte	Les normes d'assurance-qualité sont mises au point et appliquées.	Rapport de synthèse sur le plan de financement pluriannuel	Normes d'assurance-qualité en place au premier trimestre de 2008
	Nombre de résultats de gestion du plan stratégique qui permettent de faire des progrès importants vers la réalisation des objectifs	Chiffres qui seront recueillis en 2008	80 % des résultats du budget d'appui biennal d'ici à 2009 Point de référence et systèmes de contrôle et de suivi en place d'ici à la fin du premier semestre de 2008
	Utilité des méthodes de contrôle et de suivi d'UNIFEM (y compris les systèmes informatisés) s'agissant de suivre les résultats cumulés sur la durée	Directives de 2007 sur l'établissement des rapports annuels	Système en place d'ici à juin 2008; formation assurée à tout le personnel d'ici à la fin de 2008

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
	Des principes ont été clairement définis concernant l'élaboration des programmes conformément aux engagements de l'ONU et aux priorités nationales	Manuel de référence d'UNIFEM sur les programmes, fin 2007	Manuel de référence d'UNIFEM sur les programmes mis à jour à l'été 2008 et poursuite de la mise à jour
	Report minimal d'une année sur l'autre des ressources consacrées aux programmes (pays, régions et monde)	Rapport sur l'exécution du programme de fin 2007	Report maximum de 10 %
	Les recommandations concernant les améliorations à apporter aux programmes, formulées à l'issue d'examens et d'évaluation réguliers, soient appliquées dans une plus large mesure.	Suite donnée aux évaluations par la Direction	Au moins trois examens d'évaluation des programmes, en 2008-2009, se traduisent par des changements observables – constatés dans des rapports – en ce qui concerne les stratégies et la gestion des programmes

Fonction 5

Gestion de l'achat et de l'approvisionnement

47. *Définition.* La fonction 5 a trait à la capacité du réseau de savoir d'une organisation d'assurer un bon rendement dans les domaines des fournitures et des achats, ainsi qu'au contrôle et à la définition des politiques au niveau central s'agissant des achats de biens et de services.

48. *Description.* UNIFEM continuera de conclure des marchés en vue de l'achat de biens et de services de manière efficace et transparente et de passer avec ses partenaires des contrats conformes aux règles et procédures en vigueur. Le Fonds donnera des directives et assurera un appui aux programmes et projets sous-régionaux, régionaux et mondiaux en vue de sélectionner des fournisseurs potentiels et de renforcer les capacités. L'appui qui sera fourni et les directives qui seront données émaneront notamment du Comité d'UNIFEM chargé de l'examen et de la gestion des achats. Ils viseront les programmes et projets d'UNIFEM pour lesquels des contrats doivent être passés avec des organismes publics, des institutions de recherche et des organisations non gouvernementales ayant des compétences en matière d'égalité des sexes ou des connaissances hautement spécialisées ou pouvant contribuer au renforcement des capacités. Sur la base des discussions qui auront lieu en vue d'un alignement, et sur la base de l'examen des sections dans la Section des opérations, certaines fonctions d'achat seront décentralisées auprès des programmes sous-régionaux; elles bénéficieront de meilleurs conseils de la part du siège, qui recrutera et formera du personnel.

49. *Responsables de l'exécution et financement.* La fonction 5 relève du Groupe administratif et de la Section du budget et est placée sous la direction générale du Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des structures et de la promotion des activités de l'organisation. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour cette fonction est de 300 000 dollars en 2006-2007 et de 400 000 dollars en 2008-2009.

50. *Fonction 5 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
4.2 Le système Atlas et les autres systèmes de gestion des ressources financières et humaines sont améliorés et permettent de lier les résultats aux flux financiers.	Délai moyen nécessaire pour donner suite aux demandes de fournitures	Rapport du Comité chargé de l'examen et de la gestion des achats	Le délai moyen est respecté pour 90 % des demandes de fournitures.
4.2	Proportion des personnes ayant participé à une formation qui sont satisfaites des initiatives en matière de renforcement des capacités	Chiffres qui seront recueillis en 2008	90 % de satisfaits
	Nombre de fonctionnaires dont les compétences ont été validées	Chiffres qui seront recueillis en 2008	Augmentation de 30 % du nombre de fonctionnaires dont les compétences auront été validées
	Augmentation du nombre de sessions de formation, de services d'assistance et de comités locaux d'examen et de gestion des achats	Mise en place des méthodes et des techniques de formation à Atlas	Création de comités locaux d'examen et de gestion des achats dans tous les bureaux de programme sous-régionaux, et groupe d'appui à la gestion des achats et des fournitures créé au siège et doté d'effectifs et de moyens suffisants
	Dans quelle mesure les fonctions d'achat et la gestion des fournitures sont décentralisées auprès des bureaux de programme sous-régionaux	Conclusions de l'équipe de la décentralisation	Décentralisation des achats auprès de tous les bureaux de programme sous-régionaux d'ici à la fin de 2008

Fonction 6

Gestion des situations d'urgence

51. *Définition.* La fonction 6 consiste à élaborer, actualiser et diffuser les politiques, stratégies et directives à suivre en matière de planification prévisionnelle et d'intervention et de donner à l'organisation les moyens de base dont elle a besoin pour préparer, mettre en œuvre et suivre des programmes d'intervention en cas de situations d'urgence et de crise.

52. *Description.* UNIFEM continuera de faire appel aux dispositifs du PNUD pour les situations d'urgence, au siège et dans les pays de programme. Il travaillera en collaboration étroite avec le PNUD pour que les politiques, stratégies et directives à suivre en matière de planification prévisionnelle et d'intervention soient diffusées auprès du personnel d'UNIFEM, au siège et dans les bureaux chargés des projets et des programmes, afin de faire face efficacement aux situations d'urgence. Pour que l'aide humanitaire réponde équitablement aux besoins des deux sexes, UNIFEM participera avec d'autres organismes des Nations Unies à des procédures d'appel éclair et d'appel global.

53. *Responsables de l'exécution et financement.* La fonction 6 relève du Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des programmes. Elle est exécutée avec l'aide des conseillers thématiques, en particulier en cas de participation à une procédure d'appel éclair et d'appel global, et des sections géographiques, lorsqu'il s'agit de mettre au point des programmes d'urgence et d'assurer la coordination avec les activités sur le terrain. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 400 000 dollars en 2006-2007 et à 700 000 dollars en 2008-2009.

54. *Fonction 6 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
2.5 Pour le compte du système des Nations Unies, aide à la coordination des activités visant à affermir l'engagement des organismes du système en faveur de l'égalité des sexes et d'accroître le montant total des ressources consacrées à cette cause	Pourcentage de budgets de procédures d'appel éclair et d'appel global mis au point en 2008-2009 qui abordent la question de l'égalité des sexes et la question des droits fondamentaux des femmes	Pourcentage de procédures d'appel éclair et d'appel global qui, en 2006, comportaient des dispositions relatives à l'égalité des sexes	30 % d'augmentation en 2009

Fonction 7 **Relations extérieures et partenariats**

55. *Définition.* La fonction 7 a trait au soutien que l'organisation apporte au Conseil d'administration et aux autres organes de contrôle et aux relations qu'elle entretient avec eux. Elle recouvre également l'établissement de partenariats avec des organisations de la société civile, des organismes des secteurs public et privé et d'autres acteurs.

56. *Description.* La fonction 7 est étroitement liée à la mobilisation des ressources (fonction 8) et aux relations avec les médias et le public (fonction 9) abordées plus loin. Pour réaliser ses objectifs de développement, UNIFEM continuera de renforcer ses relations avec ses principaux partenaires, notamment ses principaux partenaires du développement, en particulier les États Membres de l'ONU, les organisations de femmes et d'autres parties, dans les domaines qui sont au centre de son action. UNIFEM remettra aux organes délibérants des rapports rendant compte des résultats de ses choix de programmation, et son rapport intitulé « Le progrès des femmes à travers le monde » sera produit tous les deux ans de manière à développer les partenariats et à assurer une diffusion plus large.

