



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

Distr. générale
19 novembre 2009
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2010

19-22 janvier 2010, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Fonds de développement des Nations Unies
pour la femme**

**Projet de budget du Fonds de développement
des Nations Unies pour la femme pour l'exercice
biennal 2010-2011**

Résumé

Le présent document contient le projet de budget d'appui du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) pour l'exercice biennal 2010-2011, présenté selon la méthode de budgétisation axée sur les résultats. Il est conforme au plan stratégique d'UNIFEM pour 2008-2011 (DP/2007/45) que le Conseil d'administration a approuvé dans sa décision 2007/35 et qu'il a prorogé jusqu'en 2013 dans sa décision 2009/13.

Le montant brut total du budget d'appui biennal proposé pour l'exercice 2010-2011 s'élève à 39,8 millions de dollars, dont 32,7 millions proviendraient des ressources de base et 7,1 millions d'autres sources. L'augmentation totale proposée par rapport à l'exercice précédent s'établit à 12,6 millions de dollars (46,3 %), montant composé d'une hausse de 1,8 million de dollars due aux dépenses non discrétionnaires et d'une augmentation en volume de 10,8 millions de dollars correspondant aux investissements jugés indispensables pour renforcer la capacité opérationnelle d'UNIFEM et lui donner les moyens d'atteindre les résultats définis dans son plan stratégique en répondant plus efficacement à la demande des États Membres. Cette augmentation est justifiée par la progression récente du volume total des ressources, qui devrait se poursuivre. Elle permet de porter le budget d'appui biennal au niveau nécessaire pour gérer des ressources bien supérieures au niveau de référence ayant servi à établir le budget d'appui de l'exercice en cours. Le budget approuvé pour 2008-2009 couvrait 58 postes, les contributions étant estimées à 157 millions de dollars. Or la somme des contributions effectivement reçues en 2008 et des estimations faites pour 2009 s'élève à 256,6 millions de dollars, soit 100 millions de plus que le montant prévu lorsqu'on a estimé les besoins en personnel de l'exercice. Au vu de cette progression et compte tenu de la conjoncture



économique, on estime à 298 millions de dollars le montant total des contributions que l'on peut raisonnablement attendre en 2010-2011.

En dépit de la double augmentation (en coûts et en volume) prévue pour l'exercice biennal, le rapport entre le montant du budget d'appui et celui des programmes sera ramené de 16,5 % à 15,4 % (hors l'allocation de 0,9 % correspondant aux mesures prescrites par l'ONU), ce qui augmentera le volume des ressources affectables aux programmes, dont le montant passera de 138 millions de dollars en 2008-2009 à 216 millions de dollars en 2010-2011, soit une progression de 56,5 %. S'agissant des mesures prescrites par l'ONU, une allocation de 2,2 millions de dollars est prévue pour financer des activités concernant la sécurité et l'adoption des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), qui ne sont pas incorporées dans le budget d'appui. On a veillé par ailleurs à ce que les ressources autres que les ressources de base servent à financer une juste part des frais de gestion. UNIFEM investit prudemment dans le renforcement des capacités opérationnelles dont il a besoin pour aider les pays de programme à atteindre en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes des résultats conformes aux priorités nationales.

L'augmentation régulière des recettes d'UNIFEM témoigne de la demande et de l'intérêt croissants suscités par son action très ciblée, qui concerne tous les objectifs du Millénaire pour le développement, une évolution qui a incité l'Assemblée générale à inviter le Secrétaire général, dans une résolution récente, à regrouper en une seule entité composite UNIFEM, le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme, la Division de la promotion de la femme de l'ONU et l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW). Bien que les présentes propositions budgétaires ne tiennent pas compte du regroupement envisagé, il propose un renforcement des capacités de gestion d'UNIFEM qui jetterait des bases solides pour la création de la nouvelle entité et faciliterait la transition.

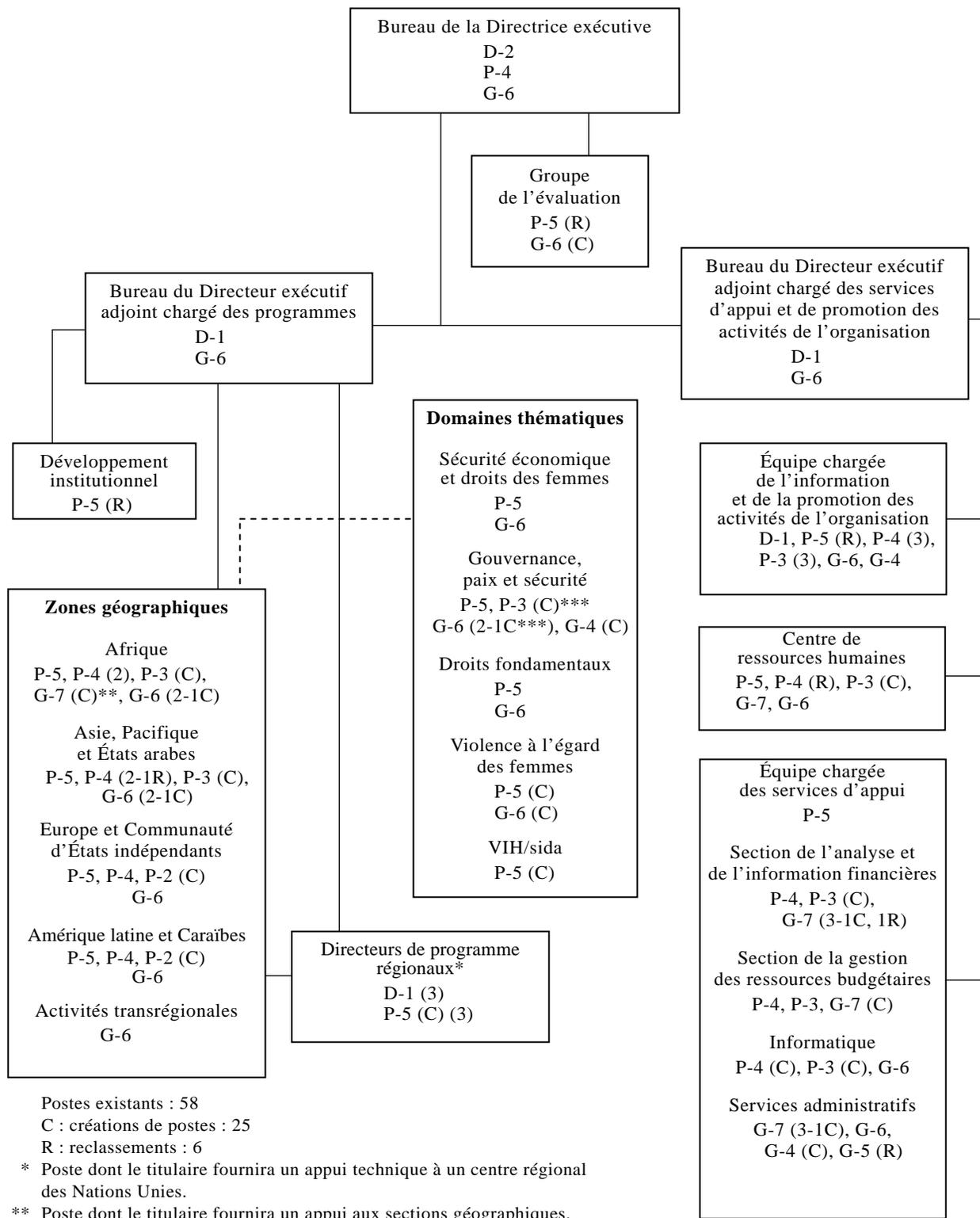
Éléments de décision

Le Conseil d'administration pourrait : a) prendre note des fonctions, des résultats de gestion, des indicateurs et des ressources nécessaires indiqués dans le projet de budget d'appui d'UNIFEM contenu dans le présent rapport; b) approuver l'affectation au financement du budget d'appui biennal pour l'exercice 2010-2011 d'un crédit d'un montant brut de 39,8 millions de dollars prélevé sur les ressources ordinaires, lequel, déduction faite du montant estimatif de 7,1 millions de dollars de recettes provenant du remboursement des dépenses d'appui, serait ramené à 32,7 millions de dollars; c) décider que le montant du crédit ouvert servira à atteindre les résultats spécifiés au titre des fonctions décrites dans le présent rapport; d) approuver le prélèvement sur les ressources ordinaires d'un montant de 1,6 million de dollars destiné à financer les mesures de sécurité prescrites par l'ONU et un autre de 600 000 dollars destiné à financer les dépenses découlant de l'adoption des Normes comptables internationales du secteur public et la mise à niveau du système Atlas comme indiqué dans le présent rapport.

Table des matières

	<i>Page</i>
Organigramme	4
I. Résumé analytique	5
II. Contexte stratégique et financier du projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011	7
A. Cadre stratégique	7
B. Cadre financier	10
III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011	15
A. Résumé des propositions	15
B. Gains d'efficience	27
C. Classement des activités et des coûts	28
D. Activités et ressources prévues au budget d'appui biennal, par fonction	28
Tableaux	
1. Plan financier	13
2. Récapitulatif des principales augmentations et diminutions	16
3. Prévisions de dépenses et montant estimatif des recettes, par fonction	24
4. Postes imputés sur les ressources ordinaires, par lieu d'affectation	25
Figures	
1. Évolution des contributions de 2000-2001 à 2010-2011, par catégorie d'emploi	11
2. Évolution de l'emploi des ressources (en pourcentage) de 2008-2009 à 2010-2011	15
3. Part des ressources utilisées affectées au budget d'appui biennal	27
Tableaux récapitulatifs	
1. Comparaison de la part respective des ressources ordinaires et des autres ressources dans le financement des programmes	56
2. Postes de rang supérieur proposés pour l'exercice 2010-2011	57
3. Prévisions budgétaires ventilées par catégorie de dépenses	58
Annexes	
1. Mesures prises pour donner suite aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	59
2. Classification des activités et des coûts	62
3. Méthode de calcul des prévisions budgétaires et des divers facteurs d'ajustement (volume, coûts et taux de change)	74
4. Terminologie	75

Organigramme



I. Résumé analytique

1. Au cours des 30 dernières années, des engagements ambitieux ont été souscrits aux niveaux mondial, régional et national pour instaurer l'égalité des sexes et autonomiser les femmes. La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, le Programme d'action de Beijing, les résolutions 1325, 1820, 1888 et 1889 du Conseil de sécurité et les objectifs du Millénaire pour le développement constituent les cadres normatifs qui guident l'action menée par UNIFEM à cet effet et le fondement de son plan stratégique pour 2008-2013 (DP/2007/45), approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2007/35. Le budget d'appui biennal proposé pour l'exercice 2010-2011, qui est conforme à la résolution 39/125 adoptée par l'Assemblée générale en 1984 et avec les cadres normatifs mentionnés, a pour objet de doter UNIFEM des capacités institutionnelles nécessaires à la mise en œuvre de son plan stratégique.

2. Le budget d'appui biennal pour 2010-2011 a été établi dans un contexte marqué par une demande d'assistance croissante émanant d'États Membres désireux de respecter les engagements pris en matière d'égalité des sexes, avec l'appui du système des Nations Unies. Des progrès sensibles ont déjà été réalisés par des États Membres qui ont amélioré leur schéma directeur définissant l'action à mener pour promouvoir l'égalité des sexes, conformément aux engagements internationaux. Tous les pays du monde ou presque ont créé un mécanisme national pour la promotion de la femme ou l'égalité des sexes : ils sont plus de 120 à avoir adopté des plans d'action nationaux assortis de stratégies et de politiques relatives à l'égalité des sexes; 102 d'entre eux ont institué un dispositif incitatif visant à accroître la proportion de femmes au sein de leur parlement; et la majorité ont adopté des lois et des politiques ayant pour objet d'éliminer différentes formes de discrimination sexiste, y compris la violence à l'égard des femmes. Bien que le sujet ne soit pas directement abordé dans le budget d'appui biennal, l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 63/311 démontre que les États Membres sont tout à fait favorables à l'augmentation des moyens mis en œuvre pour traduire dans les faits les engagements relatifs à l'égalité des sexes en créant une nouvelle entité des Nations Unies. L'expansion considérable connue par UNIFEM depuis sa fondation en 1976 témoigne de l'importance croissante accordée au respect de l'égalité des sexes comme modalité du développement. Les ressources d'UNIFEM ont augmenté en flèche ces dernières années : leur montant a plus que quadruplé entre 2000 et 2009. En 2008, l'organisation a pu fournir une aide à la programmation et un appui technique aux 82 pays qui lui en ont fait la demande. En dépit de cette progression spectaculaire, la demande de services adressée à UNIFEM reste supérieure à sa capacité d'y répondre.

3. Le débat en cours sur la création d'une entité chargée de la question de l'égalité des sexes aura pour effet de maintenir celle-ci au premier rang des sujets abordés dans le cadre de la réforme institutionnelle des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Pendant que les discussions se poursuivent sur la nature exacte des arrangements institutionnels à mettre en place, il est indispensable, comme chacun s'accorde à le reconnaître, d'apporter à UNIFEM tout le soutien qui lui est nécessaire pour répondre immédiatement aux besoins et aux demandes des pays de programme concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Comme il est aussi généralement admis que le Fonds sera l'une des pierres angulaires de la nouvelle entité, l'un des moyens d'asseoir celle-ci sur des bases solides est de le renforcer.

4. Le budget d'appui biennal proposé pour 2010-2011, y compris les investissements dans la capacité institutionnelle, est aligné sur le plan stratégique. Le montant de 298 millions de dollars représentant la somme des ressources ordinaires et des autres contributions est une estimation prudente tenant compte à la fois de l'évolution des ressources observée ces dernières années et des incidences de la crise économique et financière. Par rapport à 2006-2007, le montant total des contributions aura progressé de 63,4 % en 2008-2009, passant de 156,5 à 256,6 millions de dollars. UNIFEM continuera d'affecter aux programmes une part croissante de ses ressources totales. En 2010-2011, 83,7 % du montant de 258 millions de dollars qu'il est prévu d'utiliser pendant l'exercice, soit 216 millions de dollars, leur seront consacrés. Il s'agit d'une amélioration par rapport à l'exercice biennal 2008-2009, pour lequel le pourcentage affecté aux programmes est de 83,5 % (138 millions de dollars).

5. Le montant brut du budget d'appui proposé par UNIFEM pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élève à 39,8 millions de dollars (montant net : 32,7 millions de dollars, après déduction de 7,1 millions correspondant aux recettes provenant de fonds extrabudgétaires), contre 27,2 millions en 2008-2009 (montant net : 23 millions, après déduction de 4,2 millions correspondant aux recettes provenant de fonds extrabudgétaires). La part du montant brut du budget d'appui financée au moyen de fonds extrabudgétaires devrait passer de 15 % en 2008-2009 à 18 % en 2010-2011, une augmentation qui traduit l'attachement d'UNIFEM au principe selon lequel il convient d'imputer sur ces ressources autres une proportion aussi juste que possible des dépenses globales, et qui se justifie dans une organisation en pleine croissance disposant de ressources limitées.

6. Les améliorations qu'il est prévu de financer au moyen du budget d'appui biennal devraient aboutir aux résultats suivants : augmentation de l'offre de programmes et d'avis techniques concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en réponse à la demande émanant d'États Membres; renforcement de la capacité d'absorption aux fins d'une exécution plus efficace des programmes en faveur de l'égalité des sexes; amélioration des systèmes de suivi et de contrôle débouchant sur une responsabilisation et une capacité de gestion des risques accrues; amélioration des services informatiques utilisés par l'ensemble de l'organisation; adoption de politiques, de dispositions et de systèmes de gestion de la sécurité et de responsabilisation conformes aux normes des Nations Unies.

7. S'appuyant sur l'expérience acquise au cours de l'exercice précédent, UNIFEM a utilisé la méthode de budgétisation axée sur les résultats pour établir ses propositions budgétaires relatives à l'exercice biennal 2010-2011. Il a utilisé les 16 fonctions dont la définition a été harmonisée avec le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le FNUAP, et une dix-septième qui lui est propre, fonctions dont le but est d'obtenir des résultats concrets, définis au niveau des produits, qui contribuent aux efforts menés par les pays en faveur du développement. Se référant à la décision 2009/22 du Conseil d'administration, UNIFEM réfléchit actuellement aux moyens d'adopter la méthodologie et l'angle d'approche concernant le budget d'appui biennal du PNUD pour 2010-2011 (DP/2009/30) et a procédé à un premier reclassement de ses activités et de ses dépenses sous la rubrique « développement », « gestion » et « fins spéciales » qui fait l'objet de l'exposé figurant à l'annexe 2.

II. Contexte stratégique et financier du projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011

A. Cadre stratégique

8. Conformément au mandat défini par l'Assemblée générale en 1984 dans sa résolution 39/125, UNIFEM a pour mission : a) d'établir une programmation novatrice, à effet catalyseur, 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, des résolutions 1325, 1820, 1888 et 1889 du Conseil de sécurité et des résolutions de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies réalisé en 2004 (résolution 59/250) et 2007 (résolution 62/208). Les résolutions relatives à cet examen engagent 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 contribue activement 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 qu'il accomplit dans ces domaines est reconnu par les États Membres, comme en témoigne l'augmentation de leurs contributions à ses ressources ordinaires et autres ressources. Animé par le souci permanent de faire respecter les engagements pris et assumer les responsabilités qui en découlent, UNIFEM s'est donné comme but général dans son plan stratégique d'aider les pays à traduire dans les faits, conformément à leurs priorités nationales, les engagements souscrits en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

9. UNIFEM agit en partenariat avec les organismes des Nations Unies concernés, les gouvernements et la société civile dans quatre grands domaines thématiques consistant à renforcer la sécurité économique et les droits des femmes; à mettre fin à la violence à l'égard des femmes; à réduire la prévalence du VIH/sida parmi les femmes et les filles; et à obtenir une place égale pour les femmes dans les organes de gouvernance. Élaboré sur la base de larges consultations internes et externes auxquelles des États Membres et des partenaires d'UNIFEM ont participé, le plan stratégique a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2007/35. Il distingue huit effets au niveau des résultats dans son cadre de résultats de développement et 18 effets au niveau des produits dans son cadre de résultats de gestion, dont l'obtention est la responsabilité directe d'UNIFEM. Le rapport annuel de la Directrice exécutive pour 2009 (DP/2009/21) contient une annexe faisant le point des résultats obtenus au niveau du développement et de la gestion au cours de la première année de mise en œuvre du plan stratégique. Des exemples des progrès accomplis dans les différents domaines thématiques concernant le développement et la gestion sont donnés ci-après pour plus de clarté.