57. *Responsables de l'exécution et financement.* Les principales activités entrant dans la fonction 7 sont exécutées par l'équipe chargée des structures et de la promotion des activités de l'organisation, la Direction et les conseillers thématiques. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 500 000 dollars en 2006-2007 et à 700 000 dollars en 2008-2009.

58. *Fonction 7 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
2.3 Renforcement des partenariats avec les organismes des Nations Unies	Nombre, qualité et évaluation des mémorandums d'accord et des accords d'agents d'exécution signés avec des organismes des Nations Unies	Rapport de synthèse sur le plan de financement pluriannuel	Au moins deux initiatives ou accords qui contribuent, d'ici à 2009, à améliorer la coordination et les résultats obtenus sur le plan de l'égalité des sexes
2.3	Respect des délais d'établissement des rapports	Pourcentage de rapports présentés dans les délais voulus sur la période 2004-2007	100 % des rapports présentés dans les délais
	Informations en retour des organes délibérants (Comité consultatif, Conseil d'administration, Assemblée générale)	Examens annuels et recommandations de 2006 du Comité consultatif	Recommandations du Comité consultatif et conclusions des rapports des autres organes délibérants suivies à 100 %
1.3 Faciliter l'accès des principales parties prenantes aux informations relatives aux progrès accomplis sur la voie de l'égalité entre les sexes et sur les moyens de parvenir à cette égalité	Informations en retour sur « Le progrès des femmes à travers le monde » et les autres produits et services d'UNIFEM, citations extraites de la publication et des autres produits, et demande dont ils font l'objet	Chiffres qui seront recueillis en 2008	Augmentation de la demande de 20 % à chaque nouvelle édition « Le progrès des femmes à travers le monde »
	Production régulière (tous les deux ans au moins) de « Le progrès des femmes à travers le monde » et d'autres produits et services ayant pour but la diffusion de connaissances	Chiffres qui seront recueillis en 2008	
2.5 Pour le compte du système des Nations Unies, aide à la coordination des activités visant à affermir l'engagement des organismes du système en faveur de la parité des sexes et à accroître le montant total des ressources consacrées à cette cause	Augmentations annuelles des ressources mobilisées pour les mécanismes de coordination dirigés par UNIFEM ou auxquels l'organisation prend part pour le compte du système des Nations Unies pour la coopération au développement, aux niveaux mondial, régional et national	Chiffres qui seront recueillis en 2008	Au moins 10 % d'augmentation par an

Fonction 8**Communication interne et externe : relations avec les médias et le public**

59. *Définition.* Cette fonction englobe les efforts déployés par l'organisation pour faire connaître son mandat et ses réalisations à ses partenaires des Nations Unies et au grand public aussi bien dans les pays donateurs que dans les pays où elle réalise des programmes. Ses activités constituent en quelque sorte un tremplin pour les

programmes entrepris par la suite, notamment en encourageant l'adoption de politiques et de programmes spécifiques.

60. *Description.* Dans le contexte ainsi défini, UNIFEM lui-même ainsi que ses partenaires et les réseaux auxquels il est associé mènent un effort de communication, en particulier par l'entremise des médias, pour mobiliser un appui en faveur de son mandat. Ces activités sont étroitement liées à celles qui visent à créer des partenariats (fonction 7). UNIFEM a l'intention d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication plus énergique, notamment en élaborant des messages de marque de haute qualité qui, diffusés sous forme reproductrice ou électronique ou par l'entremise des médias, serviront à mener une action efficace de plaidoyer en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, à faciliter l'établissement de partenariats avec des réseaux d'experts pour faire en sorte que ceux qui militent en faveur de l'égalité entre hommes et femmes puissent influencer sur les processus de prise de décisions et de formulation des politiques, à resserrer les relations avec les médias et à mieux les informer de son action ainsi qu'à améliorer la gestion du contenu de son site Web et de sa base de données électroniques. Sur la base des recommandations formulées par l'équipe chargée de l'alignement et de la décentralisation, UNIFEM s'attachera à renforcer ses activités de communication et de sensibilisation au moyen d'une formation appropriée, en étoffant ses effectifs et en rationalisant le travail.

61. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction et les activités connexes sont assurées, pour l'essentiel, par l'équipe chargée des structures et de la promotion des activités de l'organisation, avec le concours de conseillers thématiques et de la Direction. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ces activités est de 600 000 dollars en 2006-2007 et de 900 000 dollars en 2008-2009.

62. *Fonction 8 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
1.5 Établissement des documents et rapports d'évaluation nécessaires à encourager le développement et l'émulation d'initiatives prises ou financées par UNIFEM favorisant l'égalité entre les sexes et l'exercice des droits fondamentaux des femmes	Nombre de gouvernements et de partenaires de la société civile et du système des Nations Unies qui entreprennent d'élargir ou de reproduire des activités appuyées par UNIFEM	Chiffres à rassembler en 2008 dans les rapports annuels d'UNIFEM et les rapports sur l'exécution du PFP	Au moins 15 exemples signalés en 2008-2009 Mise en place d'ici à 2008 des capacités internes requises en matière de communication externe
1.1 Mise en place de systèmes pour déterminer dans quelle mesure les stratégies de sensibilisation et les conseils techniques d'UNIFEM contribuent à faire évoluer les politiques et les pratiques aux niveaux national, régional et mondial	Augmentation du nombre d'évaluations axées sur les stratégies de plaidoyer appuyées par UNIFEM et/ou les conseils techniques et/ou en avis de politique générale d'UNIFEM	Chiffres à rassembler en 2008 dans les rapports annuels d'évaluation d'UNIFEM	Au moins deux évaluations en 2008-2009

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
1.1	Augmentation du nombre et des types de partenaires qui mettent en œuvre des stratégies de plaidoyer et diffusent des messages élaborés par UNIFEM	Chiffres à rassembler en 2008 dans les rapports annuels d'UNIFEM	Visite sur le terrain d'au moins un journaliste par an

Fonction 9

Mobilisation des ressources

63. *Définition.* Cette fonction englobe les efforts entrepris par l'organisation pour mobiliser, en en tirant le meilleur parti possible, des ressources auprès des gouvernements des pays donateurs et des pays où sont réalisés des programmes ainsi que d'organisations non gouvernementales et, sur la base de partenariats, d'autres entités publiques et privées. Les efforts déployés dans ce domaine doivent déboucher sur la mobilisation de ressources accrues parmi les donateurs existants ainsi que les entités qui, bien que ne comptant pas parmi les donateurs traditionnels, appuient les missions et les objectifs de développement d'UNIFEM.

64. *Description.* UNIFEM entend renforcer et appuyer la mise en œuvre de sa stratégie de mobilisation de ressources au moyen d'un processus soutenu de concertation avec les États Membres, qu'appuieront des ambassadeurs itinérants et les comités nationaux pour UNIFEM. À cette fin, l'on veillera à soumettre aux donateurs des rapports ponctuels de qualité sur les activités d'UNIFEM, et il sera constitué une base de données sur les donateurs potentiels. Indépendamment de l'objectif consistant à élargir la base de ressources pour la porter, pendant la période couverte par le plan, à un montant qui devrait atteindre 405,9 millions de dollars, il a été fixé trois autres priorités consistant : a) à obtenir le montant total prévu au titre des ressources de base pour renforcer la prévisibilité et rendre la planification plus efficace; b) à diversifier la base de ressources, notamment en concentrant l'attention sur des sources de financement non traditionnelles; et c) à étendre les activités du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes. Pour réaliser ces priorités, il faudra renforcer les capacités internes dans les domaines de la mobilisation de ressources et de l'établissement de rapports.

65. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction et les activités connexes sont assurées par l'équipe chargée des structures et de la promotion des activités de l'organisation et en partie aussi par les sections géographiques, les conseillers thématiques, la Direction et la Section des opérations. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour mener à bien ces activités est de 1,8 million de dollars en 2006-2007 et de 2,2 millions de dollars en 2008-2009.