Résultats en matière de développement

10. UNIFEM a pu répondre aux demandes d'appui qui lui ont été adressées pour promouvoir la sécurité économique et les droits des femmes dans 71 pays, faire progresser la justice pour les femmes dans la gouvernance démocratique dans

56 pays et intégrer la question de l'égalité des sexes dans la lutte contre le VIH/sida dans 13 pays.

11. *Renforcer la sécurité économique et les droits des femmes.* UNIFEM a soutenu les initiatives de parties prenantes en faveur d'une approche globale du développement grâce auxquelles la question de l'égalité des sexes a été intégrée à tous les volets économiques de 20 stratégies de développement nationales, régionales et mondiales, dans le cadre d'une démarche insistant à nouveau sur la nécessité d'aider les femmes à trouver des moyens de subsistance et de garantir le droit des femmes rurales à la terre. Le partenariat qu'UNIFEM a établi avec la Banque mondiale pour mener dans six pays des projets pilotes visant à permettre aux femmes d'accéder à l'indépendance économique commence à produire des résultats.

12. *Mettre fin à la violence à l'égard des femmes.* UNIFEM a aidé 44 pays à mettre au point des lois, des politiques et des stratégies axées sur cet objectif. Dans le cadre de la campagne « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes », menée sous l'égide du Secrétaire général de l'ONU, UNIFEM travaille en liaison étroite avec ses partenaires des Nations Unies et redouble d'efforts pour sensibiliser les hommes, les garçons et les jeunes femmes à cette question. UNIFEM et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains ont jeté ensemble les bases d'un programme élargi ayant pour but d'aider les autorités locales, les groupes communautaires et les associations de femmes à créer des villes sûres.

13. *Enrayer la propagation du VIH/sida chez les femmes et les filles.* UNIFEM a aidé des réseaux et des groupes de femmes séropositives à définir leur programme d'action et à interpeller les autorités gouvernementales dans cinq pays. Ces initiatives contribuent à la réalisation de l'objectif 6 du Millénaire pour le développement en fournissant des données de première main qui facilitent l'élaboration de politiques et de programmes de lutte contre le VIH/sida intégrant une composante égalité des sexes.

14. *Faire progresser la justice pour les femmes dans la gouvernance démocratique.* Au Rwanda, UNIFEM a appuyé un stage de formation électorale de trois jours pour 113 candidates de tous horizons politiques sur l'élaboration d'un programme électoral, le débat politique, le droit, les politiques économiques et les techniques d'affirmation de soi. En collaboration avec ses partenaires gouvernementaux et les équipes de pays des Nations Unies, UNIFEM a appuyé l'adoption de 27 lois ou schémas de politique générale visant à renforcer la participation des femmes aux processus démocratiques, la réforme de la justice dans cinq pays et l'augmentation des fonds alloués aux initiatives en faveur de l'égalité des sexes dans les stratégies de sortie de crise ou de conflit. UNIFEM travaille également avec ses partenaires du système des Nations Unies au renforcement des capacités demandé par le Conseil de sécurité dans ses résolutions 1325 et 1820. Il a constitué une base de données afin de faciliter le suivi de la mise en œuvre de ces résolutions et a aidé des associations de femmes à mettre au point des programmes communs pour peser sur le processus de paix dans sept pays.

Résultats de gestion

15. Pour évaluer ses résultats en matière de développement, UNIFEM s'appuie sur son cadre de résultats de gestion qui distingue quatre catégories de résultats : a) conseils d'orientation et programmation à effet catalyseur; b) coordination et

réforme du système des Nations Unies; c) responsabilité, gestion des risques et contrôle; d) capacité administrative, moyens humains et ressources financières. Découlant du cadre de résultats intégré, le budget d'appui biennal est directement lié aux résultats de gestion définis dans le plan stratégique, dont il finance la mise en œuvre.

16. *Conseils d'orientation et programmation à effet catalyseur.* La capacité d'UNIFEM de proposer des pratiques optimales éprouvées et des démarches efficaces exigent qu'en matière d'évaluation il opte lui-même pour des pratiques de pointe conformes aux normes internationales et aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. UNIFEM fait de grands progrès dans ce domaine. Il met actuellement en œuvre une stratégie d'évaluation et termine l'élaboration d'une politique d'évaluation. Il travaille aussi à la conception de modules de formation à l'évaluation sous l'angle de l'égalité des sexes qui seront mis à la disposition de son personnel et de ses partenaires en 2009.

17. UNIFEM s'efforce de déterminer l'effet d'entraînement de ses initiatives en matière de sensibilisation, de renforcement des capacités, d'assistance technique, de programmation à effet catalyseur, de documentation et de diffusion d'informations. Il a recensé sept cas dans lesquels des initiatives appuyées par lui ont été reproduites ou élargies en 2008. Au nombre des progrès notables enregistrés dans le domaine de la formulation de conseils, on mentionnera la publication de la quatrième édition de la publication intitulée « Le progrès des femmes à travers le monde », qui a trouvé un large écho dans des médias internationaux et nationaux influents un peu partout dans le monde et suscite déjà une volonté croissante de rendre compte des initiatives en faveur des femmes, et l'ouverture d'un service d'aide en ligne visant à faciliter le recensement et la diffusion des méthodes efficaces de lutte contre les violences faites aux femmes. UNIFEM peut aussi mettre à son actif la façon dont il a géré en 2008 la campagne « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » : il a transmis au Secrétaire général plus de 5 millions de signatures, dont celles de 29 chefs d'État et de 188 ministres.

18. *Coordination du système des Nations Unies.* UNIFEM a élargi sa participation à tous les niveaux aux mécanismes de coordination et aux processus de réforme; il a collaboré à 72 programmes conjoints, dont 18 en tant que chef de file. Il a animé 32 groupes thématiques qui se sont penchés sur la question de l'égalité des sexes aux niveaux mondial, régional et national, coprésidé 19 autres groupes thématiques également consacrés à cette question et participé activement aux travaux de 7 autres. Le Fonds contribue à intégrer la problématique de l'égalité des sexes dans tous les projets pilotes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies. En sa qualité de président de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur l'égalité des sexes, il a collaboré avec 17 organismes des Nations Unies et mis au point à l'usage des équipes de pays des Nations Unies une série d'indicateurs de résultats en matière d'égalité des sexes qui ont été approuvés. Enfin, entre autres activités, il participe aux travaux de l'équipe spéciale interorganisations sur l'égalité des sexes créée par la Vice-Secrétaire générale afin d'accroître la cohérence de l'action menée par le système.

19. *Contrôle et responsabilités.* UNIFEM a renforcé ses capacités de suivi des résultats, et poursuivi le transfert progressif de compétences en matière opérationnelle et programmatique à ses bureaux sous-régionaux et à des sections géographiques et thématiques. L'information reçue des participants à ces initiatives montre que celles-ci ont pour effet d'améliorer l'efficacité et la qualité de l'action

menée, même si des progrès restent à faire. Par ailleurs, 10 des 15 bureaux sous-régionaux ont été audités par un organe indépendant. Un dispositif a été mis en place pour assurer le suivi des observations des auditeurs.

20. *Moyens administratifs, humains et financiers.* Le Fonds a perfectionné ses logiciels de gestion financière en 2008 avec le passage d'Atlas 8.4 à Atlas 9.0 et adopté un système de rapprochement des données financières et des résultats des programmes et projets dans Atlas; il se prépare en outre à appliquer les Normes comptables internationales du secteur public à compter du 1^{er} janvier 2012. Fin 2008, ses effectifs, qui ont doublé au cours des cinq dernières années, comptaient 232 fonctionnaires titulaires d'une lettre d'engagement relevant de la série 100, 200 ou 300 du Règlement du personnel. On trouvera plus loin des observations sur l'augmentation de ses moyens financiers

21. Le budget d'appui proposé pour l'exercice biennal 2010-2011 a pour objet de continuer de favoriser l'obtention des résultats de développement prévus dans le plan stratégique, grâce à l'obtention de 18 résultats de gestion définis au niveau des produits (décrits en détail à la section D du chapitre III), de consolider les améliorations apportées à l'organisation en 2008-2009 et de relever les défis du moment.

B. Cadre financier

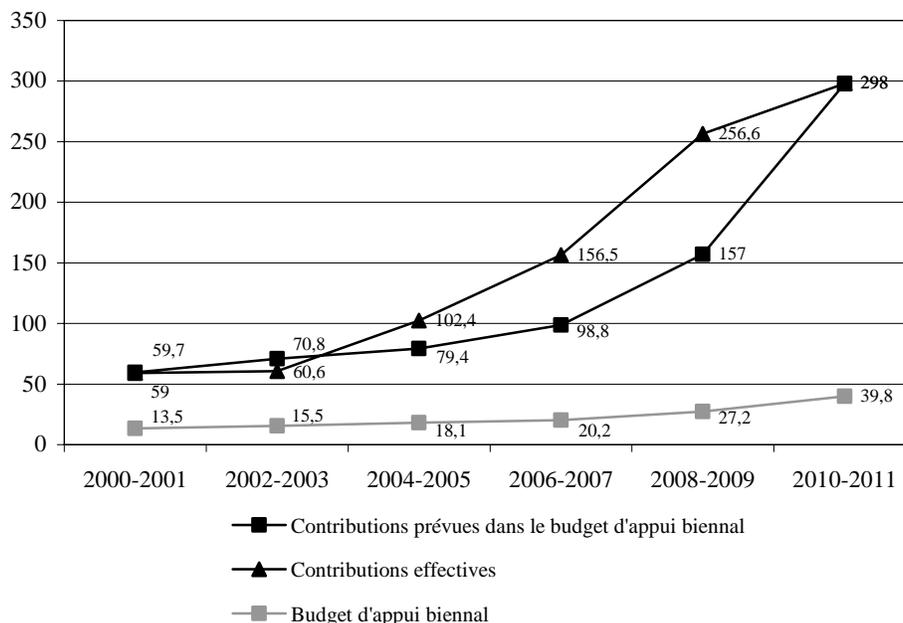
Tendances antérieures

22. Les donateurs ont régulièrement augmenté leurs contributions à UNIFEM, ainsi que le montre la figure 1. Le montant total des contributions a plus que quadruplé au cours des huit dernières années, passant de 59 millions de dollars en 2000-2001 à 256,6 millions de dollars en 2008-2009¹. Ce dernier montant, qui représente la somme des contributions reçues en 2008 et de celles annoncées pour 2009, est supérieur de près de 100 millions de dollars, soit des deux tiers environ, aux 157 millions de dollars initialement prévus.

23. La figure 1 montre aussi que le rapport entre le montant total du budget d'appui et le montant total des contributions prévues a diminué de près d'un tiers entre 2000-2001 et 2008-2009, tombant de 22,9 % à 16,5 %. 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 2008-2009 étant respectivement de 27,2 millions et 157 millions de dollars. Cette évolution témoigne de la régularité avec laquelle UNIFEM a su améliorer son efficacité pendant toute cette période.

¹ Le montant total des contributions pour 2009 est une estimation fondée sur les informations reçues des donateurs (annonces de contributions, lettres, etc.).

Figure 1
**Évolution des contributions de 2000-2001 à 2010-2011,
 par catégorie d'emploi**



Source : Rapports financiers annuels pour les contributions reçues de 2000 à 2007, montants effectifs pour 2008, estimations les plus récentes pour 2009 et projections faites pour 2010-2011 à partir des annonces de contributions et autres indications reçues des donateurs, qui conduisent à tabler sur une augmentation de 16,1 % par rapport à l'exercice 2008-2009. En ce qui concerne le budget d'appui biennial des exercices 2000-2001 à 2008-2009, les chiffres proviennent des projets de budget présentés au Conseil d'administration.

Prévisions de recettes

24. Au vu des résultats des exercices antérieurs et compte tenu de la conjoncture économique, le montant total des contributions prévues pour 2010-2011 est estimé à 298 millions de dollars (voir fig. 1). L'augmentation de 16 % que ce chiffre représente par rapport aux contributions reçues en 2008-2009 peut sembler modeste². Fondées sur les annonces de contributions et les estimations les plus réalistes, ces prévisions représentent une hypothèse très prudente par rapport aux tendances passées : de 156,5 millions de dollars en 2006-2007, le montant total des contributions est passé à 256,6 millions de dollars en 2008-2009, soit une progression de 63,4 %. On notera que le montant de 157 millions de dollars prévu pour l'exercice biennial 2008-2009 représentait déjà une augmentation de 59 % par rapport aux 98,8 millions de dollars attendus en 2006-2007, mais que la progression a été beaucoup plus importante puisqu'il est désormais estimé à 256,6 millions de dollars sur la base des chiffres effectifs et des estimations les plus fiables. L'estimation faite pour 2010-2011 par référence à 2008-2009 semble donc raisonnable et sera très probablement dépassée.

² Contributions effectivement reçues en 2008 et estimations les plus réalistes pour 2009.

25. Les prévisions de recettes pour 2010-2011 figurant dans le tableau 1 ci-après font apparaître une augmentation de 39,8 % des ressources ordinaires par rapport au montant initialement prévu pour l'exercice 2008-2009 (qui correspondait à une augmentation de 63,7 %). Toutefois, la progression n'est plus que de 11,5 % si l'on tient compte du montant effectif des contributions de base déjà reçues pour l'exercice 2008-2009 et des estimations les plus réalistes pour la fin de l'exercice. On peut légitimement tabler sur une augmentation raisonnable des ressources ordinaires au vu des tendances observées en 2008 et 2009. En 2008, le nombre de gouvernements ayant contribué à la masse de ces ressources a augmenté des deux tiers, passant de 49 à 80. Plusieurs pays donateurs se sont engagés à contribuer à nouveau aux ressources ordinaires en 2009 et au-delà ou à accroître leurs contributions. Certains ont multiplié plusieurs fois le montant de leurs contributions, ce qui explique que le montant effectif des ressources ordinaires soit supérieur de 11,1 % aux prévisions faites pour 2008 (51,1 millions de dollars contre 46 millions) et que les dernières estimations pour 2009 devraient dépasser les 65 millions de dollars. Il s'agit d'estimations prudentes et réalistes fondées sur l'accroissement réel des contributions des pays donateurs mais tenant compte de la conjoncture économique.

26. Les prévisions relatives aux autres recettes indiquées dans le tableau 1, d'un montant de 168 millions de dollars, représentent une augmentation de 20 % par rapport au montant de 140 millions de dollars prévu pour l'exercice 2008-2009 sur la base des chiffres effectifs et des estimations les plus fiables. Cette progression est modeste compte tenu de la tendance observée ces dernières années, marquée par un écart constamment positif entre les contributions effectives et les contributions prévues. En 2008-2009, le montant de ces contributions aux ressources autres, initialement estimé à 64 millions de dollars, devrait atteindre 140 millions de dollars, soit un écart à la hausse de 76 millions de dollars correspondant à une progression supérieure à 100 %. Le chiffre ne tient pas compte du montant de 83,3 millions de dollars représentant les contributions à des fonds d'affectation spéciale administrés par UNIFEM, soit le Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (18,3 millions de dollars) et le nouveau Fonds pour l'égalité des sexes (65 millions de dollars) dont les opérations sont présentées séparément. Par ailleurs, grâce à la stratégie de diversification adoptée par UNIFEM, les contributions venant d'autres sources que les donateurs traditionnels ont également augmenté. Par exemple, celles des comités nationaux d'UNIFEM ont progressé de près de 200 % en 2008 par rapport à 2007.

27. Le débat en cours sur la création d'une entité chargée de la question de l'égalité des sexes aura pour effet de maintenir celle-ci au premier rang des sujets abordés dans le cadre de la réforme institutionnelle entreprise par le système des Nations Unies. Pendant que les discussions se poursuivent sur la nature exacte des arrangements institutionnels à mettre en place, il est indispensable, comme chacun s'accorde à le reconnaître, d'apporter à UNIFEM tout le soutien qui lui est nécessaire pour répondre immédiatement aux besoins et aux demandes des pays de programme concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

28. Le plan financier présenté dans le tableau 1 fait apparaître le montant total des recettes et leur répartition proposée entre les programmes et le budget d'appui biennal.

Répartition proposée des ressources entre les programmes et le budget d'appui

29. En ce qui concerne l'emploi des ressources, le tableau 1 et la figure 2 montrent comment se répartirait le montant total des ressources ordinaires et des autres ressources entre les programmes et le budget d'appui biennal.

30. *Financement des programmes.* Le principe qui préside à l'élaboration du budget est le suivant : 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. La part des ressources affectées au financement des programmes continuera d'augmenter. Sur les 258 millions de dollars de recettes prévues pour l'exercice 2010-2011, 216 millions, soit 83,7 %, seront alloués aux programmes. Ces chiffres représentent une amélioration par rapport à l'exercice biennal 2008-2009, pour lequel le montant de 138 millions de dollars affecté aux programmes représente un pourcentage légèrement inférieur (83,5 %). Si l'on excluait le coût des mesures de sécurité prescrites par l'ONU et de l'adoption des normes IPSAS, la part des ressources réservées aux programmes atteindrait 218,2 millions de dollars, soit 84,6 % du total. On notera également que l'allocation de 216 millions de dollars prévue pour 2010-2011 est supérieure de 78 millions de dollars, soit 56,5 %, à celle de l'exercice 2008-2009 et que la part du budget d'appui se trouve ramenée de 16,5 % à 15,4 % (voir fig. 2).

Tableau 1
Plan financier

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008-2009				2010-2011			
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Pourcentage du total
1. Ressources disponibles								
Solde d'ouverture ^{a, b}	24,3	60,9	85,2		23,8	55,7	79,5	
Recettes								
Contributions ^c	93,0	64,0	157,0		130,0	168,0	298,0	
Autres ^d	2,5		2,5		2,5		2,5	
Total, ressource disponibles	119,8	124,9	244,7		156,3	223,7	380,0	
2. Emplois								
A. Programmes	73,0	65,0	138,0	83,5	105,0	111,0	216,0	83,7
B. Budget d'appui biennal ^e	23,0	4,2	27,2	16,5	32,7	7,1	39,8	15,4
C. Mise à niveau d'Atlas et adoption des normes IPSAS			–	0,0	0,6	–	0,6	0,2
D. Mesures de sécurité prescrites par l'ONU			–	0,0	1,6	–	1,6	0,7
Total, emplois	96,0	69,2	165,2	100,0	139,9	118,1	258,0	100,0
3. Solde de clôture	23,8	55,7	79,5		16,4	105,6	122,0	

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau 1)

^a Le montant de la réserve opérationnelle au 31 décembre 2007, soit 14,1 millions de dollars, est exclu des ressources ordinaires.