66. *Fonction 9 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
4.5 Les ressources seront accrues et diversifiées pour qu'UNIFEM puisse satisfaire la demande d'assistance catalytique et technique et de subventions stratégiques.	Un plus grand nombre d'États Membres versent des contributions aux ressources de base.	51 États Membres ont versé des contributions à UNIFEM en 2006.	En 2009, 75 États Membres versent des contributions aux ressources de base.
	Augmentation des ressources de base et des autres ressources	Le montant estimatif des contributions a atteint au total 243,9 millions de dollars pendant la période couverte par le PFP pour 2004-2007.	Les contributions annuelles aux ressources de base devraient, selon les projections, atteindre 57 millions de dollars et les contributions annuelles aux autres ressources 32 millions de dollars en 2009. En 2008, les effectifs requis pour la mobilisation de ressources et la présentation de rapports aux donateurs ont été mis en place.
4.5	Augmentation du nombre de partenariats et de fonds établis avec des donateurs non traditionnels (par exemple, particuliers, fondations privées, secteur privé, etc.)	En 2006, des donateurs non traditionnels et le secteur privé ont versé pour 3,5 millions de dollars de contributions à UNIFEM, soit environ 6 % du total.	Le financement provenant des donateurs non traditionnels atteint 9 % de la base totale de ressources d'ici à 2009.
	Augmentation des contributions au Fonds d'affectation spéciale à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes et augmentation du nombre de donateurs potentiels.	À la mi-2007, les donateurs gouvernementaux et non gouvernementaux ont versé pour quelque 6,5 millions de dollars au Fonds d'affectation spéciale.	Montant devant atteindre 10 millions de dollars en 2008

Fonction 10

Gestion financière

67. *Définition.* Établissement et administration de systèmes de gestion et de comptabilité financière; gestion des ressources financières et des autres avoirs de l'organisation (gestion des fonds); appui à l'allocation des ressources aux programmes et aux opérations de l'organisation de manière à optimiser l'utilisation des ressources escomptées et/ou disponibles en fonction des priorités de l'organisation (planification et budgétisation); gestion des opérations financières et établissement de rapports sur l'utilisation des ressources de l'organisation (par exemple, comptabilité et paiements).

68. *Description.* Une gestion efficace et efficiente des ressources financières est indispensable si l'on veut renforcer les capacités nationales dans le domaine de la promotion de l'égalité entre les sexes. Conformément aux engagements pris par les fonds et programmes des Nations Unies qui lui sont associés, UNIFEM s'attachera à renforcer ses mécanismes internes afin d'allouer à ses différents services les crédits budgétaires ouverts au budget; d'accélérer l'exécution des opérations financières et

de redistribuer opportunément les ressources non dépensées de manière à optimiser l'utilisation des ressources et à maximiser le taux d'exécution de ses programmes et de ses projets. Le système Atlas sera utilisé pour suivre continuellement les dépenses, et les directeurs de programme devront rendre compte de l'utilisation des objectifs de dépense prévus. UNIFEM continuera d'appliquer le Règlement financier et d'utiliser les systèmes et les réseaux de bureaux de pays du PNUD pour optimiser l'utilisation des ressources et étoffera ses structures actuelles pour disposer des capacités de base dont il a besoin pour mettre en œuvre les activités prévues dans les programmes élaborés à la demande des pays et des organismes du système de développement des Nations Unies. L'on veillera au respect des délégations de pouvoir et de l'obligation redditionnelle en matière financière à tous les niveaux ainsi qu'à l'établissement des rapports financiers requis, et les fonctions opérationnelles du siège continueront d'être décentralisées au profit des bureaux sous-régionaux. UNIFEM continuera de s'inspirer du programme de réforme de l'Organisation des Nations Unies pour poursuivre ses efforts de simplification, d'harmonisation et d'amélioration du rapport coût/efficacité à tous les niveaux de ses opérations.

69. *Responsables de l'exécution et financement.* Les activités relevant de cette fonction sont supervisées par le Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des structures et de la promotion des activités de l'organisation ainsi que par la Section des finances et la Section du budget et les sections et bureaux chargés de la gestion des finances dans les pays où sont réalisés des programmes. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ces activités est de 1,1 million de dollars en 2006-2007 et de 1,5 million de dollars en 2008-2009.

70. *Fonction 10 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
4.4 Gestion plus efficace et plus judicieuse des ressources confiées à UNIFEM	Achèvement du plan de décentralisation des fonctions et des délégations de pouvoir du siège au profit des bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays	Achèvement en 2007 des délégations de pouvoir à cinq bureaux sous-régionaux	Délégation de pouvoir à 10 autres bureaux sous-régionaux et cinq autres bureaux de pays
4.4	Ratio entre budget biennal et le montant total des ressources utilisées	18,9 % pendant l'exercice biennal 2006-2007	16,5 % pendant l'exercice biennal 2008-2009
	Communication de rapports et d'états financiers annuels ponctuels et exacts	Clôture des comptes fin mars au plus tard	Clôture des comptes fin mars au plus tard
	Présentation ponctuelle de rapports financiers aux donateurs	Présentation conforme aux accords de cofinancement	Aux dates prévues par les accords avec les donateurs

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
4.4	Pourcentage des programmes financés au moyen des ressources de base et des autres ressources par rapport aux ressources disponibles à la fin du quatrième trimestre, le pourcentage de référence étant de 80 %	Taux d'exécution de 80 %	Taux d'exécution de 80 % au moins
	La répartition des ressources entre les programmes mondiaux, régionaux et de pays est conforme au cadre de ressources prévu par le plan stratégique.	Conformément aux politiques, directives et procédures relatives à l'allocation des ressources	Les ressources sont allouées entre régions et activités thématiques conformément à la répartition approuvée par le Comité consultatif.
	Suivi et utilisation efficace du budget d'appui biennal grâce à la budgétisation axée sur les résultats	Conformément au cadre de résultats du PFP pour 2004-2007	L'allocation des ressources est assurée et suivie conformément aux résultats visés dans le plan stratégique pour 2008-2011.

Fonction 11

Informatique et télématique

71. *Définition.* Cette fonction concerne l'élaboration et la gestion des systèmes d'information modernes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses activités partout dans le monde. À cette fin, elle fournit une large gamme de services relevant des technologies de l'information consistant, par exemple, à mettre au point et acquérir les systèmes et le matériel informatiques qu'exigent les activités de l'organisation; à mettre en place et à gérer les moyens de communication (par exemple, par téléphone, par courrier électronique et par télécopie) nécessaires à la bonne marche des activités de l'organisation; et à fournir un appui technique au personnel pour l'aider à a) mettre au point et utiliser les applications informatiques de manière à faciliter les opérations; et b) veiller au bon fonctionnement des systèmes et du matériel existants. Ces activités ont pour principal objectif d'orienter les investissements dans la technologie de manière à optimiser les processus et modes opératoires, essentiellement en ayant recours au système de planification des ressources de l'organisation.

72. *Description.* UNIFEM continuera d'utiliser l'infrastructure informatique, la connectivité et la base de données du PNUD au siège et dans les pays où des programmes sont réalisés. On s'attachera à renforcer l'infrastructure et à améliorer la connectivité pour appuyer efficacement les programmes et les opérations d'UNIFEM; à moderniser les systèmes de messagerie et de collaboration à la lumière de l'évolution de l'environnement opérationnel; et à mettre à niveau le portail intranet d'UNIFEM pour faciliter le travail quotidien du personnel chargé des programmes et des opérations. Le progiciel de gestion intégré Atlas, géré par le PNUD, est actuellement utilisé par tous les services d'UNIFEM. Au cours de la période couverte par le budget d'appui biennal, il sera davantage utilisé pour la programmation, l'exécution et le suivi des activités. La formation spécialisée, axée sur les besoins, à l'utilisation d'Atlas et d'autres outils et méthodes sera étendue, et les communautés de savoir et de pratique seront renforcées. La deuxième mise à

niveau d'Atlas sera exécutée et les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) seront appliquées.