^b Le solde d'ouverture de l'exercice 2008-2009 est égal au solde de clôture effectif au 31 décembre 2007, qui ne tient pas compte de la réserve opérationnelle.

^c Compte non tenu d'un montant de 83,3 millions de dollars représentant les contributions à deux fonds d'affectation spéciale, le Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (18,3 millions) et le Fonds pour l'égalité des sexes (65 millions), qui font l'objet de rapports distincts en raison des dispositions spéciales régissant leur fonctionnement.

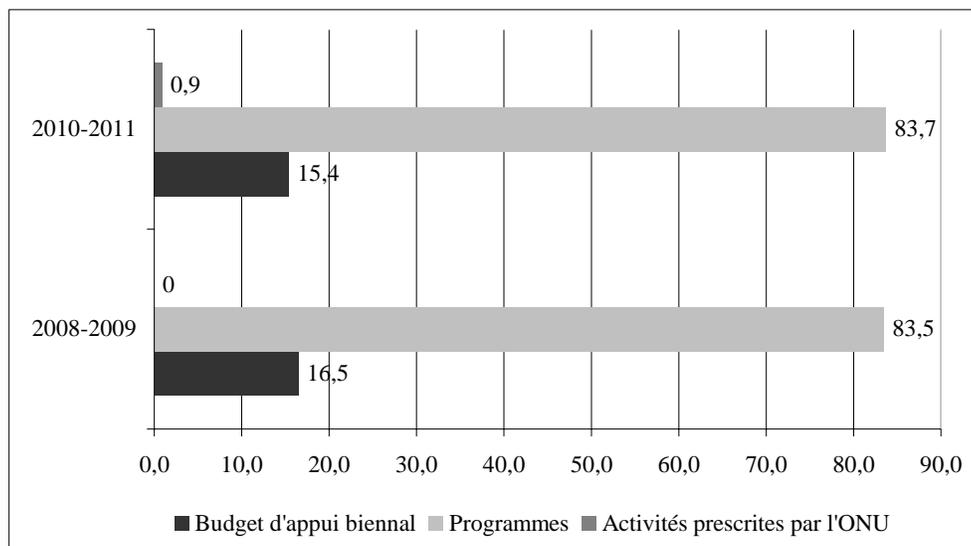
^d Intérêts et recettes accessoires.

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

31. *Financement du budget d'appui biennal.* Le montant brut du budget d'appui proposé pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élève à 39,8 millions de dollars (montant net : 32,7 millions, déduction faite de 7,1 millions correspondant au montant estimatif des fonds extrabudgétaires), contre 27,2 millions pour l'exercice 2008-2009 (montant net : 23 millions, déduction faite de 4,2 millions correspondant au montant estimatif des fonds extrabudgétaires). L'augmentation totale proposée par rapport à l'exercice biennal précédent s'établit à 12,6 millions de dollars (46,3 %), montant qui se décompose en une hausse des coûts de 1,8 million de dollars et une augmentation en volume de 10,8 millions de dollars. Cette augmentation est justifiée par la progression récente du volume des ressources et la croissance attendue : le montant total des contributions devrait augmenter de 89,8 % par rapport aux prévisions faites pour l'exercice 2008-2009, passant de 157 millions à 298 millions de dollars (voir fig. 1). Elle permet de porter le budget d'appui de 2010-2011 au niveau nécessaire pour gérer des ressources bien supérieures au niveau de référence qui a servi à établir celui de l'exercice en cours. Ayant eu tendance jusqu'à présent à sous-estimer le montant total des contributions qu'il pouvait recevoir, UNIFEM a fixé à un niveau trop bas le montant de ses budgets d'appui et des investissements dans le renforcement de ses capacités. L'augmentation du budget d'appui proposée pour l'exercice à venir est absolument indispensable pour renforcer ces capacités et doter le Fonds des moyens d'atteindre les niveaux cibles fixés dans son plan stratégique.

32. *Emploi des fonds extrabudgétaires.* Le montant des fonds extrabudgétaires qu'il est proposé d'affecter au budget d'appui en 2010-2011 s'élève à 7,1 millions de dollars, soit une augmentation de 69 % par rapport aux 4,2 millions de dollars prévus pour 2008-2009, une évolution conforme au principe selon lequel ces ressources autres doivent financer une juste part du montant total des dépenses, autant que faire se peut. La part du montant brut du budget d'appui financé au moyen de ces fonds extrabudgétaires serait ainsi portée de 15 % à 18 %. Ces propositions sont fondées sur les prévisions de dépenses relatives aux programmes autres que les programmes de base. Le pourcentage des dépenses recouvrées varie en fonction du taux d'exécution des projets. Les recettes provenant du recouvrement des coûts sont réparties à parts égales entre le siège d'UNIFEM et les bureaux sous-régionaux s'occupant de l'exécution des projets. Cette allocation a pour objet de les aider à financer les frais de gestion et d'appui afférents aux projets autres que les projets de base. L'augmentation du volume de ces ressources devrait s'accompagner d'une augmentation de la part des dépenses totales afférentes aux postes qu'elles servent à financer.

Figure 2
**Évolution de l'emploi des ressources (en pourcentage)
 de 2008-2009 à 2010-2011**



III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011

A. Résumé des propositions

33. Les investissements proposés pour renforcer les capacités d'UNIFEM sont indispensables pour que celui-ci obtienne les résultats visés. Il s'agit d'augmentations minimales des dépenses nécessaires pour porter les capacités au niveau de la demande, réparties entre les différentes fonctions harmonisées du budget d'appui biennal et destinées à appuyer la mise en œuvre du plan stratégique.

Principales augmentations et diminutions prévues pour l'exercice biennal

34. L'impact des investissements proposés dans le projet de budget d'appui pour l'exercice 2010-2011 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 2008-2009. L'augmentation globale proposée procède de l'idée qu'il faut tirer parti des améliorations actuellement apportées au fonctionnement de l'organisation pour porter ses capacités au niveau exigé par l'expansion des besoins en matière de programmes et de la demande émanant des États Membres, afin que le Fonds puisse gérer des ressources toujours plus importantes et consolider sa capacité d'absorption pour atteindre les résultats prévus dans son plan stratégique. L'augmentation proposée pour l'exercice est de 12,6 millions de dollars, dont 1,8 million de dollars au titre de la hausse des coûts et 10,8 millions de dollars au titre de l'augmentation en volume.

Augmentations et diminutions des coûts

35. Un montant total de 1,8 million de dollars, représentant une augmentation de 6,7 % par rapport à l'exercice biennal en cours, est prévu pour couvrir des dépenses non discrétionnaires échappant au contrôle d'UNIFEM : a) les incidences de l'évolution des taux d'inflation et des taux de change; b) la hausse des coûts salariaux due aux révisions des barèmes des traitements, aux avancements d'échelon, et à l'actualisation des indemnités de poste et autres prestations déterminées par la Commission de la fonction publique internationale. Ce montant comprend également une modeste provision destinée à couvrir le coût de l'assurance-maladie après la cessation de service.

Tableau 2

Récapitulatif des principales augmentations et diminutions

(En milliers de dollars)

I.	Montant net des crédits ouverts pour 2008-2009	23 044
II.	Augmentations et diminutions des coûts (inflation, taux de change et coûts salariaux)	1 832
III.	Augmentations en volume – renforcement des capacités* :	
	Appui apporté aux organismes des Nations Unies dans les pays de programme	1 630
	Sections chargées des programmes/sections géographiques	2 070
	Services thématiques/conseil technique	2 050
	Capacité d'évaluation	270
	Coordination opérationnelle, services consultatifs et contrôle	1 360
	Apprentissage et suivi du comportement professionnel	460
	Services informatiques	855
	Information et communication	80
	Renforcement d'autres secteurs et dépenses opérationnelles**	1 011
	Total partiel	9 786
IV.	Augmentation des sommes à rembourser au PNUD***	1 032
V.	Montant total des augmentations en volume	10 818
VI.	Augmentation totale (coûts et volume) (II + V)	12 650
VII.	Montant total des prévisions budgétaires (I + VI)	35 694
VIII.	Variation nette du montant estimatif des recettes à inscrire au budget d'appui biennal	(2 977)
IX.	Montant net des crédits nécessaires pour 2010-2011 (VII – VIII)	32 717
	Mesures prescrites par l'ONU – renforcement de la sécurité	1 600
	Mesures prescrites par l'ONU – adoption des normes IPSAS****	600
	Total	2 200

* Voir également le tableau 4 relatif aux postes.

** 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 afférentes au poste de spécialiste de l'audit et au système Atlas.

**** Normes comptables internationales du secteur public.

Augmentations et diminutions en volume

36. Les augmentations en volume proposées s'élèvent à 10,8 millions de dollars au total, soit une progression de 39,7 % par rapport à l'exercice précédent. Nécessaires pour constituer la capacité minimum indispensable à l'exécution des programmes et au contrôle, elles sont en rapport avec l'augmentation rapide des ressources. Les principales concernent les postes additionnels prévus pour appuyer le système des Nations Unies pour le développement, la gestion des programmes, les services de conseil technique, les capacités d'évaluation, la coordination et le contrôle des opérations, la gestion des ressources humaines et l'apprentissage, le remboursement des services d'appui fournis par le PNUD, le renforcement d'autres secteurs et les dépenses opérationnelles, le système de gestion intégré (Atlas) et les activités prescrites par l'ONU, notamment l'adoption de mesures de sécurité et des normes IPSAS. Les dépenses entraînées par la mise à niveau d'Atlas et l'adoption des normes IPSAS, de même que le coût des mesures de sécurité imposées par l'ONU, ne sont pas comprises dans le montant total du budget d'appui biennal mais sont indiquées séparément.

Renforcement de l'appui apporté au système des Nations Unies pour le développement dans les pays de programme

37. Dans la ligne de la décision prise dans le cadre du budget d'appui de l'exercice en cours, UNIFEM propose de poursuivre la création de postes de directeur régional de programme dans les pays de programme en créant trois postes P-5 qui seraient affectés à trois bureaux sous-régionaux. Cet investissement, de l'ordre de 1,6 million de dollars, donnera à la présence d'UNIFEM un caractère institutionnel qui lui permettra de contribuer aux activités des équipes de pays des Nations Unies, de participer à l'élaboration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, de faire partie des équipes de directeurs régionaux et d'assurer de manière continue la prestation aux pays de programme de services de conseil technique concernant l'égalité des sexes. Ces activités relèvent de la fonction 17 (voir le tableau 3 pour la description des différentes fonctions).

Renforcement des sections chargées des programmes

38. L'élaboration, l'exécution, l'orientation et le contrôle des programmes sont dirigés par les sections géographiques, thématiques et transrégionales. Il ressort d'une analyse récente du volume de travail que la dotation en effectifs de ces sections a été déterminée au cours de l'exercice biennal 2002-2003, alors que le montant estimatif des ressources (70,8 millions de dollars) ne représentait pas même un quart de celui prévu pour 2010-2011 (298 millions de dollars). En raison de l'augmentation régulière des ressources affectées aux programmes, les sections géographiques ont vu se multiplier plusieurs fois le volume de leur portefeuille, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre de programmes confiés à chaque fonctionnaire, partant de l'ampleur et de la complexité de ses responsabilités. Il a été recommandé à l'issue de cette étude d'affecter quatre spécialistes des programmes (2 P-2 et 2 P-3) et deux assistants aux programmes (G-5/G-6) aux quatre sections géographiques, un spécialiste des programmes (P-2/P-3) et un assistant aux programmes (G-5/G-6) aux sections thématiques et transrégionales, et un adjoint aux finances (G-6/G-7) à l'ensemble des sections. Il est proposé de reclasser de P-3 à P-4 un poste de spécialiste des programmes afin de l'inscrire au budget au niveau correspondant au classement de l'emploi. Enfin, il est également proposé de créer un poste d'assistant administratif de la classe G-4 pour aider la

section thématique s'occupant de la gouvernance, de la paix et de la sécurité à faire face à la forte augmentation de son volume de travail consécutive à l'expansion de son mandat. La stratégie de mise en commun et de partage des ressources est guidée par un souci de rentabilité et d'efficacité. En investissant 2,9 millions de dollars sur deux ans dans le renforcement des fonctions d'orientation et de contrôle des programmes, UNIFEM pourra faire face au volume de travail relatif aux programmes, augmenter sa capacité d'absorption, mettre en place un dispositif efficace de responsabilisation et de gestion des risques et produire les résultats définis dans le plan stratégique (fonctions 4 et 17).

Renforcement des services thématiques et des services de conseil technique

39. UNIFEM a créé en 1991 trois groupes chargés des services de conseil technique, mais n'a pas modifié depuis ce volet de sa structure. Le plan stratégique définit quatre domaines d'activités thématiques, dont l'un a pour objet de mettre fin à la violence à l'égard des femmes et l'autre d'enrayer la propagation du VIH/sida chez les femmes et les filles. Ces deux domaines n'ont pas encore leur place en tant que tels dans l'organigramme approuvé dans le cadre du budget d'appui biennal; UNIFEM propose donc de modifier la structure organisationnelle pour les y intégrer afin d'appuyer plus efficacement ces secteurs essentiels de l'assistance technique et de l'appui aux programmes.

40. Mettre fin à la violence à l'égard des femmes est devenu une priorité pour les États Membres et pour l'ensemble du système des Nations Unies. On a assisté ces dernières années à l'émergence d'une volonté politique plus ferme de s'attaquer à ce problème généralisé d'atteinte aux droits fondamentaux, en prenant des initiatives aux échelons mondial, régional et national, dont l'une des plus remarquables a été le lancement en 2008 de la campagne du Secrétaire général de l'ONU appelant à mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles.

41. Plusieurs facteurs, notamment la croissance du Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, les résolutions de l'Assemblée générale 61/143 (du 19 décembre 2006), 62/133 (du 18 décembre 2007) et 63/155 (du 18 décembre 2008), les résolutions 1820, 1888 et 1889 du Conseil de sécurité, le quadruplement du nombre d'initiatives prises conjointement par les équipes de pays des Nations Unies pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes et l'adoption par un nombre croissant de pays de législations et de politiques axées sur ce problème, font qu'un nombre toujours plus important de gouvernements, d'organismes des Nations Unies, de représentants de la société civile et d'autres partenaires se tournent vers UNIFEM pour obtenir des conseils en matière de stratégie et de politiques et une assistance technique (fonctions 2, 3 et 4). Pour qu'UNIFEM puisse faire face à l'augmentation exponentielle de la demande, il est indispensable d'inscrire à son budget d'appui biennal un crédit de 700 000 dollars pour financer un poste de conseiller thématique de la classe P-5 et un poste d'assistant aux programmes de la classe G-6 imputés jusque-là sur le budget des projets, l'idée étant que le Fonds puisse engager et garder un spécialiste dynamique, créatif et expérimenté capable de l'aider à s'acquitter de ses multiples obligations (fonctions 2, 3 et 4).

42. Bien que la lutte contre la pandémie du VIH/sida soit l'un de ses domaines d'action thématiques, UNIFEM n'a jamais créé de poste de conseiller imputé sur le budget d'appui. Or le Fonds a joué un rôle moteur dans les campagnes de mobilisation menées aux échelons mondial, régional et national; il a constitué des

bases de connaissances et des réseaux, encouragé les échanges Sud-Sud de connaissances et de pratiques, soutenu le renforcement des capacités des gouvernements et de la société civile et créé le premier centre de ressources en ligne sur l'égalité des sexes et le VIH/sida. Par ailleurs, il est coprésident de la Coalition mondiale sur les femmes et le sida et est de plus en plus souvent sollicité par des partenaires nationaux souhaitant qu'il les aide à inclure les principes relatifs à l'égalité des sexes dans les plans, politiques et budgets élaborés à l'échelon des pays pour lutter contre le VIH/sida. UNIFEM s'est acquitté jusqu'à présent de ces activités importantes grâce à un poste imputé sur le budget de projets, dont le financement n'a jamais été entièrement prévisible. Afin de consolider les acquis et d'obtenir les résultats prévus dans le plan stratégique, il propose d'inscrire au budget d'appui un crédit de 500 000 dollars pour financer pendant les deux années de l'exercice un poste P-5 de conseiller pour la prise en compte de l'égalité des sexes dans la lutte contre le VIH/sida.

43. Le plan stratégique fait des capacités, systèmes et politiques d'évaluation l'une des priorités d'UNIFEM. Celui-ci a donc créé un groupe chargé de l'évaluation, doté d'un poste de conseiller à l'évaluation dont la définition d'emploi correspond à la classe P-5. Il a pris cette décision afin de mieux cibler sa politique d'évaluation, de pouvoir donner des conseils sur les démarches axées sur les droits fondamentaux des femmes et d'aligner ses pratiques d'évaluation sur les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Il propose que le poste existant, inscrit au tableau d'effectifs en tant que poste P-4, soit reclassé à P-5, conformément aux attributions qui y sont attachées. Il propose également d'étoffer l'effectif du nouveau groupe en créant un poste d'assistant aux programmes de la classe G-6 (coût : 300 000 dollars sur deux ans) (fonction 15).

Renforcement de la coordination opérationnelle, des services consultatifs et du contrôle

44. En 2008, l'exécution des programmes a doublé. Cette évolution s'est accompagnée d'une augmentation du volume d'activité correspondant aux fonctions budget, finances, achats et administration. Bien que l'accroissement considérable des contributions ait entraîné un alourdissement proportionnel des responsabilités de l'équipe en charge de la gestion financière, qui doit gérer ces contributions, effectuer les paiements, établir les rapports et assurer le contrôle, cette équipe est restée limitée à un seul administrateur assisté de deux agents d'appui. La capacité d'absorption du volume d'activité croissant correspondant à ces fonctions doit être portée à hauteur de la demande de services. UNIFEM continuera de tirer parti autant que faire se peut de la capacité opérationnelle, des infrastructures, des systèmes et du savoir-faire du PNUD, mais estime devoir se doter d'un minimum de capacités internes pour pouvoir gérer efficacement ses relations avec ses partenaires, saisir les possibilités qui s'offrent à lui et maîtriser les risques. Afin de renforcer la planification financière et le suivi et d'améliorer la gestion des ressources, UNIFEM propose de créer un poste de spécialiste des finances de la classe P-3, trois postes d'adjoint de la classe G-7 pour les fonctions finances, budget et achats respectivement, et un poste de commis d'administration de la classe G-4. Il propose également de reclasser un poste G-4 à G-5 et un poste G-6 à G-7 pour du personnel d'appui. Le coût total de ses propositions pour les deux années de l'exercice est estimé à 1,3 million de dollars, à imputer sur le budget d'appui. Cet investissement aidera UNIFEM à obtenir les résultats de gestion attendus en lui permettant de faire face à l'augmentation du volume et de la complexité de ses opérations et de

l'importance des responsabilités qui y sont attachées, d'améliorer l'établissement des rapports et de mieux suivre du point de vue de la qualité et du respect des délais les services fournis en matière de finances, de budget, d'administration et d'achats, et d'assurer efficacement le contrôle interne et la gestion des risques (fonctions 5, 9, 10, 12 et 14).