73. *Responsables de l'exécution et financement.* Les activités relevant de cette fonction sont supervisées par le Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des structures et de la promotion des activités de l'organisation et elles sont exécutées par le Groupe de l'informatique, la Section des finances, la Section du budget, le Centre de ressources humaines et l'Équipe chargée des structures et de la promotion des activités de l'organisation. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ces activités est de 800 000 dollars en 2006-2007 et de 1,1 million de dollars en 2008-2009.

74. *Fonction II : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
4.2 Le système Atlas et les autres systèmes de gestion des ressources financières et humaines sont améliorés et permettent de lier les résultats aux flux financiers.	La deuxième mise à niveau d'Atlas conformément aux exigences d'UNIFEM est achevée.	Première mise à niveau	Les budgets et les résultats sont liés dans 50 % de tous les projets en cours d'UNIFEM d'ici à 2009.
	Application des IPSAS par UNIFEM	Règlement financier et règles de gestion financière de l'ONU	Appliquées à 100 %
	Le module ressources humaines et les états de paie des administrateurs recrutés sur le plan international sont finalisés à la lumière des exigences opérationnelles d'UNIFEM.	Les états de paie sont disponibles pour le monde entier.	Mise en service en 2008 (prévue par les organisations associées utilisant Atlas)
	Nombre de projets d'UNIFEM qui lient les informations financières aux résultats des programmes	Chiffres devant être rassemblés en 2008	Au moins 40 % des projets d'ici à 2009
4.2	Réduction des délais qu'exigent l'approbation des programmes et la préparation des paiements	Chiffres devant être rassemblés en 2008	Réduction de 20 % d'ici à 2009
	Normalisation complète des logiciels et du matériel informatique	Mise en service des licences normalisées dans les bureaux sous-régionaux	Tous les bureaux sous-régionaux d'ici à 2009
	Pleine connectivité des usagers et des services informatiques centraux dans un environnement sécurisé	25 % des bureaux sous-régionaux en 2006	100 % des bureaux sous-régionaux sont pleinement connectés d'ici à 2009.
	Nombre de bureaux connectés pouvant utiliser efficacement les services centralisés de messagerie, de programmation et de collaboration	100 % des bureaux sous-régionaux d'UNIFEM sont connectés.	100 % des bureaux des directeurs de projet d'UNIFEM sont connectés d'ici à 2009.

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
	Migration vers l'interface ADSI Microsoft et possibilité pour les usagers autorisés d'avoir accès aux systèmes	Migration vers l'interface ADSI achevée au siège en 2007	Bureaux sous-régionaux et bureaux de pays d'ici à 2009
	Amélioration du portail intranet, y compris plate-forme compatible avec le PNUD, capacité d'intégration avec d'autres organisations, lien avec les modes opératoires d'UNIFEM	Évaluation du portail intranet existant	Les améliorations nécessaires au portail intranet sont introduites d'ici à 2009.

Fonction 12

Gestion administrative générale

75. *Définition.* Il s'agit de mettre à la disposition du personnel, dans tous les lieux d'affectation, les postes de travail, les fournitures et les services d'appui nécessaires pour lui permettre de mener à bien la mission de l'organisation. Les dépenses comprennent le coût du loyer et des services collectifs des locaux du siège et des bureaux extérieurs, le coût des fournitures et du matériel dont le personnel a besoin pour s'acquitter des tâches prévues par le budget d'appui biennal, et le coût des services du personnel qui fournit un appui administratif.

76. *Description.* UNIFEM continuera de veiller à ce que les installations, fournitures et matériel de qualité dont ont besoin le siège et les bureaux sous-régionaux soient disponibles à tout moment de manière à faciliter le travail du personnel. Il veillera également à ce que le personnel administratif de la Division des opérations et des autres unités de l'organisation puisse répondre avec compétence aux demandes des usagers. UNIFEM s'attachera à renforcer ses structures actuelles ainsi qu'à décentraliser les fonctions et à déléguer les pouvoirs du siège au profit des bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays. Ses priorités, en matière de présence dans les pays où il réalise des programmes, seront fondées sur les critères établis dans le plan stratégique.

77. *Responsables de l'exécution et financement.* Le Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des structures et de la promotion des activités de l'organisation supervise ces activités, qui sont exécutées par le Groupe administratif, la Section des finances et la Section du budget. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ces activités est de 1,9 million de dollars en 2006-2007 et de 2,7 millions de dollars en 2008-2009.

78. *Fonction 12 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
4.1 UNIFEM peut, grâce à sa structure et à sa présence, répondre à la demande d'appui en matière d'égalité entre les sexes aux niveaux national,	Disponibilité en temps opportun, à un bon rapport coût-efficacité, de locaux à usage de bureaux et d'installations	À établir en 2008	Agrandissement des locaux proportionnellement à l'accroissement des effectifs

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
régional et mondial, dans le contexte de la réforme des Nations Unies.	Respect des directives et des normes d'UNIFEM et du PNUD	Pas d'observation d'audit ayant un impact marqué	Respect à 100 %, selon la situation
4.4 Gestion plus efficace et plus judicieuse des ressources financières confiées à UNIFEM	Respect des directives et des normes d'UNIFEM et du PNUD Informations en retour provenant des enquêtes auprès du personnel	Pas d'observation d'audit ayant un impact marqué À établir au moyen d'enquêtes en 2008	Respect à 100 % Taux de satisfaction de 80 %
3.1 Faire en sorte qu'UNIFEM pratique un style de gestion et dispose de moyens lui permettant d'obtenir des résultats, d'atteindre des taux élevés d'exécution et d'en rendre compte	Temps qu'il faut en moyenne pour répondre aux demandes concernant les voyages, les installations, le matériel de bureau et les services connexes	Chiffres à rassembler en 2008	Traitement rapide des demandes conformément aux normes (à déterminer)

Fonction 13

Gestion des ressources humaines

79. *Définition.* Les activités relevant de cette fonction consistent à recruter, au plan interne comme à l'extérieur, du personnel qualifié pour pourvoir les postes vacants, à déployer et à réaffecter le personnel de manière à appuyer la réalisation des programmes et des objectifs de l'organisation, à former et à perfectionner le personnel pour que celle-ci dispose à tout moment des compétences et aptitudes nécessaires pour s'acquitter de sa tâche, à établir et administrer un système de notation et d'évaluation des membres du personnel qui récompense la performance individuelle et institutionnelle et permette de remédier à l'insuffisance des prestations ainsi qu'à fournir des services et conseils appropriés aux fonctionnaires sur des questions comme l'organisation des carrières et les griefs.

80. *Description.* UNIFEM continuera d'avoir recours aux services du PNUD pour l'administration des prestations et des indemnités, des états de paie et des services d'appui connexes de manière à optimiser l'utilisation des ressources limitées dont il dispose. Il continuera d'améliorer ses services de gestion des ressources humaines et configurera à sa structure institutionnelle de manière à mettre en œuvre le plan stratégique avec le maximum d'efficacité et à répondre aux exigences de ses programmes. Il sera élaboré et mis en œuvre une stratégie d'apprentissage plus complète et plus systématique comportant notamment des services d'appui et d'accompagnement plus dynamiques en matière de gestion des performances ainsi que des efforts de renforcement des capacités.

81. *Responsables de l'exécution et financement.* Les principales activités relevant de cette fonction sont exécutées par le Centre de ressources humaines – avec le concours, lorsqu'il y a lieu, de la Section du budget – sous la direction du Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des structures et de la promotion des activités de l'organisation. Le niveau estimatif des ressources nécessaires pour ces activités est de 1,2 million de dollars en 2006-2007 et de 1,4 million de dollars en 2008-2009.