Renforcement de l'apprentissage et du suivi du comportement professionnel

45. Depuis sa création en 2006, le centre de gestion des ressources humaines d'UNIFEM a connu un développement considérable. L'accroissement simultané des ressources et des effectifs survenu ces dernières années a suscité une augmentation en volume et en complexité de la demande de conseils en matière de politique générale et de recrutement émanant des bureaux extérieurs et des sections du siège. Il faut concevoir et interpréter la politique de gestion des ressources humaines, élaborer une stratégie de recrutement, fournir des services de conseils et résoudre les problèmes. L'accroissement des effectifs hors siège découlant de l'augmentation du nombre de programmes exécutés sur le terrain a également mis à contribution les services d'appui du siège, notamment pour ce qui est du suivi du comportement professionnel et de la gestion du changement. UNIFEM propose de reclasser de P-3 à P-4 un poste de spécialiste des ressources humaines pour faire face à l'augmentation rapide des services requis en matière d'orientation, de gestion du changement et de conseils. L'expansion des activités exige aussi une approche mieux ciblée et plus dynamique de la politique de perfectionnement du personnel et d'organisation des carrières qui facilite l'exécution du mandat d'UNIFEM et la réalisation des objectifs définis dans son plan stratégique. L'apprentissage et le suivi du comportement professionnel sont l'un des principaux outils de cette démarche de perfectionnement du personnel et d'organisation des carrières. La résolution 63/250 de l'Assemblée générale et le schéma directeur pour la gestion des ressources humaines publié par la Commission de la fonction publique internationale considèrent l'apprentissage et le suivi du comportement professionnel comme la meilleure pratique de gestion des ressources humaines et encouragent vivement les organisations à développer leurs programmes de perfectionnement. Pour qu'UNIFEM puisse s'acquitter convenablement et de manière systématique de cette fonction de perfectionnement du personnel et d'organisation des carrières, il est important de renforcer l'équipe chargée de la gestion des ressources humaines en créant un poste P-3 de spécialiste de l'apprentissage et du suivi du comportement professionnel. Le montant à inscrire au budget à ce titre est estimé à 400 000 dollars (fonctions 13 et 16).

Renforcement des services informatiques

46. L'introduction d'Atlas et l'adoption prochaine des normes IPSAS font qu'UNIFEM dépend de plus en plus des technologies de l'information et des communications. Or le groupe actuellement chargé de cette fonction d'appui importante pour le siège et l'ensemble de l'organisation ne dispose que d'un poste G-6. La stratégie informatique et télématique d'UNIFEM repose essentiellement sur l'infrastructure et le réseau du PNUD. Toutefois, le Fonds ne peut efficacement la mettre en œuvre qu'à condition de disposer lui-même du savoir-faire indispensable. À l'issue d'une étude indépendante approfondie de ses besoins en la matière et des services fournis par le PNUD, il a été recommandé de créer au moins deux postes d'administrateur, l'un de la classe P-4 et l'autre de la classe P-3 (coût total estimé à 900 000 dollars pour l'exercice). Ces renforts permettront à UNIFEM de tirer

pleinement parti des services fournis par le PNUD et de renforcer le partenariat entre les deux organismes, de garantir que les besoins stratégiques d'UNIFEM seront pris en considération dans les décisions stratégiques du PNUD et que l'outil puissant offert par l'informatique et la télématique sera pleinement mis à profit pour assurer la gestion de plus en plus complexe des programmes et des opérations et faciliter ainsi l'exécution du mandat d'UNIFEM (fonctions 11 et 12).

Renforcement des capacités de communication et de relations avec les médias

47. Le plan stratégique offre des possibilités de promouvoir le nom et le mandat d'UNIFEM en utilisant divers outils tels que les campagnes de communication ciblées, les actions de sensibilisation menées en partenariat et la mobilisation de ressources. Pour les saisir, il importe de renforcer la capacité de communication au niveau des stratégies, des politiques et de la gestion. Il faudrait pour cela disposer d'un poste de conseiller hors classe en communication et relations avec les médias qui piloterait la mise en œuvre de la stratégie de communication et de relations avec les médias et dirigerait une équipe de spécialistes. Il est proposé de reclasser à P-5 le poste P-4 actuellement occupé par un spécialiste de la communication, en donnant pour mission à son titulaire de réorganiser la fonction mobilisation et communication, de diriger des campagnes de plaidoyer et de sensibilisation avec la collaboration d'ambassadeurs itinérants, de coordonner la production de documents et de matériaux audiovisuels, de piloter la stratégie de couverture des activités d'UNIFEM par les médias et autres moyens de communication et de constituer des partenariats solides à des niveaux élevés avec des homologues d'organismes des Nations Unies et d'autres institutions multilatérales ou bilatérales (fonctions 7, 8 et 9).

Remboursement des services d'appui

48. UNIFEM s'attachera à optimiser l'emploi des ressources, notamment en renforçant ses liens de partenariat avec le PNUD et d'autres organismes des Nations Unies (fonction 17). Afin de réaliser des économies d'échelle et de tirer parti du réseau des bureaux de pays et du savoir-faire opérationnel du PNUD, UNIFEM a sous-traité auprès de cet organisme nombre de fonctions dont celles concernant la trésorerie, les voyages, les indemnités et autres prestations dues au personnel, l'audit interne, les services informatiques et le service du Conseil d'administration. On estime à 1 million de dollars le montant qu'il faudra rembourser au PNUD pour la prestation de ces services pendant l'exercice biennal, compte non tenu de la hausse des coûts mais y compris les dépenses découlant de l'affectation exclusive d'un spécialiste de l'audit à UNIFEM afin d'élargir la portée des services d'audit fournis par le PNUD (fonctions 14 et 17).

Renforcement d'autres secteurs et dépenses opérationnelles

49. En 2008, UNIFEM a été en mesure de répondre aux demandes d'appui à l'exécution des programmes formulées par 82 pays, grâce à des arrangements souples et d'un bon rapport coût-efficacité. L'accroissement des ressources s'accompagne d'une augmentation du nombre de programmes importants et pluriannuels entrepris à l'échelon des pays et des régions. Simultanément, UNIFEM poursuit la décentralisation des fonctions opérationnelles et des fonctions de programmation et la délégation de pouvoir d'approbation du siège aux bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays. Cette évolution exige que le siège assure l'appui stratégique, l'orientation et la surveillance d'un certain nombre d'activités :

plaidoyer, planification, formulation, contrôle et suivi. Il est indispensable de renforcer les moyens d'assumer ces fonctions stratégiques et de mettre à la disposition du personnel chargé des programmes et des opérations les installations et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités. UNIFEM propose d'affecter un montant additionnel de 300 000 dollars à la location et à l'entretien de locaux à usage de bureaux et un autre de 700 000 dollars environ au financement des frais de fonctionnement, y compris les voyages et les achats de matériel et de mobilier de bureau, compte tenu du renforcement des effectifs prévu pour faire face à l'augmentation du volume des programmes et des ressources (ensemble des fonctions).

Répartition des ressources par fonction

50. Le tableau 3 donne la liste des 16 fonctions budgétaires harmonisées établie d'un commun accord par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, auxquelles s'ajoute une fonction propre à l'UNIFEM, la fonction 17. Intitulée « Appui aux activités du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes », celle-ci a pour objet d'aider le système des Nations Unies à tirer parti de l'expérience acquise par UNIFEM en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, conformément aux recommandations issues de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. La responsabilité de ces fonctions et de l'obtention des résultats qui y sont associés incombe au premier chef aux responsables fonctionnels et aux unités opérationnelles chargés des différentes phases du cycle budgétaire axé sur les résultats : planification, élaboration, exécution, suivi et évaluation. Les propositions budgétaires, récapitulées dans le tableau 3, mettent en rapport les fonctions avec les résultats de gestion définis dans le plan stratégique. Elles sont également présentées dans le tableau récapitulatif 3, réparties entre deux catégories d'objets de dépense, les postes et les dépenses de fonctionnement, afin de faciliter la comparaison du montant des dépenses et des économies d'une catégorie et d'un exercice biennal à l'autre.

51. UNIFEM utilise une méthode simplifiée de répartition des ressources entre les 16 fonctions budgétaires harmonisées. Premièrement, le coût de chaque poste est déterminé par l'unité administrative qui en dispose. Deuxièmement, les dépenses de fonctionnement (dépenses autres que le coût des postes) sont réparties entre les différentes unités administratives proportionnellement à leur part du coût total des postes. Troisièmement, le montant total des dépenses (postes et autres objets de dépense) de chaque unité administrative est réparti entre les différentes fonctions selon un barème fondé sur le temps que l'unité consacre à chacune.

52. Cette méthode ressemble à celle appliquée par le PNUD pour répartir les dépenses des unités administratives du siège entre les fonctions, si ce n'est qu'UNIFEM répartit le coût total de chaque unité entre plusieurs fonctions proportionnellement au temps consacré à chacune, au lieu de l'affecter à une seule fonction comme le fait le PNUD. Cette légère différence tient au fait que l'éventail des activités d'UNIFEM est moins large, que le nombre de ses unités administratives est plus faible et que chacune d'entre elles doit assumer plusieurs fonctions pour atteindre les résultats prévus au niveau des produits dans le cadre de gestion axée sur les résultats. Enfin, les sommes remboursées au PNUD sont rattachées à la fonction coordination du système des Nations Unies et aux autres fonctions qui correspondent le mieux à la nature des services fournis, notamment l'audit et les investigations. Le tableau 3 présente la répartition par fonction du

budget d'appui proposé pour l'exercice 2010-2011. Aux fins de comparaison, les chiffres de l'exercice 2008-2009 ont été retraités conformément à la méthode décrite ci-dessus.

53. Les augmentations budgétaires demandées pour chaque fonction sont nécessaires pour porter la capacité institutionnelle d'UNIFEM au niveau requis par le plan stratégique et pour couvrir les hausses de coûts et les effets de l'inflation qui échappent en majeure partie au contrôle du Fonds. Les principales augmentations ou modifications résultent des différentes propositions formulées dans les paragraphes qui précèdent pour renforcer les capacités, et qui concernent l'appui au système de développement des Nations Unies, l'orientation des programmes et les services de conseil technique, les capacités d'évaluation, l'audit et le contrôle, la gestion financière et les achats, la communication interne et externe et l'informatique.

54. La part la plus importante du budget d'appui en valeur absolue est allouée à la fonction 17 (appui aux activités du système de développement des Nations Unies concernant l'égalité des sexes) pour financer certains postes en proportion du temps que leurs titulaires consacrent à cette fonction : membres de la direction, directeurs de programme régionaux, personnel des sections géographiques et conseillers thématiques, entre autres. Il sert aussi à financer les dépenses de fonctionnement connexes et le remboursement des services d'appui fournis par le PNUD. Le deuxième montant par ordre d'importance est celui alloué à la fonction 4 (encadrement, gestion et contrôle des programmes) qui sert à financer à hauteur du temps consacré à cette fonction les postes de membres de la direction et des sections géographiques, de conseillers thématiques, de l'équipe chargée du développement institutionnel, entre autres, et les autres dépenses y afférentes. En ce qui concerne les fonctions 3 (politiques de l'organisation), 5 (achats), 10 (gestion financière), 11 (informatique), 12 (gestion administrative générale), 13 (ressources humaines), 14 (audit interne) et 15 (évaluation institutionnelle), les hausses s'expliquent par les augmentations en volume décrites plus haut dans le présent chapitre. Les autres modifications traduisent l'évolution entre l'exercice précédent et l'exercice en cours du temps consacré par chaque unité organisationnelle aux différentes fonctions.

55. Une forte augmentation en pourcentage s'explique parfois par un niveau de départ très faible dû à l'insuffisance des ressources consacrées jusque-là à la fonction considérée; en pareil cas, une légère variation en valeur absolue peut se traduire par une forte hausse en pourcentage. L'augmentation modeste proposée pour la direction exécutive (fonction 1) est due au transfert d'un poste à la nouvelle unité administrative chargée du développement institutionnel. On notera qu'en dépit de la corrélation étroite existant entre les tableaux 2 et 3, il n'y a pas de correspondance absolue entre le montant des variations prévues pour chaque fonction dans le tableau 3 et les augmentations prévues aux différentes rubriques du tableau 2. C'est parce que les augmentations en volume expliquées plus haut sont indiquées par unité administrative ou domaine thématique, tandis que celles proposées pour les différentes fonctions énumérées plus bas sont réparties en fonction du temps que chaque unité y consacre. La corrélation entre les fonctions et les unités administratives d'UNIFEM est indiquée dans le tableau 1a de l'annexe 2.

Principales modifications du tableau d'effectifs

56. Comme le montre le tableau 4, UNIFEM propose d'ajouter 25 postes au tableau d'effectifs du budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011, dont 17 seraient imputés sur les ressources ordinaires et 8 sur les autres ressources. Il s'agit

du minimum nécessaire pour porter la capacité d'absorption au niveau exigé par l'accroissement rapide de la demande de programmes et de la base de ressources. Les 58 postes inscrits au tableau d'effectifs de l'exercice 2008-2009 correspondaient à des contributions d'un montant total estimé à 157 millions de dollars. Or, compte tenu des chiffres effectifs et des estimations les plus réalistes dont on dispose, on chiffre actuellement à plus de 256,6 millions de dollars le montant des contributions de cet exercice, ce qui représente une augmentation des deux tiers environ (63 %) par rapport aux prévisions faites au moment où l'on a estimé les besoins en personnel. Pour l'exercice biennal 2010-2011, les estimations les plus prudentes conduisent à prévoir 298 millions de dollars de contributions. Les créations de postes proposées, soit 14 postes d'administrateur et 11 postes d'agent des services généraux, porteraient le nombre total de postes inscrits au budget d'appui à 83, dont 63 (les trois quarts) seraient financés au moyen des ressources ordinaires et 20 (un quart) au moyen des autres ressources. Ainsi qu'on l'a indiqué plus haut, il est proposé de reclasser quatre postes d'administrateur et deux postes d'agent des services généraux afin d'apporter aux structures et aux méthodes de travail les ajustements rendus nécessaires par la croissance rapide des programmes et de la base de ressources, qui exige de renforcer la surveillance, les contrôles internes et la gestion des risques.

Tableau 3

Prévisions de dépenses et montant estimatif des recettes, par fonction*

(En milliers de dollars)

	Dépenses de 2008-2009	Variation		Prévisions pour 2010-2011
		Montant	Pourcentage	
A. Budget d'appui biennal				
1. Direction exécutive et pilotage	1 224	46	4	1 270
2. Représentation et promotion du mandat principal	1 308	564	43	1 872
3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation	1 460	986	68	2 446
4. Encadrement, administration et contrôle des programmes	4 430	2 026	46	6 456
5. Gestion des achats et de l'approvisionnement	545	418	77	963
6. Gestion des situations d'urgence	609	242	40	851
7. Relations extérieures et partenariats	741	128	17	869
8. Communication interne et externe : relations avec les médias et le public	1 747	297	17	2 044
9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds	3 164	605	19	3 769
10. Gestion financière	1 864	854	46	2 718
11. Informatique et télématique	1 101	860	78	1 961
12. Gestion administrative générale	611	470	77	1 081
13. Gestion des ressources humaines	1 382	410	30	1 792
14. Audit et investigations	523	474	91	997
15. Évaluation institutionnelle	1 029	517	50	1 546
16. Sécurité du personnel	120	35	29	155

	Dépenses de 2008-2009	Variation		Prévisions pour 2010-2011
		Montant	Pourcentage	
17. Appui aux activités du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes	5 359	3 718	69	9 077
Montant total brut des ressources nécessaires	27 217	12 650	46	39 867
B. Montant estimatif des recettes du budget d'appui biennal**	(4 173)	(2 977)	59	(7 150)
Montant total net des ressources nécessaires	23 044	9 673	30	32 717

* Les montants indiqués pour chaque fonction reposent sur une estimation préliminaire de la répartition du temps de travail des unités administratives qui sera affinée en fonction de l'expérience acquise avec la méthode de budgétisation axée sur les résultats et de l'amélioration et de l'harmonisation progressives des méthodes et systèmes de classement des coûts. Pour faciliter la comparaison, les chiffres de 2008-2009 ont été retraités conformément à la méthode de répartition des coûts par fonction décrite plus haut.

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

Mesures prescrites par l'ONU

57. UNIFEM approuve sans réserve les mesures de sécurité prescrites par l'ONU et l'adoption des normes IPSAS. Conformément à la démarche suivie par le PNUD, les dépenses y afférentes sont indiquées séparément au lieu d'être incorporées au budget d'appui biennal.

Préparatifs de l'introduction des Normes comptables internationales du secteur public et mise à niveau du système de gestion intégré

58. UNIFEM participe aux côtés d'autres organismes au projet relatif au système de gestion intégré Atlas piloté par le PNUD, et aux préparatifs de l'introduction des normes IPSAS. Son adhésion à ces initiatives s'inscrit dans une stratégie de renforcement des partenariats et de la coordination avec d'autres organismes des Nations Unies visant à tirer parti de leur savoir-faire et de leur capacité d'optimisation des ressources.

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

	Postes approuvés pour 2008-2009						Variation : augmentations/(diminutions)						Postes proposés pour 2010-2011						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	3	0	0	3	0	0	0	3	0	3	0	0	3	3	0	6	9,5
Siège	0	1	3	22	17	43	0	0	0	6	8	14	0	1	3	28	25	57	90,5
Total	0	1	6	22	17	46	0	0	0	9	8	17	0	1	6	31	25	63	100,0

Tableau 4 a)

Postes imputés sur les ressources ordinaires et les autres ressources, par lieu d'affectation

	Postes approuvés pour 2008-2009						Variation : augmentations/(diminutions)						Postes proposés pour 2010-2011						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	3	0	0	3	0	0	0	3	0	3	0	0	3	3	0	6	7,2
Siège	0	1	3	29	22	55	0	0	0	11	11	22	0	1	3	40	33	77	92,8
Total	0	1	6	29	22	58	0	0	0	14	11	25	0	1	6	43	33	83	100,0

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

59. UNIFEM estime à 100 000 dollars la part des frais de mise à niveau d'Atlas et d'autres systèmes informatiques qu'il devra prendre en charge. Quant aux normes IPSAS, il les introduira progressivement, comme le PNUD, et ne connaîtra le montant total des dépenses entraînées par leur adoption et ses préparatifs qu'à la fin de 2012, au moment où elles seront intégralement appliquées. Un crédit additionnel de 100 000 dollars est prévu pour couvrir le coût des activités préparatoires pendant les deux années de l'exercice. Le montant total de ces améliorations, soit 200 000 dollars, ne figure pas dans le budget d'appui biennal car il s'agit d'investissements exceptionnels qui seront inclus dans les sommes à rembourser au PNUD au titre des services d'appui qu'il fournit à UNIFEM.