82. *Fonction 13 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
4.3 Des effectifs suffisants et compétents sont constamment disponibles pour répondre aux besoins du programme.	Durée du cycle d'identification, de recrutement et d'affectation de nouveaux fonctionnaires aux postes vacants	Chiffres à rassembler en 2008	Cycle achevé dans les délais prévus
4.3	Amélioration de la qualité des services et de l'accompagnement fourni aux fonctionnaires et aux directeurs de programmes	À établir en 2008	Tous les cas sont étudiés et réglés rapidement et conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'ONU.
4.3	Pourcentage/proportion des fonctionnaires qui mènent à bien leurs plans de formation approuvés	Chiffres à rassembler en 2008	D'ici à 2009, 85 % des fonctionnaires mènent à bien leurs plans de formation.

Fonction 14

Audit interne

83. *Définition.* Les activités relevant de cette fonction se rapportent à la planification, à l'exécution et au suivi des audits internes portant sur l'administration et la réalisation des programmes de l'organisation. Les principales activités d'audit consistent à : a) aider les directeurs de programmes à évaluer la mesure dans laquelle les systèmes de contrôle qu'ils appliquent sont de nature à garantir la réalisation des objectifs opérationnels fixés; b) formuler des recommandations en vue d'améliorer l'efficacité et le fonctionnement des systèmes de contrôle; et c) donner une assurance raisonnable à la direction générale de l'organisation quant à la réalisation des objectifs ci-après :

- i) Les avoirs et les ressources sont comptabilisés comme il convient et gérés de manière à éviter les pertes;
- ii) Les dépenses sont conformes aux fins auxquelles les crédits ont été ouverts et les engagements et le passif sont dûment identifiés et gérés;
- iii) Les états comptables sont complets et exacts;
- iv) Les ressources sont utilisées de manière économique, efficiente et efficace; et
- v) Les politiques, plans et procédures établis du PNUD et d'UNIFEM sont respectés.

84. *Description.* Pour mener à bien ces activités et donner à la direction générale l'assurance que les objectifs susmentionnés sont atteints, UNIFEM aura recours aux services du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD. Conformément aux directives opérationnelles révisées convenues entre le PNUD et UNIFEM et aux pouvoirs que l'Administrateur du PNUD a délégués à la Directrice exécutive d'UNIFEM, ce bureau procède à l'audit interne des activités des bureaux sous-régionaux et des bureaux de pays d'UNIFEM ainsi que des opérations du

siège, conformément à un programme d'audit arrêté d'un commun accord. UNIFEM veillera à ce que ceux de ses bureaux régionaux qui partagent les bureaux du PNUD dans les pays où sont exécutés des programmes continuent d'être vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies en même temps que l'audit du PNUD. Les services d'UNIFEM ont élaboré et analysé un modèle d'évaluation des risques afin de faciliter le recensement et la gestion des risques quantitatifs et qualitatifs au siège, dans les bureaux sous-régionaux et sur les lieux d'exécution des projets. Les principaux éléments de ce modèle ont trait notamment à l'identification et à la mesure des risques, à l'établissement d'un ordre de priorité touchant les mesures à prendre pour parer aux risques financiers et aux risques d'exécution liés aux budgets approuvés, à l'exécution des activités et au niveau des dépenses, ainsi qu'à l'établissement d'un indice de transparence et à l'évaluation de la complexité de l'environnement dans lequel le bureau dont il s'agit opère ou dans lequel le programme est exécuté. Dans la pratique, ce modèle servira à guider le processus de déconcentration des fonctions du siège au profit des bureaux extérieurs, à établir un ordre de priorité en matière d'audit et à aider les directeurs de programmes à évaluer dans leur travail quotidien les risques qui se posent et les possibilités qui s'offrent de les atténuer. UNIFEM appliquera ce modèle en 2008, intégrera une stratégie de gestion des risques à ses systèmes et à ses directives et continuera de veiller à ce que tous les bureaux chargés de l'exécution de programmes appliquent un modèle d'auto-évaluation. UNIFEM continuera de s'assurer que les recommandations issues des audits internes et externes sont appliquées sans tarder.

85. *Responsables de l'exécution et financement.* Les tâches relevant de cette fonction sont supervisées par le Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des structures et de la promotion des activités de l'organisation, avec le concours de la Section des finances, de la Section du budget et du Centre des ressources humaines. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ces activités est de 200 000 dollars en 2006 et en 2007 et de 500 000 dollars en 2008 et 2009.

86. *Fonction 14 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
3.3 Renforcement des capacités en matière de définition des politiques, de contrôle et de suivi, notamment pour faciliter les délégations de pouvoir	Les résultats des audits démontrent que l'usage qui est fait des pouvoirs délégués est suivi comme il convient.	Audit de six bureaux sous-régionaux en 2006 et en 2007	Minimum de deux audits en 2008 et en 2009
3.3	Établissement d'un plan de gestion en vue d'appliquer les principales conclusions des audits, notamment en ce qui concerne les lacunes et problèmes émergents, et établissement de rapports de gestion contenant des informations sur leur application	Normes et indications du Bureau de l'audit et du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU	Établissement par la direction de lettres de gestion concernant 90 % des recommandations concernant les lacunes et/ou les problèmes émergents 90 % des recommandations sont appliquées en temps opportun.

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
	Il ressort des rapports sur les audits externes et internes des bureaux d'UNIFEM que les résultats sont satisfaisants.	Rapports sur les précédents audits externes et internes	Il ressort des rapports d'audit que 80 % au moins des bureaux d'UNIFEM tiennent des résultats satisfaisants en tout ou en partie.
3.2 Mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques intégrée aux systèmes et valeurs d'UNIFEM	Élaboration et application d'une politique, de directives, de mécanismes et d'instruments de gestion des risques	Préparation en 2007 du modèle d'évaluation des risques	Application, d'ici à 2008, d'un modèle détaillé de gestion des risques adapté aux activités d'UNIFEM
	La gestion des risques est incorporée aux programmes d'orientation et de formation des fonctionnaires.	Note d'instructions et questions liées à l'auto-évaluation interne	Mise en route en 2009 des programmes de formation
	Étendue de l'application des auto-évaluations internes périodiques au moyen du modèle de gestion des risques	12 bureaux sous-régionaux ont procédé à une première auto-évaluation	Les plans d'action assortis d'un ordre de priorité élaborés à la suite des auto-évaluations sont appliqués par 12 bureaux.

Fonction 15

Évaluation institutionnelle

87. *Définition.* Les évaluations sont réalisées à la fois au niveau des programmes opérationnels de l'organisation (évaluations décentralisées) et par le Bureau central de l'évaluation. Cette fonction ne porte que sur l'évaluation institutionnelle centrale étant donné que le suivi et l'évaluation font partie intégrante des programmes opérationnels. Les activités sont réalisées conformément à la politique d'évaluation de l'organisation.

88. *Description.* Sans évaluations, UNIFEM ne pourrait pas perfectionner continuellement et mettre en œuvre des stratégies efficaces visant à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes (voir également la fonction 4 ci-dessus). UNIFEM s'attachera à améliorer ses capacités, ses systèmes et ses politiques d'évaluation et renforcera et recentrera sa politique d'évaluation pour donner au sujet des méthodes d'évaluation des directives qui tiennent compte de la question de l'égalité des sexes, soient fondées sur des droits et cadrent avec les principaux volets du plan stratégique. Il alignera sa pratique en matière de suivi et d'évaluation avec les normes et principes d'évaluation du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation afin de mettre en place des systèmes et des procédures qui aident à : a) mener des évaluations indépendantes et de qualité; b) donner suite aux recommandations issues des évaluations; et c) tirer davantage d'enseignements des évaluations. Il entreprendra des évaluations conjointes avec ses partenaires du système des Nations Unies et s'emploiera à renforcer la capacité de ces partenaires et des services du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes de produire des évaluations de haute qualité ainsi qu'à appuyer les mesures plus énergiques que devront prendre les organismes des Nations Unies pour donner suite aux conclusions des évaluations en ce qui concerne l'égalité des sexes. La politique d'évaluation indiquera comment les évaluations doivent être réalisées pour renforcer les analyses utilisées pour

l'adoption des décisions stratégiques, favoriser la reproduction et l'extension des initiatives novatrices et des éléments catalyseurs et compiler des informations factuelles en vue d'appuyer les activités de plaidoyer, les processus de concertation et la fourniture d'une assistance technique concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

89. *Responsables de l'exécution et financement.* Les principales activités réalisées au titre de cette fonction sont coordonnées et exécutées par le Groupe de l'évaluation, avec le concours du Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des programmes et de conseillers thématiques. Le montant estimatif des ressources nécessaires à ces activités est de 500 000 dollars en 2006-2007 et de 1 million de dollars en 2008-2009.

90. *Fonction 15 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
4.4 Renforcement des capacités d'UNIFEM et de ses partenaires pour la réalisation d'évaluations faisant une large place à la problématique de la parité et axées sur les résultats et les droits, qui permettent d'approfondir les questions touchant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM dispose d'effectifs et de ressources suffisants pour s'acquitter de la fonction évaluation.	Un poste d'évaluateur à plein temps; pas de crédits spécifiques ouverts pour les évaluations institutionnelles	Les crédits ouverts pour les évaluations institutionnelles thématiques et les autres activités d'évaluation sont suffisants pour générer des connaissances et tirer des enseignements orientés vers l'action.
	UNIFEM arrête une politique d'évaluations et des directives actualisées conformes aux principes du GNUE.	Politique actuelle d'UNIFEM en matière de suivi et d'évaluation	La révision de la politique et les directives concernant les évaluations institutionnelles sont achevées d'ici à 2008 et pleinement appliquées en 2009.
	Renforcement des capacités des partenaires/bénéficiaires de dons du Fonds d'affectation spéciale ainsi que des réseaux régionaux d'évaluation et des autres partenaires d'entreprendre des évaluations tenant compte de la question de l'égalité des sexes et axées sur les résultats	À établir en 2008	Les capacités de 50 % des partenaires en matière d'évaluation et de rapport sont renforcées d'ici à la fin de 2009.
Renforcement des capacités des sections/unités administratives de préparer et de gérer des évaluations décentralisées de haute qualité	À établir en 2008	50 % des sections/unités administratives ont reçu une formation en 2008, et le reste en 2009.	

Plan stratégique :
résultats de gestion

Indicateurs

Points de référence

Objectifs

Nombre d'évaluations institutionnelles et d'évaluations conjointes/par les pairs de haute qualité concernant la question de l'égalité des sexes menées en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies et d'autres partenaires

Chiffres à rassembler en 2008 au moyen d'un examen des évaluations conjointes/par les pairs

Quatre évaluations de haute qualité sont réalisées en 2008 et en 2009z

Une évaluation conjointe réalisée en 2007.

Une évaluation conjointe est réalisée en 2009

Information en retour plus positive reçue des fonctionnaires et des partenaires concernant les directives fournies au sujet des évaluations sexospécifiques

Chiffres à rassembler au moyen d'enquêtes

Augmentation réelle de 10 % par an à partir de 2009

Fonction 16 Sécurité du personnel

91. *Définition.* Cette fonction correspond aux activités requises pour assurer la sécurité de l'environnement dans lequel travaillent les fonctionnaires, y compris les locaux et installations, de sorte que les programmes puissent être planifiés et exécutés avec efficacité. Elle comprend l'élaboration et l'application de politiques et l'exploitation de systèmes ayant trait à la sécurité et à la responsabilisation en la matière, offrant ainsi aux fonctionnaires un environnement favorable à l'exécution des programmes en toute sécurité tout en assurant la sécurité du personnel dans les villes sièges. (*Note* : les coûts prévus pour cette fonction correspondent uniquement aux dépenses que l'organisation engage directement au titre de la sécurité. Les fonds correspondant à la contribution de l'organisation aux dépenses de l'Organisation des Nations Unies au titre de la sécurité ne relèvent pas du budget d'appui biennal et sont indiqués séparément dans le tableau récapitulatif ci-après relatif aux ressources.)

92. *Description.* Pour tirer le meilleur parti de ses ressources limitées, UNIFEM utilise l'infrastructure et les services du PNUD ainsi que ceux de l'Organisation des Nations Unies pour assurer la sécurité du personnel en se conformant aux normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies et autres programmes de sécurité. UNIFEM continuera à coordonner son action dans ce domaine avec le PNUD et l'Organisation des Nations Unies et à suivre de près les fonctionnaires qui travaillent dans des situations de crise ou d'urgence. Fournir un appui adéquat à ces derniers, dans le monde entier, entraîne souvent des coûts élevés vu la nécessité de prendre des arrangements stricts en matière de sécurité, conformément aux normes applicables. Les coûts directs liés à des projets ou programmes déterminés sont considérés comme faisant partie du coût des programmes, mais les autres dépenses de sécurité engagées au siège sont inscrites à la rubrique « Services remboursables au PNUD » du budget d'appui biennal.

93. *Responsables de l'exécution et financement.* Le Centre de ressources humaines assure l'exécution des principales activités liées à cette fonction, sous la direction d'ensemble du Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des structures et de la

promotion des activités de l'organisation. Les ressources nécessaires pour cette fonction sont estimées à 100 000 dollars pour l'exercice 2006-2007 et 100 000 dollars pour l'exercice 2008-2009.

94. *Fonction 16 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
3.2 Mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques intégrée aux systèmes et valeurs d'UNIFEM	Services concernant la sûreté et la sécurité du personnel fournis par le PNUD et l'ONU conformément aux accords pertinents	Normes minimales de sécurité opérationnelle Directives promulguées par l'ONU et le PNUD	100 % 100 %

Fonction 17

Appui au système des Nations Unies pour le développement concernant les questions relatives à l'égalité des sexes

95. *Définition.* Cette fonction regroupe les obligations qui incombent spécifiquement à UNIFEM en vertu du mandat qui lui a été confié en tant que catalyseur, pour l'ensemble du système des Nations Unies, de la coopération pour le développement, afin de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Elle vise à donner effet à la résolution relative à l'examen triennal des activités opérationnelles de développement, par laquelle l'Assemblée générale a engagé « les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement à tirer parti de l'expérience technique acquise par le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme s'agissant de l'égalité des sexes ».

96. *Description.* L'une des priorités du plan stratégique est de faire en sorte que l'organisation puisse contribuer pleinement à satisfaire la demande des pays où sont exécutés les programmes et exploiter les possibilités offertes dans le cadre de la réforme des Nations Unies. UNIFEM non seulement coordonne de nombreuses initiatives interorganisations à l'échelle mondiale (par exemple, l'Équipe spéciale politique en matière de programmes du GNUM, l'Équipe spéciale égalité des sexes du GNUM, Action des Nations Unies contre la violence sexuelle dans les conflits, le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes, etc.), ou prend une part active à leurs travaux, mais se propose en outre de redoubler d'efforts pour faire face à l'accroissement des demandes émanant de gouvernements ou des équipes de pays des Nations Unies en vue de la fourniture de services techniques ayant trait à la promotion de l'égalité des sexes et, à cette fin, de renforcer sa présence dans un certain nombre de centres régionaux des Nations Unies. C'est là un moyen rentable de développer l'appui technique d'UNIFEM aux équipes de pays des Nations Unies en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies et dans le cadre des équipes de directeurs régionaux des Nations Unies. UNIFEM continuera d'entreprendre, avec d'autres organismes des Nations Unies, des activités conjointes de programmation et diverses autres initiatives, de renforcer la coordination et les partenariats dans l'ensemble du système des Nations Unies pour la coopération aux fins du développement, d'organiser des groupes d'étude sur le thème de l'égalité des sexes, au niveau des pays et au niveau régional, ou à y participer, et de procéder à des examens à mi-parcours d'un certain nombre d'accords de programmation conjointe

au niveau régional et au niveau national pour en évaluer l'efficacité. UNIFEM renforcera les moyens dont il dispose pour évaluer les avantages concrets qui découlent d'une programmation commune et de partenariats avec les organismes des Nations Unies, dans la double perspective des progrès attendus sur le plan de l'égalité des sexes et des possibilités ainsi offertes de renforcer les capacités des partenaires du système des Nations Unies ainsi que leur détermination à œuvrer pour cette cause. UNIFEM compte en outre offrir un appui plus soutenu aux équipes de pays des Nations Unies et en évaluer plus systématiquement les effets, en particulier dans le cadre des bilans communs de pays (BCP), du Plan-Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des objectifs du Millénaire pour le développement, dans le but de mieux déterminer quelles sont les approches les plus efficaces. UNIFEM espère renforcer son rôle afin de fournir dans ce domaine, pour le compte des Nations Unies, une aide qui aura un effet multiplicateur et d'accroître ainsi l'ensemble des ressources disponibles aux fins de la promotion de l'égalité des sexes, compte tenu en particulier de l'importance que revêt sa contribution dans le contexte de la réforme des Nations Unies et des nouvelles modalités de l'aide.