60. Pendant l'exercice 2010-2011, UNIFEM propose de créer un poste dont le titulaire devra, en coordination avec l'équipe chargée de l'adoption des normes IPSAS, préparer la transition vers des états financiers établis conformément à ces normes, adapter les rapports aux donateurs et les accords conclus avec ceux-ci aux dispositions des normes régissant la présentation de l'information financière, préparer l'établissement de budgets d'investissement et incorporer au système Atlas des modules de gestion des actifs répondant aux normes. Il est proposé d'affecter un montant de 400 000 dollars au financement de ce poste et des dépenses de fonctionnement connexes, afin d'assurer la prise en charge des préparatifs de l'introduction des normes IPSAS et de garantir la qualité et la fiabilité de l'ensemble des données comptables d'UNIFEM.

Financement des mesures de sécurité prescrites par l'ONU

61. UNIFEM participe au dispositif de sécurité du système des Nations Unies et s'attache à respecter les normes minimales de sécurité opérationnelle et autres normes définies par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU. Les femmes qui font partie du personnel ou participent aux programmes dans les situations de crise ou de sortie de crise sont exposées à des risques supplémentaires qui entraînent des dépenses de sécurité additionnelles. Afin d'employer au mieux des ressources limitées, UNIFEM utilise les infrastructures et les services du PNUD et du Département.

62. S'alignant sur la démarche adoptée par d'autres fonds et programmes des Nations Unies, UNIFEM se propose d'affecter 1,2 million de dollars à l'adoption en 2010-2011 de mesures de sécurité conformes aux normes prescrites par l'ONU. Cette somme représente sa part du coût de la coordination des mesures de sécurité

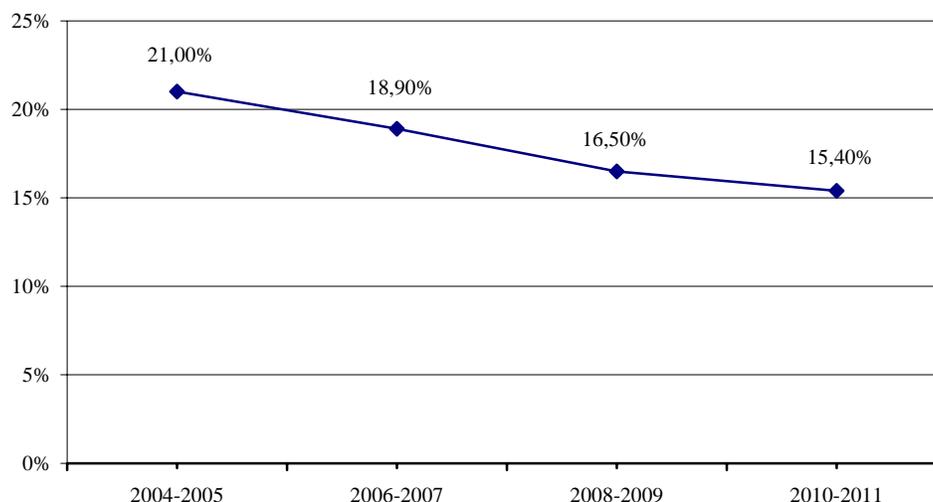
sur le terrain, des évaluations de la conformité aux normes minimales de sécurité opérationnelle, et de divers investissements connexes concernant l'appui sur place, la mise en conformité des locaux, les changements de locaux et les équipements de sécurité. Il est proposé, au titre de ces mesures, d'affecter 400 000 dollars au financement d'un poste de spécialiste de la sécurité, l'objectif étant de permettre à UNIFEM de mieux répondre aux besoins internes des bureaux chargés des programmes aux échelons des régions, des sous-régions et des pays, d'améliorer la coordination avec le PNUD et l'ONU des services de sécurité fournis par eux, et de se tenir informé des nouvelles mesures de sécurité exigées par l'évolution de la situation et des besoins qui en découlent pour les programmes sous-régionaux et de pays.

B. Gains d'efficience

63. La figure 3 montre qu'UNIFEM a régulièrement réalisé des gains d'efficience pendant les trois derniers exercices biennaux.

Figure 3

Part des ressources utilisées affectées au budget d'appui biennal



64. Tout en obtenant avec des augmentations modestes du budget d'appui biennal en valeur absolue les résultats prévus dans le cadre de gestion, UNIFEM a pu dans le même temps diminuer sensiblement le rapport en pourcentage entre le budget d'appui et le montant total des ressources affectées aux programmes, pourcentage qui était de 21 % en 2004-2005 et devrait tomber à 15,4 % en 2010-2011. Les gains d'efficience que traduit cette évolution sont le résultat des initiatives ci-après :

a) Délégation de pouvoirs avec transfert des fonctions connexes du siège aux bureaux sous-régionaux afin que le pouvoir de prendre des décisions judicieuses sur le plan économique et l'obligation d'en rendre compte soient situés là où se déroulent les activités de développement;

b) Volonté de tirer parti des investissements importants effectués par le PNUD dans le développement de ses systèmes et de sa capacité opérationnelle, et

des économies d'échelle en résultant, en sous-traitant auprès de cet organisme un certain nombre de fonctions concernant, entre autres, les finances, le personnel, l'administration, la sécurité, l'informatique et les services juridiques;

c) Utilisation d'Atlas, un système qui met à la disposition du siège et des bureaux sous-régionaux des informations en temps réel et qui accélère l'exécution des programmes, le traitement des opérations et leur approbation.

C. Classement des activités et des coûts

65. Le budget d'appui proposé pour l'exercice biennal 2010-2011 a été établi selon la technique de budgétisation axée sur les résultats, à l'aide de la méthode de classement des activités et des coûts concernant les programmes, la gestion et les mesures prescrites par l'ONU. À la suite de l'adoption par le Conseil d'administration de la décision 2009/22 approuvant la démarche révisée proposée dans le rapport sur la méthodologie et l'angle d'approche concernant le budget d'appui biennal du PNUD pour 2010-2011 (DP/2009/30), UNIFEM a l'intention d'adopter lui-même cette nouvelle démarche pour établir son budget d'appui, en l'adaptant aux spécificités de son mandat. Le budget proposé pour l'exercice 2010-2011 étant le premier qui ait été établi selon la nouvelle approche mise au point par le PNUD, UNIFEM a décidé, à titre de mesure transitoire, de présenter séparément à l'annexe 2 les tableaux du budget d'appui établis selon la méthode révisée au lieu d'appliquer celle-ci à l'ensemble du document. On pourra ainsi comparer l'ancienne et la nouvelle approche pendant la période de transition.

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

66. Le cadre de gestion axée sur les résultats du plan stratégique d'UNIFEM met l'accent sur les domaines d'action dans lesquels le Fonds est particulièrement compétent. Les 18 résultats au niveau des produits, regroupés en quatre domaines, et les principaux indicateurs de résultats constituent le contexte stratégique dans lequel s'inscrit le budget d'appui biennal.

67. La correspondance entre les 18 résultats au niveau des produits et les fonctions, résultats, indicateurs, activités et ressources prévus au budget d'appui biennal est donnée ci-après, le classement étant effectué selon les nombres indiqués (par exemple, résultat 1.1 ou résultat 1.2). Dans l'esprit de l'harmonisation en cours des manières d'appliquer les principes de la gestion axée sur les résultats, UNIFEM a adopté 16 des résultats communs dont sont convenus l'UNICEF, le FNUAP et le PNUD. Il y a un de ces résultats communs pour chaque fonction (fonctions 1 à 16) dans le cadre de résultats, et on le reconnaît facilement à ses trois astérisques (***) .

68. Les indicateurs choisis pour chaque résultat du cadre et chaque résultat commun sont étiquetés « 1.1.1 », « 1.2.1 », etc., dans le cadre de résultats. Les activités principales, qui sont destinées à contribuer à la réalisation des résultats escomptés, sont résumées dans la section « Description » de chaque fonction. Les services responsables de l'exécution et du suivi des activités, ainsi que ceux qui sont chargés de coordonner la fonction, sont indiqués sous la rubrique « Responsables de l'exécution et financement ». Le tableau récapitulatif 2 permet aussi de mieux saisir les liens qui existent entre unités administratives et fonctions.

69. Grâce à l'expérience acquise la première année d'établissement d'un rapport annuel, les indicateurs, niveaux de référence et objectifs du cadre ont été remaniés, remplacés ou actualisés. En 2008, UNIFEM s'est employé, en consultation avec des experts en gestion axée sur les résultats, à perfectionner les produits et les indicateurs du plan stratégique, ce qui a abouti au cadre de résultats du budget d'appui biennal 2010-2011. L'organisation a fait tout ce qu'elle a pu pour renforcer le cadre de manière à saisir les résultats avec plus d'efficacité et d'exactitude. Elle a révisé le cadre pour le mettre en conformité avec les principes, en créant des résultats précis, mesurables, atteignables, utiles et à échéance définie – cinq qualités dont les initiales forment, en anglais, l'acronyme SMART.

70. La Directrice exécutive d'UNIFEM a rendu compte, dans une note (DP/2009/21) adressée au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2009, du chemin parcouru, en utilisant les intrants prévus au budget d'appui biennal 2008-2009, vers l'obtention des résultats définis dans le cadre de gestion axée sur les résultats. De brèves indications sur les résultats obtenus en 2008 au niveau des produits – qui servent de niveau de référence et d'objectifs à atteindre pour l'exercice biennal 2010-2011 – sont données par fonction, dans le cadre des principaux résultats escomptés. Les niveaux de référence ont été actualisés en se servant des résultats au niveau des produits de 2008.

Cadre de gestion des résultats d'UNIFEM

1. Conseils d'orientation et programmation à effet catalyseur

- Résultat 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)
- Résultat 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
- Résultat 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
- Résultat 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
- Résultat 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

- Résultat 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

- Résultat 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
- Résultat 2.3 Renforcement des partenariats avec les organismes des Nations Unies
- Résultat 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
- Résultat 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. Responsabilité, gestion des risques et contrôle

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

- Résultat 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
- Résultat 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
- Résultat 4.3 Des effectifs suffisants et compétents sont constamment disponibles pour répondre aux besoins du programme
- Résultat 4.4 Meilleure gestion des ressources gérées par UNIFEM
- Résultat 4.5 Augmentation et diversification des ressources pour qu'UNIFEM puisse satisfaire la demande d'assistance à effet catalyseur et technique et de subventions stratégiques

Fonction 1 Direction exécutive et pilotage

71. *Définition.* Cette fonction permet à la direction d'UNIFEM de définir les grandes orientations de l'organisation, selon une vision à long terme d'UNIFEM et de son mandat, et d'assurer pour toute l'organisation un pilotage efficace, qui la guide, dans des conditions de responsabilité et de transparence, vers les résultats visés dans le plan stratégique. Elle permet aux cadres de tous niveaux de conduire leur équipe vers des objectifs propres à leur unité administrative et de se tenir mutuellement responsables de l'obtention des résultats dans le cadre général des grandes orientations de l'organisation. Nombre des activités corrélées qui

concourent aux résultats au niveau des produits dans la fonction 1 figurent aussi sous d'autres fonctions, par exemple la représentation (fonction 2), les politiques de l'organisation (fonction 3) et l'évaluation institutionnelle (fonction 15).

72. *Description.* La Directrice exécutive est chargée de conduire, avec l'appui de la Direction, la mise en œuvre du plan stratégique, qui trouve ses racines dans le double mandat que l'Assemblée générale a confié à UNIFEM par sa résolution 39/125 (1984). En 2008-2009, UNIFEM a participé activement, avec le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, de la Division de la promotion de la femme et de l'INSTRAW, entre autres organismes, à des équipes spéciales de haut niveau chargées de répondre aux demandes de renseignements de l'Assemblée sur le renforcement du dispositif des Nations Unies en matière de problématique hommes-femmes; il a participé activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la campagne « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » du Secrétaire général; et il a accueilli le secrétariat de l'Action des Nations Unies pour la cessation des violences sexuelles dans les situations de conflit. À l'appui de l'action menée pour réformer le système des Nations Unies, UNIFEM participe, à la demande des coordonnateurs résidents, à toutes les expériences pilotes Unité d'action des Nations Unies en tant que chef de l'équipe de travail spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur l'égalité des sexes. Il a élaboré un jeu de critères de performance en matière d'égalité des sexes pour les équipes de pays des Nations Unies, qui ont été approuvés par le Président du GNUD et diffusés par ses soins à tous les coordonnateurs résidents. La Directrice exécutive continuera à : représenter UNIFEM et diriger les activités de communication en faveur d'une action vigoureuse et cohérente en matière d'égalité des sexes et de droits de la femme dans le contexte du développement; bâtir des partenariats; veiller à ce qu'il y ait un dialogue stratégique avec les plus importants des groupes concernés, notamment sur la scène intergouvernementale.

73. La Directrice exécutive donne à UNIFEM la vision de l'avenir qui guide son action; elle fixe l'orientation de l'organisation, ses politiques et ses priorités; elle joue un rôle moteur dans la mise en place d'une structure organisationnelle durable, dans le renforcement de l'efficacité de l'organisation et dans l'amélioration de la gestion; elle tient les dirigeants responsables de l'obtention des résultats de gestion et de développement définis dans le plan stratégique.

74. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction et les activités qui en font partie relèvent de la responsabilité de la Direction, secondée par les services compétents, notamment les conseillers thématiques. Le montant des financements prévus pour cette fonction est égal à 1,2 million de dollars en 2008-2009 et 1,3 million en 2010-2011.

Fonction 1

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 2.1 du cadre de gestion UNIFEM affirme son rôle d'agent principal de la promotion de l'égalité des sexes dans le cadre des mécanismes	2.1.1 : Orientations et conseils donnés aux coordonnateurs résidents, aux équipes de pays des Nations Unies, et aux organisations faisant partie du	5 cas d'indications données aux coordonnateurs résidents, aux équipes de pays des Nations Unies et aux organisations faisant partie du	Diffusion d'orientations et de conseils opportuns et ciblés

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
prévus par la réforme du système des Nations Unies. *** Efficacité de la direction et de l'animation de l'organisation, sur la base de la mission et du mandat d'UNIFEM	GNUD, ainsi qu'au personnel d'UNIFEM, afin que celui-ci sache bien ce qu'il a à faire	GNUD, ainsi qu'au personnel d'UNIFEM, afin que celui-ci sache bien ce qu'il a à faire	
Résultat 4.1 du cadre de gestion 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.	4.1.1 : Nombre de pays pilotes de la campagne Unis dans l'action qui donnent de l'information en retour sur l'appui offert par UNIFEM sur le plan des capacités des membres des équipes de pays des Nations Unies sur l'égalité entre les sexes 4.1.2 : Nombre de pays en situation de conflit ou d'après-conflit où UNIFEM fait partie de l'équipe d'intervention de l'ensemble du système	Information favorable renvoyée par tous les pays pilotes sur la problématique hommes-femmes et l'appui technique offert par UNIFEM, telle qu'elle ressort du bilan de synthèse établi par le Bureau de la coordination des activités de développement et trois pays pilotes en particulier où UNIFEM participe à l'action 20 pays en 2008	Au moins 4 sur 8 Au moins 50 % des pays en question d'ici à la fin de l'exécution du plan stratégique

Fonction 2

Représentation et promotion du mandat principal

75. *Définition.* Cette fonction recouvre les activités de représentation menées sur le terrain et au siège pour promouvoir la réalisation du mandat principal, ou des principaux objectifs de programme, de chacune des organisations.

76. *Description.* La plus récente résolution de l'Assemblée générale (voir le document A/C.3/62/L.17/Rev.1), en date du 12 novembre 2007, engage UNIFEM à faire ce qui suit, dans les limites de son mandat : favoriser le renforcement et la coordination des mesures nationales en faveur de l'égalité des sexes, y compris en désignant des représentants dans les pays dans lesquels il est déjà présent, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes et de renforcer la coopération avec les coordonnateurs résidents. En 2008, UNIFEM a continué d'intensifier ses efforts de représentation aux échelons du pays, de la sous-région et du siège. À cet égard, il a conclu 13 accords de coopération en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, avec ses partenaires et les coordonnateurs résidents, y compris dans la région d'Amérique latine et des Caraïbes, où l'Accord dit de Bogota a été signé par tous les coordonnateurs résidents de la région, l'idée étant de placer l'égalité des sexes parmi les priorités des équipes de pays des Nations Unies. Sur le plan de l'élaboration d'orientations et de conseils, UNIFEM a produit en 2008 six études thématiques. La tâche consistant à les regrouper de manière systématique, ainsi que d'autres informations, sous forme de politiques et d'orientations applicables dans toute l'organisation fait partie des priorités du prochain exercice biennal. UNIFEM s'inspirera de l'exemple de l'évaluation indépendante de son programme sur la mise en œuvre du CEDAW en Asie du Sud-Est, qui contenait des informations intéressantes sur les échanges Sud-Sud, moyen de renforcement des capacités et qui a aidé, en 2009, à créer une stratégie de

développement des capacités au niveau de l'organisation. UNIFEM compte réaliser des enquêtes dans le monde entier, au cours du prochain exercice biennal, pour recueillir de l'information sur la qualité et la facilité d'accès de ses produits, outils et services, afin d'améliorer la performance de l'ensemble de l'organisation.

77. *Responsables de l'exécution et financement.* Conduites par la Direction, les activités relevant de cette fonction seront menées par les sections géographiques, les bureaux chargés des programmes sous-régionaux et nationaux, l'équipe de communication et de prospection, les conseillers thématiques et le groupe de l'évaluation. Les montants à consacrer à cette fonction sont évalués à 1,3 million de dollars en 2008-2009 et 1,9 million en 2010-2011.

Fonction 2

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
<p>Résultat 1.2 du cadre de gestion</p> <p>Systématisation d'expériences propres à UNIFEM dans le domaine du renforcement des capacités, aboutissant à une formulation explicite et compréhensible des démarches appliquées.</p> <p>***Apport d'une contribution effective et améliorée dans le domaine des plans de développement nationaux et des priorités en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes</p>	<p>1.2.1 : Nombre, par an, de manuels de référence et de documents directeurs créés ou actualisés sur le développement des capacités (avec des exemples d'échanges de données d'expérience entre régions) dans différents domaines de compétence d'UNIFEM</p> <p>1.2.2 : Nombre d'évaluations de l'appui apporté par UNIFEM aux échanges Sud-Sud effectuées par an</p>	<p>Production de six guides thématiques et documents directeurs (2 sur le VIH et le sida, 1 sur la violence à l'égard des femmes, 2 sur la gouvernance, la paix et la sécurité, 1 sur la sécurité et les droits économiques)</p> <p>Une évaluation de région</p>	<p>Production d'au moins trois notes d'orientation générale ou documents directeurs avant fin 2009 et actualisation de ces documents avant fin 2011¹</p> <p>Une évaluation mondiale et une régionale</p>
<p>Résultat 1.3 du cadre de gestion</p> <p>Les principales parties prenantes ont facilement accès aux informations relatives au progrès accompli sur la voie de l'égalité entre les sexes et sur les moyens d'y parvenir dans les pays du monde entier.</p>	<p>1.3.1 : Nombre d'utilisateurs interrogés ayant une impression favorable de l'accessibilité, de la qualité et de la pertinence des produits</p>	<p>Réalisation de trois enquêtes thématiques : centre d'assistance sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes; portail Web sur la problématique hommes-femmes et le sida; site Web iKNOW Politics (réseau international de connaissances sur les femmes en politique)</p>	<p>Deux enquêtes auprès des partenaires de l'organisation</p>
<p>Résultat 1.5 du cadre de gestion</p> <p>UNIFEM donne accès à des informations et de la documentation adéquates afin d'attiser l'intérêt porté à la reproduction ou au développement d'initiatives à effet catalyseur qu'il appuie ou dans les domaines de l'égalité des sexes et des droits des femmes.</p>	<p>1.5.1 : Nombre d'initiatives à effet catalyseur ou pouvant être élargies qui ont fait l'objet d'une documentation et été évaluées et mises à la disposition du public intéressé</p>	<p>Sept initiatives mises à la disposition du public intéressé : 6 gouvernementales, 1 de la société civile</p>	<p>30 initiatives lancées par des gouvernements, 10 par la société civile, 15 initiatives bilatérales ou multilatérales, 5 lancées par le système des Nations Unies, au cours de la période couverte par le plan stratégique</p>

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 2.3 du cadre de gestion Renforcement des partenariats avec les mécanismes de coordination des Nations Unies	2.3.1 : Accords de coopération entre UNIFEM, les autres organismes des Nations Unies et les coordonnateurs résidents dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes	13 accords conclus avec des partenaires membres du système des Nations Unies	Au moins 10 accords avant fin 2011
	2.3.2 : Mesure dans laquelle il est donné suite aux recommandations et décisions des organes délibérants ou directeurs (Comité consultatif, Conseil d'administration, Assemblée générale)	Suite donnée à 80 % des recommandations en 2008	100 % avant la fin de la période couverte par le plan stratégique

¹ Un outil institutionnel d'élaboration et d'évaluation des stratégies de développement des capacités est en cours de création et son utilisation sera approuvée avant fin 2009.

Fonction 3 **Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation**

78. *Définition.* La fonction 3 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.

79. *Description.* Cette fonction établit une base pour la programmation efficace évoquée dans le contexte de la fonction 4. Consciente de l'importance qu'elle présente pour l'amélioration de la programmation, l'« équipe chargée du développement institutionnel » qui a été récemment constituée s'attache à renforcer les systèmes d'assurance qualité pour l'élaboration des programmes. Les principaux éléments d'un système central ont été mis en place en vue de renforcer les capacités internes en matière de planification et de développement institutionnel, y compris un programme informatisé de suivi des résultats. Ce système sera relié à Atlas, ce qui permettra de consolider les mécanismes de budgétisation axée sur les résultats. On élabore actuellement une panoplie d'outils plus efficaces pour améliorer le contrôle de l'exécution des programmes et le système d'établissement des rapports d'UNIFEM en vue de suivre les résultats cumulés sur la durée, avec un programme de formation pour développer les compétences du personnel dans ces domaines.

80. *Responsables de l'exécution et financement.* Les activités relevant de cette fonction, qui seront placées sous la responsabilité de la Direction, seront exécutées par l'équipe chargée du développement institutionnel, les sections géographiques, les conseillers techniques et le Groupe de l'évaluation. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 1,5 million de dollars en 2008-2009 et à 2,4 millions de dollars en 2010-2011.

Fonction 3

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 3.1 du cadre de gestion 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 continue de la gestion axée sur les résultats dans l'action d'UNIFEM	3.1.1 : Renforcement avéré des capacités internes en matière de planification et de développement institutionnel	85 agents de terrain formés dans les domaines de la programmation et des opérations	D'ici à la fin de la période couverte par le plan stratégique : tous les administrateurs auront été formés; les administrateurs en poste dans tous les bureaux d'UNIFEM auront acquis les compétences voulues en matière de gestion axée sur les résultats et de planification stratégique.
	3.1.2 : Programmes/projets mondiaux, régionaux et nationaux examinés qui sont conformes aux normes en matière d'assurance qualité	Publication de normes en matière d'assurance qualité pour l'examen des stratégies sous-régionales et thématiques; les programmes et projets seront effectivement examinés en 2009	80 % des programmes et projets examinés seront conformes aux normes à la fin de 2011.
	3.1.3 : Indices démontrant la rigueur dont les comités d'évaluation des programmes font preuve et la qualité de leurs travaux	Un échantillon de minutes des réunions des comités d'évaluation des programmes sera examiné en 2009 et servira de point de référence pour 2010.	80 % des minutes des réunions des comités d'évaluation des programmes seront conformes aux normes de qualité à la fin de la période couverte par le plan stratégique.
	3.1.4 : Méthodes de contrôle et de suivi appliquées par UNIFEM pour suivre les résultats cumulés sur la durée	Mise au point d'un prototype pour la configuration initiale d'un système informatisé de suivi des résultats	Après la mise au point de la version finale et la formation, le système de suivi informatisé sera mis en service pour l'établissement des rapports annuels à partir de 2009.

Fonction 4**Encadrement, administration et contrôle des programmes**

81. *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 techniques en vue de l'exécution des programmes; b) la supervision 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.

82. *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, et avec le système des Nations Unies pour le développement (voir fonction 17 ci-après). UNIFEM a établi des normes

d'assurance qualité pour l'examen des stratégies régionales, sous-régionales et thématiques qui ont été définies par ses équipes pour encadrer leur contribution à l'élaboration du plan stratégique du Fonds. Il procédera à un réexamen des descriptifs de programme et des travaux des comités d'évaluation des programmes en vue de renforcer l'assurance qualité et de rendre les processus d'évaluation plus rigoureux et adoptera des directives révisées sur la base des conclusions de cet examen afin d'assurer l'obtention de résultats. Les documents d'orientation générale ou documents relatifs à la programmation et les conseils techniques portant sur les stratégies de sensibilisation aux questions concernant l'égalité des sexes et les droits fondamentaux des femmes guideront la conception des programmes.

83. *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, l'équipe chargée du développement institutionnel, les conseillers thématiques, l'équipe chargée des communications 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 4,4 millions de dollars en 2008-2009 et à 6,5 millions de dollars en 2010-2011.

Fonction 4

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 1.1 du cadre de gestion 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	1.1.1 : Production/actualisation de documents d'orientation/documents directifs sur la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies de sensibilisation aux questions concernant l'égalité des sexes et les droits fondamentaux des femmes en s'appuyant sur les enseignements tirés de l'expérience et des évaluations	3 documents d'orientation/ documents thématiques	Production d'au moins 2 documents d'orientation générale ou documents directifs avant fin 2009 et actualisation de ces documents avant fin 2011
	1.1.2 : Production/actualisation de documents directifs d'orientation générale/ documents directifs sur la fourniture de conseils techniques ou généraux portant sur les questions relatives à l'égalité des sexes et aux droits fondamentaux des femmes en s'appuyant sur les enseignements tirés de l'expérience et des évaluations	8 documents d'orientation/documents directifs thématiques	Production d'au moins 2 documents d'orientation générale ou documents directifs avant fin 2009 et actualisation de ces documents avant fin 2011
Résultat 3.1 du cadre de gestion Faire en sorte qu'UNIFEM pratique un style de gestion et dispose de moyens lui permettant d'obtenir des	3.1.1 : Renforcement avéré des capacités internes en matière de planification et de développement institutionnel	85 agents de terrain formés dans les domaines de la programmation et des opérations	D'ici à la fin de la période couverte par le plan stratégique : l'ensemble des administrateurs et du personnel opérationnel (siège et terrain) aura été formé; les

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
résultats, d'atteindre des taux élevés d'exécution et d'en rendre compte			administrateurs en poste dans tous les bureaux (bureaux sous-régionaux et régionaux et bureaux de pays) d'UNIFEM auront acquis les compétences voulues en matière de gestion axée sur les résultats et de planification.
*** Amélioration de la qualité et de l'efficacité des programmes de coopération bénéficiant de l'appui d'UNIFEM			
	3.1.2 : Programmes/projets mondiaux, régionaux et nationaux examinés qui sont conformes aux normes en matière d'assurance qualité	Un échantillon de minutes des réunions des comités d'évaluation des programmes sera examiné en 2009 et servira de point de référence pour 2010.	80 % des programmes et projets examinés seront conformes aux normes à la fin de 2011.
	3.1.3 : Indices démontrant la rigueur dont les comités d'évaluation des programmes font preuve et la qualité de leurs travaux	Un échantillon de minutes des réunions des comités d'évaluation des programmes sera examiné en 2009 et servira de point de référence pour 2010.	80 % des minutes des réunions des comités d'évaluation des programmes seront conformes aux normes de qualité à la fin de la période couverte par le plan stratégique.
	3.1.4 : Méthodes de contrôle et de suivi appliquées par UNIFEM (y compris les systèmes informatisés) pour suivre les résultats cumulés sur la durée	Mise au point d'un prototype en 2009	Le système sera mis en service pour l'établissement des rapports annuels en 2009.
	3.1.5 : Système en place pour contrôler le niveau des décaissements et prendre des mesures correctives appropriées afin d'éviter les reports	Atlas Snapshot (tableaux de bord de la qualité des données) en place en 2009 pour contrôler les décaissements	Système mis en service à partir de 2010

Fonction 5

Gestion des achats et de l'approvisionnement

84. *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.

85. *Description.* Étant donné que le volume des dépenses afférentes aux programmes exécutés par UNIFEM a doublé en 2008, la capacité d'absorption pour la gestion des achats et de l'approvisionnement doit être mise en phase avec la croissance. UNIFEM continuera d'optimiser l'exploitation des capacités d'achat des autres fonds et programmes, mais considère qu'il doit se doter de capacités techniques suffisantes sur le plan interne pour pouvoir entretenir de bonnes relations avec ses partenaires et ses fournisseurs. Il a besoin de renforcer le système d'établissement des rapports, d'améliorer le suivi des résultats au regard de la qualité et d'assurer une gestion plus diligente des achats et de l'approvisionnement.

86. Il importe au plus haut point d'assurer une gestion efficace et transparente des achats de biens et services et le respect des règles et procédures en vigueur lors de la passation des marchés avec les partenaires. UNIFEM continuera de s'attacher à réduire

le délai moyen nécessaire pour donner suite aux demandes de fournitures, de veiller à la validation des compétences du personnel d'appui dans le domaine des achats, d'aider à mettre en place des organes locaux d'examen des marchés pour les programmes sous-régionaux et à renforcer les services consultatifs en matière d'achats.

87. *Responsables de l'exécution et financement.* La fonction 5 relève du groupe administratif et est placée sous la direction générale des services centraux du bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui et de la promotion des activités de l'organisation. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour cette fonction est de 500 000 dollars en 2008-2009 et de 1 million de dollars en 2010-2011.

Fonction 5

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 4.2 du cadre de gestion 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.	4.2.3 : Délai moyen nécessaire pour donner suite aux demandes de fournitures (calculé à partir d'un échantillon de demandes de fournitures)	Délai variant de 2 semaines à 4 mois en fonction de la complexité des tâches	Réduction régulière, chaque année, du laps de temps entre la date de présentation de la demande et la date de son approbation dans Atlas pour le ramener à 2 semaines d'ici à 2011
*** Acquisition opportune et judicieuse des biens et services destinés aux programmes, conformément à la réglementation en vigueur	4.2.4 : Nombre de fonctionnaires dont les compétences ont été validées	Validation des compétences d'un fonctionnaire dans chacun des bureaux ayant reçu une délégation de pouvoir	Augmentation de 30 % chaque année
	4.2.5 : Création confirmée de comités locaux d'examen de la gestion et des achats	Les trois bureaux sous-régionaux qui ont reçu une délégation de pouvoir ont créé un comité local d'examen de la gestion et des achats.	Création de comités dans tous les bureaux sous-régionaux d'ici à 2011

Fonction 6

Gestion des situations d'urgence

88. *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.

89. *Description.* UNIFEM continuera de faire appel aux dispositifs du PNUD pour les situations d'urgence, au siège et dans les pays de programme, ce qui permettra une utilisation maximale des ressources par les deux organisations. UNIFEM continuera de tirer parti de l'infrastructure et des moyens dont dispose le PNUD pour suivre les situations d'urgence et de crise. En 2008, UNIFEM a participé aux efforts déployés par l'Organisation des Nations Unies dans 20 pays se trouvant en situation de postconflit ou de crise. Il continuera d'élargir sa participation pour faire en sorte que les interventions répondent équitablement aux besoins des deux sexes et a pour objectif d'étendre sa présence à 50 % de ces pays.

90. *Responsables de l'exécution et financement.* La fonction 6 relève du Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des programmes et est exécutée par les sections

géographiques, la Section thématique de la gouvernance, de la paix et de la sécurité et les bureaux de programme sous-régionaux. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 600 000 dollars en 2008-2009 et 900 000 dollars en 2010-2011.

Fonction 6

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
<p>Résultat 4.1 du cadre de gestion</p> <p>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.</p> <p>*** UNIFEM fait face aux problèmes humanitaires et aux situations de postcrise rapidement en se conformant à son mandat.</p>	<p>4.1.2 : Situations de conflit et de postconflit dans lesquelles UNIFEM participe aux interventions de l'ensemble du système des Nations Unies</p>	<p>20 pays se trouvant dans des situations de conflit ou de postconflit (impossible d'établir un pourcentage en l'absence d'un chiffre officiel de l'ONU quant au nombre de pays en situation de postconflit)</p>	<p>Au moins 50 % de ces pays d'ici à la fin du plan stratégique</p>

Fonction 7

Relations extérieures et partenariats

91. *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 les relations avec des organisations de la société civile, des organismes des secteurs public et privé et d'autres parties ainsi que l'établissement de partenariats.

92. *Description.* Cette fonction est étroitement liée à la mobilisation des ressources (fonction 9) ainsi qu'à la communication et aux relations avec les médias et le public (fonction 8) abordées plus loin. Pour mieux promouvoir l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux de la femme, UNIFEM continuera de renforcer ses relations avec ses principaux partenaires, notamment ses partenaires du développement, y compris les États Membres, les organes directeurs, les organisations de femmes et autres acteurs essentiels. En 2008, UNIFEM a été en mesure d'assurer le suivi de 80 % des recommandations émanant de ses organes directeurs et compte atteindre le pourcentage de 100 % d'ici à 2011. Il continuera d'améliorer la qualité des rapports rendant compte des résultats de sa programmation qu'il remettra aux organes directeurs. Le rapport sur le progrès des femmes à travers le monde, qui suscite un intérêt renouvelé pour la responsabilisation axée sur l'égalité entre les sexes, continuera de faire l'objet d'une large diffusion pour répondre à la demande et développer les partenariats. Un élément important pour évaluer l'efficacité des efforts d'UNIFEM visant à susciter l'appui de ses partenaires pour la promotion de l'égalité entre les sexes est le volume des ressources qu'ils fournissent pour faciliter la réalisation des objectifs correspondant aux engagements pris. UNIFEM prendra des dispositions pour être mieux en mesure d'en quantifier le montant ainsi que de l'évaluer globalement.

93. *Responsables de l'exécution et financement.* Les principales activités entrant dans la fonction 7 sont exécutées par l'équipe chargée des communications et de la promotion des activités de l'organisation et les conseillers thématiques, guidés par la Direction. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 700 000 dollars en 2008-2009 et 900 000 dollars en 2010-2011.

Fonction 7

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 2.4 du cadre de gestion 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.	2.4.2 : Montant annuel des ressources obtenues auprès des partenaires des Nations Unies à l'appui de l'égalité des sexes grâce à des efforts de coordination	Niveau de référence à établir en 2009	Augmentation de 10 % par an
Résultat 2.3 du cadre de gestion Renforcement des partenariats avec les mécanismes de coordination des Nations Unies*	2.3.2 : Suivi des recommandations/décisions des organes délibérants/directeurs (Comité consultatif, Conseil d'administration, Assemblée générale) 2.3.1 : Accords de coopération dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes entre UNIFEM et d'autres organismes des Nations Unies et les coordonnateurs résidents	Suivi de 80 % des recommandations en 2008 13 accords conclus avec des partenaires des Nations Unies	100 % d'ici à la fin du plan stratégique Au moins 10 accords d'ici à 2011
Résultat 1.3 du cadre de gestion 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 dans les pays du monde entier	1.3.1* : Utilisateurs interrogés ayant donné des réponses positives concernant la pertinence et la qualité des produits ayant pour but la diffusion des connaissances 1.3.2 : Modifications de la demande concernant le rapport sur le progrès des femmes à travers le monde 1.3.3 : Production régulière du rapport sur le progrès des femmes à travers le monde	3 enquêtes thématiques réalisées : service d'assistance pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes; portail Web concernant l'égalité des sexes et le sida; site Web du Réseau international de connaissances sur les femmes en politique (iKNOW) 16 520 exemplaires distribués d'ici à la fin de 2008 1 édition produite en 2008/09	2 enquêtes auprès d'entreprises partenaires Augmentation de 20 % de la demande Tous les deux ans ou plus fréquemment

* Équivalent d'un résultat commun harmonisé pour les fonds et programmes des Nations Unies : « Renforcer les partenariats existants et en instaurer de nouveaux avec l'Organisation des Nations Unies et d'autres partenaires multilatéraux ». Voir également la fonction 17 relative à l'appui aux organismes des Nations Unies pour le développement en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Fonction 8

Communication interne et externe : relations avec les médias et le public

94. *Définition.* Cette fonction englobe les efforts déployés par l'organisation pour faire connaître son mandat et ses réalisations à ses partenaires et au grand public dans les pays donateurs et les pays où elle réalise des programmes. Ces activités constituent en quelque sorte un tremplin pour les programmes entrepris par la suite, notamment pour encourager l'adoption de politiques et de programmes spécifiques.