97. *Responsables de l'exécution et financement.* Les sections géographiques assureront l'exécution de cette fonction et des activités connexes dans leurs régions respectives, sur la base des orientations données par la Direction et avec l'appui technique des conseillers thématiques et du Groupe de l'évaluation. Les ressources nécessaires pour cette fonction sont estimées à 3,1 millions de dollars pour l'exercice 2006-2007 et 5,4 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009.

98. *Fonction 17 : Principaux résultats attendus*

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
2.1 UNIFEM affirmera son rôle d'agent principal de la promotion de l'égalité des sexes dans le cadre des mécanismes prévus par la réforme du système des Nations Unies.	Orientations données ou circulaires publiées par l'Administrateur du PNUD à l'intention des équipes de pays des Nations Unies et des organismes du GNUM pour préciser les différents aspects du rôle d'UNIFEM	Directives opérationnelles signées par l'Administrateur du PNUD et le Directeur exécutif d'UNIFEM	Publication des directives avant la fin de 2008
	Nombre d'accords de coopération en matière de programmation conclus entre les bureaux de programmes sous-régionaux et les coordonnateurs résidents ³	Conclusion d'un pacte entre cinq coordonnateurs résidents et UNIFEM dans la sous-région des Andes	Conclusion d'au moins deux autres pactes d'ici à 2009
	Nombre de centres régionaux des Nations Unies dans lesquels UNIFEM joue un rôle adéquat en matière de coordination et de qualité/assurance technique	UNIFEM coordonne le groupe thématique régional sur la sexospécificité et les droits de l'homme dans un centre régional des Nations Unies (Johannesburg).	UNIFEM dispose des capacités nécessaires pour renforcer son appui technique à trois centres régionaux des Nations Unies d'ici à 2008 dans le domaine de la promotion de l'égalité des

³ En 2006, le Bureau d'UNIFEM dans la sous-région des Andes a conclu un accord avec les coordonnateurs résidents, qui ont reconnu le rôle de premier plan d'UNIFEM en ce qui concerne la promotion de l'égalité des sexes dans la sous-région. Des accords semblables sont en cours de négociation dans d'autres sous-régions.

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
	dans le domaine de la promotion de l'égalité des sexes		sexes.
2.4 Élaboration et exécution, avec d'autres organismes des Nations Unies, de programmes conjoints illustrant le rôle des partenariats pour ce qui est de renforcer l'efficacité des stratégies d'aide et de sensibilisation	Nombre de partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, par exemple le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, la Division de la promotion de la femme, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, pour appuyer le renforcement des capacités nationales afin de traduire les accords normatifs en programmes opérationnels	Chiffre à établir à partir du rapport de synthèse sur le plan de financement pluriannuel et le rapport annuel pour 2007	Partenariats dans au moins quatre pays et/ou trois sous-régions, ou à l'échelle mondiale, d'ici à la fin de 2009
	Efficacité d'un échantillon d'accords de programmation commune aux échelons mondial, régional et national visant à réaliser les objectifs prioritaires nationaux relatifs à l'égalité des sexes	À établir en 2008	Au moins une étude par an décrivant l'effet positif des programmes communs
2.2 Exploitation par les équipes de pays des Nations Unies des instruments, directives et connaissances issues des activités d'UNIFEM et des mécanismes de coordination interinstitutions auxquels le Fonds participe, aux fins d'une aide cohérente et intégrée aux pays pour la promotion de l'égalité des sexes	Mesure dans laquelle les indicateurs de performance pour les équipes de pays des Nations Unies sont utilisés et leurs résultats exploités	(Nouveau)	Mise en place d'ici à 2008
	Existence de modules, pouvant être reproduits, concernant le soutien global apporté par les équipes de pays des Nations Unies grâce au processus d'apprentissage par l'action	(Nouveau)	Mise en place d'ici à 2008
	Mesure dans laquelle les résultats et indicateurs concernant l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes sont pris en compte dans les bilans communs de pays et le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	Chiffre à établir à partir des rapports annuels des coordonnateurs résidents	Augmentation annuelle de 10 %
	Évaluation des résultats des projets pilotes « unité d'action » consacrés à la promotion de l'égalité des sexes	(Nouveau)	Une évaluation au moins pendant la période correspondant au budget d'appui biennal
	Lancement d'un institut pour l'innovation en matière d'égalité des sexes à l'échelle du système des Nations Unies	(Nouveau)	Mise en place d'un institut dans un pays hôte d'ici à 2009

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Objectifs</i>
2.5 Au nom du système des Nations Unies, aide à la coordination des activités visant à affermir l'engagement des organismes du système en faveur de l'égalité des sexes et accroître le montant total des ressources consacrées à cette cause	Augmentation annuelle des ressources mobilisées pour les mécanismes de coordination gérés par UNIFEM pour le compte du système des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et national	Chiffre à déterminer en 2008	Au moins 10 % d'augmentation entre 2008 et 2009

IV. Projet de décision concernant l'ouverture de crédits

99. Le Conseil d'administration pourrait décider de :

Prendre note des fonctions, des résultats de gestion, des indicateurs et des ressources nécessaires tels qu'ils sont indiqués dans le rapport sur le budget d'appui biennal du Fonds des Nations Unies pour la promotion de la femme pour l'exercice biennal 2008-2009 (DP/2008/4);

Approuver des ressources d'un montant brut de 27,2 millions de dollars, correspondant au montant total du budget d'appui biennal pour 2008-2009 financé à l'aide des ressources ordinaires, et noter que les recettes au titre du recouvrement des coûts, d'un montant estimatif de 4,2 millions de dollars, viendront en déduction du montant brut des crédits à ouvrir au titre des ressources ordinaires, le montant estimatif net des crédits à ouvrir s'élevant ainsi à 23 millions de dollars;

Décider que les crédits ouverts seront utilisés pour obtenir les résultats spécifiés au titre des fonctions présentées dans le document DP/2008/4.

Tableau récapitulatif 1

Comparaison, en pourcentage, des ressources ordinaires et des autres ressources affectées aux programmes*

(En millions de dollars)

	2006-2007			2008-2009		
	<i>Ressources ordinaires^a</i>	<i>Autres ressources</i>	Total des ressources	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	Total des ressources
	(dollars) (pourcentage)	(dollars) (pourcentage)	(dollars) Pourcentage du total	(dollars) (pourcentage)	(dollars) (pourcentage)	(dollars) Pourcentage du total
1. Ressources disponibles						
Solde d'ouverture ^b	20,4	27,6	48,0	18,6	22,5	41,1
Recettes						
Contributions	56,8	42,0	98,8	93,0	64,0	157,0
Recettes diverses ^c	1,3		1,3	2,5		2,5
Total, ressources disponibles	78,5	69,6	148,1	114,1	86,5	200,6

	2006-2007						2008-2009					
	Ressources ordinaires ^a		Autres ressources		Total des ressources		Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources	
	(dollars)	(pourcentage)	(dollars)	(pourcentage)	(dollars)	Pourcentage du total	(dollars)	(pourcentage)	(dollars)	(pourcentage)	(dollars)	Pourcentage du total
2. Emploi des ressources												
A. Programmes	43,5	72,6	43,3	91,9	86,8	81,1	73,0	76,1	65,0	93,9	138,0	83,5
B. Budget d'appui biennal ^d	16,4	27,4	3,8	8,1	20,2	18,9	23,0	23,9	4,2	6,1	27,2	16,5
Total, emploi des ressources	59,9	100,0	47,1	100,0	107,0	100,0	96,0	100,0	69,2	100,0	165,2	100,0
Solde de clôture (1 – 2)	18,6		22,5		41,1		18,1		17,3		35,4	

* Le présent tableau récapitulatif, établi à partir du tableau 1 (plan financier) contient des données plus complètes permettant la comparaison, en pourcentage, des ressources au titre du budget ordinaire et autres ressources affectées aux programmes et du budget d'appui biennal et fait paraître plus clairement les mesures prises pour appliquer la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives énoncée dans l'annexe I au présent document.