95. *Description.* Pour promouvoir véritablement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, UNIFEM continuera à collaborer avec ses partenaires et avec les réseaux de femmes. En conséquence, cette fonction est étroitement liée aux activités visant à créer des partenariats (fonction 7) et aux activités de représentation (fonction 2) ainsi qu'aux indicateurs et résultats s'y rapportant. Le plan stratégique présente les possibilités offertes pour ce qui est de la communication externe en vue de promouvoir l'image de marque et le mandat de l'organisation par des activités de communication ciblées, des partenariats en vue d'activités de sensibilisation et la mobilisation de ressources. En 2008, UNIFEM a constaté une augmentation régulière du nombre de visites à son site Web et à ses portails thématiques et mesurera la demande concernant le rapport sur le progrès des femmes à travers le monde pendant toute la période couverte par le plan stratégique. Par ailleurs, UNIFEM a appuyé la campagne « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes », à l'issue de laquelle il a transmis au Secrétaire général plus de 5 millions de signatures, et s'est employé à intégrer pleinement la campagne dans les efforts déployés par l'ensemble du système des Nations Unies. Pendant le prochain exercice biennal, UNIFEM :

a) Renforcera ses activités de communication et ses relations avec les médias ainsi que la communication interne;

b) Améliorera la qualité de ses messages diffusés sous forme reproductrice ou électronique, ainsi que la gestion du contenu de son site Web et de sa base de données électronique, afin de permettre à ses partenaires et au public d'avoir accès à des informations sur ce qu'il est possible de faire pour réaliser l'égalité entre les sexes, et encouragera l'utilisation à grande échelle des pratiques prometteuses;

c) Rassemblera les connaissances acquises dans des documents d'orientation ou documents directifs internes et se dotera des moyens voulus pour assurer la production régulière du rapport sur le progrès des femmes à travers le monde.

UNIFEM renforce en outre la communication externe et interne dans le cadre d'une initiative de gestion du savoir afin d'améliorer l'acquisition de connaissances au sein de l'organisation.

96. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction et les activités connexes sont assurées, pour l'essentiel, par l'équipe chargée des communications et de la promotion des activités de l'organisation, avec le concours de conseillers thématiques, de l'équipe chargée du développement institutionnel et du Directeur exécutif adjoint aux services chargés des services d'appui et de la promotion des activités de l'organisation. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour cette fonction est de 1,7 million de dollars en 2008-2009 et 2 millions de dollars en 2010-2011.

Fonction 8

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 1.1 du cadre de gestion 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 (en d'autres termes : attribution)	1.1.1 : Documents d'orientation et documents directifs développés et/ou actualisés concernant la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies de sensibilisation à l'égalité entre les sexes et aux questions relatives aux droits fondamentaux des femmes, à partir des leçons apprises, notamment celles tirées des évaluations	3 documents d'orientation/documents directifs thématiques	Au moins 2 documents d'orientation ou documents directifs internes produits en 2009 et mis à jour d'ici à 2011
Résultat 1.3 du cadre de gestion 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 dans les pays du monde entier	1.3.1 : Utilisateurs interrogés ayant donné des réponses positives concernant la pertinence et la qualité des produits ayant pour but la diffusion des connaissances	3 enquêtes thématiques réalisées : service d'assistance concernant l'élimination de la violence à l'égard des femmes; portail Web sur l'égalité des sexes et le sida; site Web du réseau « iKNOW Politics »	Enquêtes auprès de 2 entreprises partenaires
	1.3.4 : Nombre de visiteurs des portails hébergés par UNIFEM	Site Web UNIFEM : plus de 37 millions de visites La budgétisation et la problématique hommes-femmes (site Web) : plus de 63 000 visites Portail VIH/sida : environ 149 000 visites Portail Les femmes, la guerre et la paix : 200 000 visites Portail « iKNOW Politics » : plus de 1,3 million de visites	Augmentation de 30 % par an
*** Renforcer la communication interne	*** Pourcentage d'utilisateurs ayant répondu à l'enquête mondiale auprès du personnel d'UNIFEM en qualifiant de « favorable » la dimension globale de la « communication interne »	76 % des réponses à l'enquête globale de 2007 auprès du personnel	78 % d'ici à la fin de 2011
Résultat 1.5 du cadre de gestion 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	1.5.1 : Des initiatives à effet catalyseur et pouvant être reproduites à plus grande échelle ont été présentées dans des documents, puis évaluées et rendues accessibles.	7 initiatives rendues accessibles : 6 initiatives gouvernementales, 1 initiative de la société civile	30 initiatives d'origine gouvernementale 10 initiatives de la société civile 15 initiatives d'origine bilatérale ou multilatérale 5 initiatives des organismes des Nations Unies pendant la période couverte par le plan stratégique

Fonction 9

Mobilisation de ressources et collecte de fonds

97. *Définition.* Cette fonction porte sur les efforts déployés par l'organisation afin d'attirer et de mobiliser des ressources auprès de gouvernements donateurs et de gouvernements de pays de programme, ainsi que d'organisations non gouvernementales, de même que par le biais de partenariats avec d'autres organisations publiques et privées.

98. *Description.* Cette fonction sera guidée par le cadre de mobilisation de ressources d'UNIFEM pour 2008-2011 : surmonter les difficultés de mise en œuvre (DP/2008/11), compte tenu des objectifs et engagements décrits dans le plan stratégique. Le ciblage de donateurs traditionnels et de nouveaux donateurs a permis de pratiquement doubler le financement en 2008, par rapport à 2007. UNIFEM continuera d'appuyer l'application son cadre de mobilisation de ressources en poursuivant le dialogue avec les États Membres, les comités nationaux et les ambassadeurs itinérants. Outre le fait qu'elle s'efforcera d'obtenir des contributions accrues, l'organisation assurera le contrôle qualité et la remise des rapports en temps voulu et maintiendra une base de données des donateurs.

99. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction et les activités connexes sont assurées par la Direction et coordonnées par l'équipe chargée des communications et de la promotion des activités, et en partie par les sections géographiques, les conseillers thématiques et les services chargés des services d'appui et de la promotion des activités. Le montant estimatif nécessaire pour mener à bien ses activités est de 3,2 millions de dollars en 2008-2009 et 3,8 millions de dollars en 2010-2011.

Fonction 9

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 4.5 du cadre de gestion La base de ressources sera accrue et diversifiée pour qu'UNIFEM puisse satisfaire la demande d'assistance à effet catalyseur et technique et de subventions stratégiques*.	4.5.1 : Montant total des ressources disponibles	Montant total : 121 millions de dollars : ressources ordinaires (51 millions de dollars); autres ressources (65 millions de dollars) et fonds d'affectation spéciale (5 millions de dollars); à l'exclusion des fonds d'affectation spéciale (83,3 millions de dollars)	Doublement des ressources d'ici à 2011
	4.5.2 : États Membres versant des contributions aux ressources de base d'UNIFEM	80 gouvernements ont versé des contributions en 2008.	100 membres d'ici à 2011
	4.5.3 : Ressources mobilisées par le biais de partenariats et de fonds établis avec des donateurs non traditionnels (par exemple particuliers, fondations privées, institutions privées)	4,6 millions de dollars représentant : 1 % des ressources ordinaires et 99 % des autres ressources, montant versé par des donateurs non traditionnels	Atteindre 15 % des ressources de base d'ici à 2011

* Équivalent d'un résultat commun harmonisé pour les fonds et programmes des Nations Unies : « Amélioration des procédures et systèmes de gestion financière ».

Fonction 10

Gestion financière

100. *Définition.* Établissement et administration de systèmes de gestion et de comptabilité financières; 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 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).

101. *Description.* Le montant des ressources ordinaires fournies par UNIFEM en 2008 a presque doublé, tandis que l'organisation a continué de suivre les résultats et de déléguer des pouvoirs et la responsabilité de l'exécution des programmes aux bureaux sous-régionaux. Dans ce contexte, UNIFEM continuera : à renforcer les mécanismes internes en vue de l'allocation dans les délais requis, de la répartition et de l'utilisation optimale des ressources, y compris par le maintien de dépenses de programme élevées, financées à l'aide des ressources ordinaires et autres ressources, par rapport aux ressources disponibles; à assurer la répartition des ressources ordinaires programmables entre les programmes mondiaux, régionaux et de pays conformément au plan stratégique et au cadre intégré d'allocation de ressources; à réduire la part du budget d'appui biennal par rapport au montant total des ressources utilisées; à réduire les délais d'établissement et de publication des rapports et états financiers annuels; à veiller à ce que tous les rapports financiers et descriptifs soient soumis par les donateurs dans les délais requis. UNIFEM 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 requis à ce sujet; l'organisation continuera à être guidée par la réforme des Nations Unies concernant la simplification, l'harmonisation et le rapport coût-efficacité à tous les niveaux de ses opérations.

102. *Responsables de l'exécution et financement.* Les activités relevant de cette fonction sont supervisées par le Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui et de la promotion des activités de l'organisation, ainsi que par la Section des finances, 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 1,9 million de dollars en 2008-2009 et 2,7 millions de dollars en 2010-2011.

Fonction 10

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 4.4 du cadre de gestion Amélioration de gestion des ressources confiées à UNIFEM*	4.4.1 : Dépenses au titre des programmes imputées sur les ressources de base et autres ressources par rapport aux ressources disponibles à la fin du quatrième trimestre	Taux de 70 % d'exécution global et augmentation en dollars (augmentation de 53 % en 2008 par rapport à 2007) (environ la moitié des autres ressources a été reçue au cours du quatrième trimestre de l'année, ce qui a affecté la programmation et de ce fait le taux d'exécution pour l'année)	Taux d'exécution minimum de 80 %

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
	4.4.2 : Conformité de la répartition des ressources de base entre les programmes mondiaux, régionaux et de pays au cadre de ressources intégré par le plan stratégique	Répartition de toutes les ressources programmables en 2008 conformément à la part approuvée par le Comité consultatif	Allocation de ressources suivant la répartition approuvée par le Comité consultatif entre les régions et par thèmes; allocation de ressources conforme aux objectifs du plan stratégique
	4.4.3 : Tendances concernant les modifications du ratio entre le budget d'appui biennal et le montant total des ressources utilisées	Réduction à 16,5 % du ratio budget d'appui biennal/programmes pour l'exercice biennal 2008/09, contre 18,9 % durant l'exercice 2006-2007	Réduction à 15,4 % du ratio budget d'appui biennal/programmes pour l'exercice biennal 2010/11, contre 16,5 % pour l'exercice 2008-2009
	4.4.4 : Délai pour la présentation des rapports et états financiers annuels	Publication de tous les rapports et états financiers annuels dans les délais requis et conformément aux règles et règlements établis	Clôture de chaque exercice à la fin de mars
	4.4.5 : Présentation des rapports financiers et descriptifs des donateurs dans les délais fixés	88 % des rapports ont été transmis à temps en 2008.	Soumission de tous les rapports dans les délais fixés chaque année
	4.4.6 : Contrôle et exécution du budget d'appui biennal utilisant la budgétisation axée sur les résultats	Transmission du rapport axé sur les résultats portant sur le budget d'appui biennal en 2009	Allocation des ressources assurée et suivie conformément aux résultats visés dans le plan stratégique pour 2008-2011

* Équivalent d'un résultat commun harmonisé pour les fonds et programmes des Nations Unies : « Amélioration des procédures et systèmes de gestion financière ».

Fonction 11

Gestion des technologies de l'information et de la communication

103. *Définition.* Cette fonction concerne l'élaboration et la gestion des systèmes d'information modernes dont l'organisation a besoin à l'échelle mondiale. Le principal objectif de cette fonction consiste à orienter les investissements dans la technologie, de manière à optimiser les processus et modes opératoires, en ayant recours au système de planification des ressources de l'organisation, non seulement pour les finances, la budgétisation, les ressources humaines et la passation de marchés, mais également pour la documentation électronique et l'archivage, la gestion des connaissances, les plates-formes intranet, extranet et Internet, le recrutement en ligne et d'autres services en matière de technologie de l'information.

104. *Description.* UNIFEM a renforcé ses systèmes financiers en 2008 par la mise à niveau d'Atlas (Atlas 9.0) et en se préparant à appliquer les normes IPSAS. Usant l'infrastructure des technologies de l'information, la connectivité et la base de données du PNUD au siège et dans les pays de programme où elle est présente, l'organisation continuera à améliorer et à optimiser son appui aux programmes et aux opérations de manière effective, y compris en mettant en place des systèmes liant l'information financière aux résultats des programmes dans Atlas, en

poursuivant la mise en place de nouveaux modules Atlas et en se préparant à appliquer les normes IPSAS. L'utilisation de l'infrastructure et du réseau informatique du PNUD est un élément central de la stratégie d'UNIFEM dans le domaine des technologies de l'information. On notera toutefois que, si l'organisation tire pleinement profit des technologies du PNUD au siège et dans quelques bureaux de pays du Programme, l'infrastructure informatique dans les bureaux plus importants d'autres lieux est maintenue uniquement par UNIFEM.

105. *Responsables de l'exécution et financement.* Les activités relevant de cette fonction sont supervisées par le Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui et de la promotion des activités de l'organisation et 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 communications et de la promotion des activités de l'organisation. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ces activités est de 1,1 million de dollars en 2008-2009 et de 2 millions de dollars en 2010-2011³.

Fonction 11

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 4.2 du cadre de gestion Amélioration du système Atlas et des autres systèmes de gestion des ressources financières et humaines, afin de lier les résultats aux flux financiers*	4.2.1 : Mise en place des nouveaux modules Atlas et application des normes IPSAS	Mise en place du nouvel Atlas 9.0 en 2009	Mise à niveau d'Atlas et introduction des normes IPSAS, en conformité avec le PNUD
	4.2.2 : Projets d'UNIFEM liant les informations financières aux résultats des programmes	Stratégies sous-régionales et thématiques en 2008 liant les informations financières aux résultats des programmes dans Atlas	Budgets et résultats liés à tous les projets d'UNIFEM en cours d'ici à 2011

* Équivalent d'un résultat commun harmonisé pour les fonds et programmes des Nations Unies : « La plate-forme des technologies de l'information et de la communication répond effectivement aux besoins en matière de programmation et de gestion ».

Fonction 12

Gestion administrative générale

106. *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.

107. *Description.* Cette fonction est étroitement liée à la fonction 5 (passation de marchés), à la fonction 10 (gestion financière) et à la fonction 13 (gestion des

³ En 2010-2011, un montant additionnel de 600 000 dollars est proposé pour l'adoption des normes IPSAS et la mise à niveau d'Atlas. Ce montant ne figure pas dans le budget d'appui biennal au titre des activités prescrites par l'ONU, conformément à la pratique d'autres fonds et programmes des Nations Unies.

ressources humaines) et certains résultats et indicateurs se rapportant à la gestion administrative générale sont mentionnés au titre de ces fonctions (c'est pourquoi il n'a pas été jugé nécessaire de les reprendre ici). Il est indispensable d'améliorer l'établissement de rapports et le suivi des résultats dans les services administratifs afin d'optimiser les gains d'efficacité. UNIFEM continuera de renforcer son groupe consultatif d'appui en matière d'assistance informatique, afin d'assurer l'exécution effective des programmes.

108. *Responsables de l'exécution et financement.* Les services administratifs du Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui et de la promotion des activités de l'organisation supervisent ces activités, lesquelles sont exécutées par le Groupe administratif, la Section des finances et la Section du budget. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour cette fonction est de 600 000 dollars en 2008-2009 et de 1,1 million de dollars en 2010-2011.

Fonction 12

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 4.2 du cadre de gestion Amélioration du système Atlas et des autres systèmes de gestion des ressources financières et humaines, afin de lier les résultats aux flux financiers	4.2.6** : Preuve du bon fonctionnement du Groupe consultatif d'appui à l'administration, la passation de marchés et l'assistance informatique	Mise en place de l'assistance informatique en 2009	Mise en place du groupe d'appui d'ici à 2010
***Amélioration des procédures et du système de gestion administrative			

Fonction 13

Gestion des ressources humaines

109. *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 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.

110. *Description.* UNIFEM met actuellement en place un dispositif de suivi des délais d'exécution des tâches liées à la fonction, afin de les réduire et d'améliorer la gestion des ressources humaines. Il continuera d'améliorer la qualité des services fournis en s'attachant à mettre systématiquement en concurrence les candidats aux postes à pourvoir, à réduire les délais de sélection, de recrutement et d'affectation du personnel, à raccourcir la durée des vacances de poste et à aider le personnel à mener à bonne fin les programmes de formation approuvés.

111. *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 services d'appui et de la promotion des activités de l'organisation. Le niveau estimatif des ressources nécessaires pour ces activités est de 1,4 million de dollars en 2008-2009 et de 1,8 million de dollars en 2010-2011.

Fonction 13

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 4.3 du cadre de gestion Des effectifs suffisants et compétents sont constamment disponibles pour répondre aux besoins du programme*.	4.3.1 : Recours systématique à une procédure d'appel à candidatures pour les recrutements	Tous les engagements régis par les séries 100, 200 et 300 sont soumis à une procédure d'appel à candidatures.	Les recrutements sont tous effectués par appel à candidatures pendant toute la durée du plan stratégique.
	4.3.2 : Délai de sélection, de recrutement et d'affectation des candidats aux postes à pourvoir	3 mois en moyenne	4 mois maximum à la fin de 2010
	4.3.3 : Délai nécessaire pour pourvoir un poste vacant	À déterminer au vu des résultats de 2009	Aucun poste ne reste vacant plus de 6 mois.
	4.3.4 : Pourcentage des fonctionnaires qui mènent à bien leurs plans de formation approuvés	À déterminer au vu des résultats de 2009	100 % à la fin de 2011

* Équivalent du résultat harmonisé commun à d'autres fonds et programmes des Nations Unies : « Attirer, former et retenir un personnel compétent, motivé et diversifié ».

Fonction 14

Audit interne et investigations

112. *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 programme 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 définis dans les domaines du contrôle interne, de la comptabilité et de la gestion des risques.