^a Le montant de la réserve opérationnelle, soit 7,7 millions de dollars, est inclus dans les ressources ordinaires.

^b Les soldes en début d'exercice pour 2006-2007 correspondent aux soldes effectifs des ressources à la fin de l'exercice précédent (décembre 2005).

^c Comprend les intérêts et les recettes accessoires.

^d Les montants pour la période antérieure concernant les services d'appui remboursables ont été ajustés pour les rendre compatibles avec le nouveau mode de présentation du budget d'appui biennal, axé sur les résultats.

Tableau récapitulatif 2
Modifications proposées aux échelons supérieurs du tableau d'effectifs

	SGA/SSG	D-2	D-1
I. Postes approuvés (échelons supérieurs), 2006-2007 (ressources ordinaires)	–	1	2
A. Augmentations/(diminutions) proposées			
Sections géographiques			
Directeurs de programme régional*	–	–	3
B. Reclassements proposés : augmentation/(diminution)			
Services relatifs aux structures et à la promotion des activités			
Conseillers en matière de promotion des activités**	–	–	1
C. Modifications proposées, total net (A + B)	–	–	4
D. Postes proposés (échelons supérieurs), 2008-2009 (ressources ordinaires) (I + C)	–	1	6
II. Nombre de postes (échelons supérieurs), 2006-2007 (autres ressources)	–	–	–
III. Total des postes proposés (échelons supérieurs), ressources ordinaires et autres ressources (II + D)	–	1	6

(Voir notes page suivante)

(Suite des notes du tableau récapitulatif 2)

- * Fourniture d'un appui technique à certains centres régionaux des Nations Unies (voir par. 22 du présent document).
- ** Reclassement proposé de P-5 à D-1 pour le chef de la Section de l'information et de la promotion des activités de l'organisation récemment restructurée et renforcée afin de faire face aux besoins croissants de l'organisation dans les domaines de la promotion des activités, de la mobilisation des ressources, des médias et de la communication (voir par. 21 du présent document).

Annexe 1

Mesures prises pour donner suite aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, au paragraphe 23 de son rapport du 9 août 2005 (DP/2005/32), a formulé la recommandation suivante : « Tout en notant qu'une enveloppe légèrement plus importante des "autres ressources" a été affectée aux programmes, le Comité estime qu'en ce qui concerne les ressources ordinaires, il faut s'efforcer davantage de réduire les dépenses consacrées à l'appui aux programmes ainsi qu'à la gestion et à l'administration afin d'accroître les ressources disponibles pour les programmes. » UNIFEM est heureux de faire savoir qu'il s'est efforcé d'accroître les fonds disponibles pour l'exécution des programmes, qu'ils soient financés à l'aide des ressources ordinaires ou des autres ressources. Comme il est indiqué au tableau récapitulatif 1, Comparaison en pourcentage des ressources ordinaires et des autres ressources affectées aux programmes, une proportion plus importante, soit 83,5 % pour l'exercice biennal 2008-2009 (contre 81,1 % en 2006-2007), du montant total prévu des ressources ordinaires et des autres ressources sera consacrée aux programmes. De même, dans le budget d'appui biennal pour l'exercice 2008-2009, une part plus importante des ressources ordinaires (76,1 % contre 72,6 % du total des ressources ordinaires de l'exercice biennal 2006-2007) est consacrée aux programmes. UNIFEM est déterminé à continuer à accroître la part des ressources ordinaires et des autres ressources affectée aux programmes et compte enregistrer des résultats confirmant cet accroissement à la fin du prochain budget biennal.

Annexe 2

Méthodologie

UNIFEM a harmonisé ses méthodes avec celles utilisées pour l'établissement du budget d'appui du PNUD pour ce qui est du calcul des ajustements de volume, des divers ajustements de coûts, des ajustements de change et des ajustements au titre de l'inflation. Ces méthodes sont décrites dans le rapport du PNUD concernant son budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009 (DP/2008/3, annexe 3).

Annexe 3

Terminologie

(Les organisations sont convenues d'adopter pour leur budget d'appui biennal les termes ci-après et les définitions correspondantes)

Autres ressources : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques (autres ressources relatives aux programmes) et pour la fourniture de services déterminés à des tiers (autres ressources provenant des remboursements).

Budget brut : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget dans lequel les dépenses de personnel sont estimées en chiffres nets (c'est-à-dire hors contributions du personnel) et toutes les autres dépenses sont estimées en chiffres bruts, c'est-à-dire en incluant les paiements effectués au titre de l'impôt sur le revenu pour le personnel, le montant total des dépenses locales des bureaux extérieurs et le coût des services devant être rendus.

Budget d'appui biennal : Budget servant à financer, sur une période de deux ans, un ensemble de fonctions d'appui aux activités opérationnelles de l'organisation, afin de faciliter l'exécution de la mission et du mandat à tous les niveaux, dans le cadre du plan stratégique.

Budget net : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget indiquant les prévisions de recettes qui couvriront, totalement ou en partie, les prévisions budgétaires brutes correspondantes.

Budgétisation axée sur les résultats : Selon le document de fond établi par le Comité de haut niveau sur la gestion pour les budgets d'appui biennal du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, la budgétisation axée sur les résultats est une méthode de budgétisation dans laquelle, pour chaque fonction essentielle, les crédits demandés sont justifiés par les résultats attendus accompagnés d'indicateurs (points de référence et objectifs).

Coût (augmentation/diminution) : Toute augmentation ou diminution du coût d'une ressource donnée durant un exercice par rapport à celui d'un exercice précédent, découlant d'une modification des coûts, prix et taux de change.

Fonction : Groupe d'activités financées au moyen des ressources prévues au budget d'appui biennal et exécutées afin d'assurer le fonctionnement de l'organisation et de l'améliorer pour qu'elle puisse produire des résultats efficaces en matière de développement et s'acquitter de son mandat.

Ouverture de crédits : Autorisation donnée par le Conseil d'administration au chef de secrétariat de l'organisation d'allouer des fonds au titre du budget d'appui biennal durant l'exercice biennal, à hauteur des montants approuvés.

Programmes : Apports directs nécessaires à la réalisation des objectifs d'un projet ou d'un programme particulier dans le cadre de la coopération pour le développement. Il s'agit d'ordinaire des experts, du personnel d'appui, des fournitures et du matériel, des contrats de sous-traitance, de l'aide en espèces et de la formation individuelle ou collective.

Ressources additionnelles : Ce terme est employé afin de simplifier la présentation des tableaux du budget d'appui biennal. Il désigne les ressources autres que les ressources ordinaires, y compris les autres ressources et les fonds d'affectation spéciale.

Ressources ordinaires : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont composites et non liées. Ces ressources comprennent les contributions volontaires annoncées, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, les dons de sources non gouvernementales ainsi que les intérêts perçus à ce titre et les recettes accessoires.

Volume (augmentation/diminution) : Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires, imputable à des changements intervenus touchant le volume ou la nature des activités menées par une organisation pendant l'exercice en cours et à ceux qui sont prévus pour l'exercice à venir. Le volume est exprimé en utilisant les mêmes facteurs de coût que ceux qui ont été appliqués pour calculer les crédits ouverts, afin de disposer d'une même base de comparaison.