113. *Description.* En 2008, UNIFEM a audité trois bureaux sous-régionaux pour vérifier le fonctionnement du processus de délégation de pouvoirs. La mise en œuvre des recommandations des auditeurs fait l'objet d'un suivi systématique et les informations à ce sujet sont saisies dans la base de données contenant l'ensemble des recommandations d'audit. UNIFEM aura recours aux services du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD, en veillant à ce qu'il procède à l'audit interne des activités de ses bureaux sous-régionaux et de ses bureaux de pays ainsi que des opérations du siège conformément au programme d'audit arrêté d'un

commun accord. Un auditeur du Bureau est expressément chargé de ces activités, dont le coût est remboursé par UNIFEM. Les opérations des bureaux sous-régionaux qui partagent les bureaux du PNUD dans les pays où sont exécutés des programmes continueront d'être vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies en même temps que celles du PNUD. Pour consolider les gains d'efficacité obtenus grâce à la délégation de pouvoirs aux bureaux sous-régionaux en matière opérationnelle, UNIFEM doit poursuivre la rationalisation et le renforcement du dispositif de gestion des risques et d'assurance qualité en prenant simultanément des mesures de responsabilisation. La mise en place du dispositif de contrôle interne fera l'objet d'un état des lieux; une stratégie de gestion des risques sera élaborée et mise en œuvre; la gestion des risques sera intégrée dans les programmes d'orientation et de formation du personnel; enfin, on continuera d'effectuer des missions d'audit dans les bureaux sous-régionaux pour vérifier que la délégation de pouvoirs s'accompagne d'un suivi adéquat.

114. *Responsables de l'exécution et financement.* Les tâches relevant de cette fonction sont supervisées par le Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui 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 des ressources nécessaires pour ces activités est estimé à 500 000 dollars en 2008-2009 et à 1 million de dollars en 2010-2011.

Fonction 14

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 3.2 du cadre de gestion Mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques intégrée aux systèmes et valeurs d'UNIFEM *** Évaluation de l'univers de risque via des rapports d'audit pertinents et de grande qualité	3.2.1 : Élaboration et application d'une politique, de directives, de mécanismes et d'instruments de gestion des risques	La mise en place de dispositifs de contrôle interne a été effectuée au siège et dans 6 bureaux sous-régionaux et est en cours dans 10 autres bureaux sous-régionaux; les directives d'évaluation avant audit ont été révisées pour y incorporer l'évaluation systématique des risques au niveau opérationnel; un modèle d'audit des risques conçu comme outil d'audit interne à l'usage des bureaux sous-régionaux a été élaboré; une liste des points à vérifier pour évaluer et gérer les risques liés à l'exécution des programmes a été établie.	Évaluation des progrès réalisés dans la mise en place de dispositifs de contrôle interne et révision en 2010 au plus tard d'un dispositif générique applicable à l'échelle de l'organisation; élaboration et mise en œuvre d'une stratégie globale de gestion des risques d'ici à 2010
	3.2.2 : La gestion des risques est incorporée aux programmes d'orientation et de formation des fonctionnaires.	La gestion des risques n'est pas incorporée aux programmes d'orientation et de formation des fonctionnaires.	Fait en 2011 au plus tard sur la base de la stratégie globale de gestion des risques

Fonction 15

Évaluation institutionnelle

115. *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 et avec la participation des intéressés.

116. *Description.* L'évaluation est un outil essentiel sans lequel UNIFEM ne pourrait pas perfectionner continuellement et mettre en œuvre des stratégies efficaces visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (voir également les fonctions 1 et 4). C'est pourquoi le plan stratégique lui fait une place prioritaire et insiste sur la nécessité d'améliorer les capacités d'UNIFEM en la matière en tenant compte des directives du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation afin que les normes de qualité soient respectées et que les démarches proposées pour traduire dans les faits les engagements pris en faveur de l'égalité des sexes soient crédibles. Une stratégie d'évaluation a donc été mise au point, une politique d'évaluation est en cours d'élaboration et UNIFEM a aussi entrepris de concevoir des modules de formation à l'évaluation centrés sur l'égalité des sexes et de les diffuser dans toutes les régions où il a des activités.

117. Conscient de l'importance de l'évaluation institutionnelle comme moyen de mettre progressivement au point des stratégies efficaces visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, UNIFEM s'est doté pendant l'exercice 2008-2009 d'une unité chargée de cette fonction qui relève de la Directrice exécutive, laquelle définit la politique globale d'évaluation et supervise la mise en œuvre des recommandations qui en sont issues.

118. Cette première étape franchie, UNIFEM se propose pendant l'exercice à venir de consacrer chaque année à ses évaluations une part plus importante des ressources programmables; d'appliquer de manière systématique ses politiques, directives et méthodes d'évaluation et de les actualiser régulièrement conformément aux principes énoncés par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation; d'instituer des mécanismes de suivi des réactions des responsables aux conclusions des évaluations et de l'application des recommandations approuvées; de réaliser des évaluations de qualité sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; et d'améliorer la capacité qu'ont le personnel et les partenaires d'UNIFEM et les réseaux d'évaluation régionaux de procéder à des évaluations intégrant la problématique hommes-femmes.

119. *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 des ressources nécessaires à ces activités est estimé à 1 million de dollars en 2008-2009 et à 1,5 million de dollars en 2010-2011.

Fonction 15

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
Résultat 1.4 du cadre de gestion 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*	1.4.1 : Coût annuel des évaluations d'UNIFEM	2,6 millions de dollars, soit 3 % environ des ressources programmables en 2008	7 % des ressources programmables en 2011
	1.4.2 : Les politiques, directives et méthodes d'évaluation sont manifestement mises à jour.	1 directive sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes et 1 évaluation institutionnelle en 2008	Mise en œuvre de la politique d'évaluation en 2010 En 2011, 80 % des évaluations d'UNIFEM respectent rigoureusement les directives applicables en la matière.
	1.4.3 : Des systèmes de suivi des mesures prévues par l'administration en réponse aux évaluations et de l'application des recommandations issues d'évaluations qui ont été approuvées ont manifestement été mis en place.	4 systèmes de suivi des mesures prévues par l'administration dans les domaines de la gouvernance, de la paix et de la sécurité ont été mis en place en 2008.	Le système de suivi des mesures prévues par l'administration devient opérationnel en 2010. 80 % des mesures convenues font l'objet d'un suivi visant à s'assurer de leur mise en œuvre.
	1.4.4 : Des évaluations de grande qualité portant sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont réalisées par UNIFEM et par ses partenaires, avec son appui.	7 évaluations sur 8 sont considérées comme de très grande qualité.	Chaque année, 3 évaluations (institutionnelles et décentralisées) sont réalisées conformément aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et aux normes d'évaluation d'UNIFEM.

* Équivalent du résultat harmonisé commun à d'autres fonds et programmes des Nations Unies : « Meilleure qualité des évaluations via l'orientation et le renforcement des capacités ».

Fonction 16 Sécurité du personnel

120. *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.

121. *Description.* UNIFEM continuera d'utiliser l'infrastructure et les services du PNUD ainsi que ceux de l'Organisation des Nations Unies pour améliorer la sécurité du personnel en se conformant aux normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies et en suivant de près les fonctionnaires qui travaillent dans des situations de crise ou d'urgence. Il évaluera régulièrement la portée des services que lui fournit le PNUD pour assurer la sécurité des membres de son personnel. Les mesures rigoureuses qui s'imposent pour protéger ceux-ci conformément aux normes applicables, en particulier dans les situations de crise ou d'urgence,

supposent d'augmenter considérablement les dépenses de sécurité. Celles-ci comprennent à la fois les coûts directs et les dépenses relatives aux mesures prescrites par l'ONU. Les premiers sont indiqués dans le budget d'appui biennal à la rubrique « Services remboursables au PNUD », tandis que les secondes sont présentées sur une ligne distincte intitulée « Mesures de sécurité prescrites par l'ONU ». Les dépenses de sécurité liées à des projets ou programmes déterminés sont incorporées aux coûts directs des programmes concernés conformément aux règles harmonisées de classement des coûts.

122. *Responsables de l'exécution et financement.* Le Centre des ressources humaines et les services administratifs assureront l'exécution des principales activités liées à cette fonction, sous la direction générale du Bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui et de la promotion des activités de l'organisation. Aux coûts directs, il faut ajouter le coût des mesures de sécurité prescrites par l'ONU qui fait l'objet d'une allocation distincte ne figurant pas dans le budget d'appui biennal. Les ressources nécessaires pour cette fonction sont estimées à 100 000 dollars pour l'exercice 2008-2009 et à 200 000 dollars pour l'exercice 2010-2011⁴.

Fonction 16

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
<p>Résultat 3.2 du cadre de gestion</p> <p>Mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques intégrée aux systèmes et valeurs d'UNIFEM</p> <p>*** Assurer la sécurité du personnel via l'application des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies dans tous les pays auxquels l'organisme a fourni un appui à cet effet</p>	<p>3.2.3 : Il est manifeste qu'UNIFEM vérifie régulièrement la portée des services fournis par le PNUD pour assurer la sécurité du personnel.</p>	<p>Des agents de liaison pour les questions de sécurité ont été désignés dans tous les bureaux sous-régionaux.</p>	<p>Formation obligatoire à la sécurité suivie par tous les membres du personnel; mise en place d'un système de suivi en 2009 au plus tard; formations adaptées aux spécificités régionales dispensées en 2010-2011</p>

Fonction 17

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

123. *Définition.* Cette fonction regroupe les obligations qui incombent spécifiquement à UNIFEM en vertu du mandat qui lui a été confié d'agir en tant que catalyseur afin de promouvoir dans tous les organismes des Nations Unies chargés de la coopération pour le développement les thèmes de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

⁴ Un montant additionnel de 1,2 million de dollars est prévu en 2010-2011 pour financer les mesures de sécurité prescrites par l'Assemblée générale. Conformément à la démarche adoptée par les autres fonds et programmes des Nations Unies, ce montant n'est pas inclus dans le budget d'appui biennal, mais fait l'objet d'une rubrique distincte, intitulée « Coût des mesures de sécurité prescrites par l'ONU ».

124. *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 de programme et exploiter les possibilités offertes dans le cadre de la réforme des Nations Unies. En 2008, UNIFEM a collaboré à 72 programmes conjoints, dont 54 en tant que participant et 18 en tant que chef de file. À la demande de coordonnateurs résidents, il participe à des projets pilotes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies et, en sa qualité de président de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur l'égalité des sexes, il a réuni en 2008, en collaboration avec le coordonnateur résident au Viet Nam, des spécialistes de la question affectés aux différents projets pilotes afin de dresser le bilan de ces expériences. Il a animé 32 groupes thématiques qui se sont penchés sur la question de l'égalité des sexes aux niveaux mondial, régional et national, coprésidé 19 autres groupes thématiques également consacrés à cette question et participé activement aux travaux de 7 autres. UNIFEM a fait intégrer la question de l'égalité des sexes dans 10 bilans communs de pays et plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). S'appuyant sur ces initiatives, il continuera de répondre aux demandes des organismes des Nations Unies désireux de tirer parti de ses compétences.

125. Au siège, UNIFEM continue de piloter le groupe de travail du GNUD sur la politique de programmation, dont la mission est de donner des orientations en la matière aux équipes de pays des Nations Unies, ce qui est particulièrement important pour assurer la cohérence voulue à l'échelle du système. Il a contribué à la révision des directives relatives à l'établissement des bilans communs de pays et PNUAD en y apportant ses compétences dans le domaine de l'égalité des sexes. Il a également continué de diriger les travaux de l'équipe spéciale du GNUD sur l'égalité des sexes qui réunit les représentants de 17 organismes des Nations Unies.

126. Ayant renforcé sa présence dans trois centres régionaux des Nations Unies en 2008-2009, UNIFEM doit étoffer ses capacités en matière de coordination, de normes de qualité et d'assurance technique pour mieux promouvoir l'égalité des sexes. Pendant le prochain exercice, il tirera les enseignements de l'action menée afin de constituer à l'usage des équipes de pays des Nations Unies un programme complet d'apprentissage des techniques de promotion de l'égalité des sexes et il évaluera l'efficacité d'un échantillon d'accords de programmation commune aux échelons mondial, régional et national.

127. *Responsables de l'exécution et financement.* La direction, les sections géographiques et l'Équipe chargée du développement institutionnel assureront l'exécution de cette fonction et des activités connexes, avec l'appui technique des conseillers thématiques et du Groupe de l'évaluation. Les ressources nécessaires sont estimées à 5,4 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et à 9,1 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

Fonction 17

Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
<p>Résultat 2.1 du cadre de gestion</p> <p>UNIFEM est clairement reconnu comme l'agent principal de la promotion de l'égalité des sexes dans le cadre des mécanismes prévus par la réforme du système des Nations Unies.</p>	<p>2.1.1 : Directives données aux coordonnateurs résidents, aux équipes de pays des Nations Unies, aux organismes du GNUD et au personnel d'UNIFEM pour préciser les différents aspects du rôle de ce dernier</p>	5 directives données aux coordonnateurs résidents, aux équipes de pays des Nations Unies, aux organismes du GNUD et au personnel d'UNIFEM pour préciser le rôle de ce dernier	Publication en temps opportun de directives ciblées
<p>Résultat 2.2 du cadre de gestion</p> <p>Les équipes de pays des Nations Unies tirent parti des instruments, directives et connaissances issues des activités d'UNIFEM et des mécanismes de coordination interinstitutions auxquels le Fonds participe, pour aider les pays de manière cohérente et intégrée à promouvoir l'égalité des sexes.</p>	<p>2.2.1 : Programmes communs permettant aux équipes de pays des Nations Unies d'appuyer de manière intégrée la promotion de l'égalité des sexes</p> <p>2.2.2 : Bilans communs de pays/PNUAD faisant une très large place à la question de l'égalité des sexes et aux droits fondamentaux des femmes</p> <p>2.2.3 : Évaluation des résultats des projets pilotes relevant de l'initiative « Unis dans l'action » consacrés à la promotion de l'égalité des sexes</p> <p>2.2.4 : Leçons de l'expérience réunies en un panorama complet des techniques de promotion de l'égalité des sexes à l'usage des équipes de pays des Nations Unies</p>	<p>72 programmes communs</p> <p>Les bilans communs de pays/PNUAD font l'objet d'une évaluation pour déterminer lesquels font une très large place à la question de l'égalité des sexes et aux droits fondamentaux des femmes.</p> <p>2 évaluations à l'échelon de pays en 2008</p> <p>À déterminer à partir des résultats de 2009</p>	<p>Augmentation de 10 % par an</p> <p>Augmentation de 10 % par an</p> <p>3 évaluations au moins à la fin du plan stratégique</p> <p>Documentation disponible au plus tard en 2011</p>
<p>Résultat 2.3 du cadre de gestion</p> <p>Les partenariats avec les mécanismes de coordination des Nations Unies sont renforcés.</p>	<p>2.3.1 : Accords de coopération pour la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes conclus entre UNIFEM et d'autres organismes des Nations Unies ou des coordonnateurs résidents</p> <p>2.3.3 : Évaluation à mi-parcours de l'efficacité d'un échantillon d'accords de programmation commune aux échelons mondial, régional et national ayant produit des résultats</p>	<p>13 accords conclus avec des partenaires des Nations Unies</p> <p>À déterminer à partir des résultats de 2009</p>	<p>10 accords au moins avant la fin de 2011</p> <p>Une évaluation par an</p>
<p>Résultat 2.5 du cadre de gestion</p> <p>Au nom du système des Nations Unies, UNIFEM contribue à la coordination des activités visant à affermir l'engagement des</p>	<p>2.5.1 : UNIFEM dirige seul ou collégialement des mécanismes de coordination des actions en faveur de l'égalité des sexes internes ou externes au système des Nations Unies.</p>	41 groupes thématiques travaillant sur la problématique hommes-femmes et 15 autres groupes s'intéressant à des questions telles que le VIH/sida ou la gouvernance	Augmentation de 10 % par an

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs</i>
organismes du système en faveur de l'égalité des sexes et à accroître le montant total des ressources consacrées à cette cause.	2.5.2 : Montant annuel des ressources affectées à la promotion de l'égalité des sexes mobilisées auprès de partenaires des Nations Unies grâce aux efforts de coordination	Sera déterminé en 2009	Augmentation de 10 % par an
Résultat 4.1 du cadre de gestion UNIFEM peut, grâce à sa structure et à sa présence, répondre à la demande d'appui en matière d'égalité des sexes aux niveaux national, régional et mondial, dans le contexte de la réforme des Nations Unies.	4.1.1 : Commentaires positifs des pays concernés relatifs à l'appui qu'UNIFEM a apporté aux équipes de pays des Nations Unies en matière de promotion de l'égalité des sexes dans le cadre de projets pilotes relevant de l'initiative « Unis dans l'action »	Commentaires positifs dans tous les cas sur l'appui technique fourni par UNIFEM dans le cadre de projets pilotes faisant l'objet du rapport de synthèse établi par le Bureau de la coordination des activités de développement et réaction positive également de 3 pays dans lesquels UNIFEM participe à des projets pilotes	4 sur 8 au moins en 2011/2012

Tableau récapitulatif 1
**Comparaison de la part respective des ressources ordinaires et des autres ressources
dans le financement des programmes***

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008-2009						2010-2011					
	Ressources ordinaires	Pourcentage du total	Autres ressources	Pourcentage du total	Total	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Pourcentage du total	Autres ressources	Pourcentage du total	Total	Pourcentage du total
1. Ressources disponibles												
Solde d'ouverture ^{a, b}	24,3		60,9		85,2		23,8		55,7		79,5	
Recettes												
Contributions ^c	93,0		64,0		157,0		130,0		168,0		298,0	
Autres ^d	2,5				2,5		2,5				2,5	
Total, ressources disponibles	119,8		124,9		244,7		156,3		223,7		380,0	
2. Emplois												
A. Programmes	73,0	76,0	65,0	93,9	138,0	83,5 4 %	105,0	75,1	111,0	94,0	216,0	83,7
B. Budget d'appui biennal ^e	23,0	24,0	4,2	6,1	27,2	16,4 6 %	32,7	23,4	7,1	6,0	39,8	15,4
C. Mise à niveau d'Atlas et adoption des normes IPSAS							0,6	0,4	–	–	0,6	0,2
D. Mesures de sécurité prescrites par l'ONU							1,6	1,1	–	–	1,6	0,7
Total, emplois	96,0	100,0	69,2	100,0	165,2	100,0	139,9	100,0	118,1	100,0	258,0	100,0
Solde de clôture (1 - 2)	23,8		55,7		79,5		16,4		105,6		122,0	

* Le présent tableau récapitulatif, établi à partir du tableau 1 (plan financier), contient des données plus complètes permettant de comparer en pourcentage la part respective des ressources ordinaires et des autres ressources dans le financement des programmes et du budget d'appui biennal.

^a Le montant de la réserve opérationnelle au 31 décembre 2007, soit 14,1 millions de dollars, est exclu des ressources ordinaires.

^b Le solde d'ouverture de l'exercice 2008-2009 est égal au solde de clôture effectif au 31 décembre 2007, qui ne tient pas compte de la réserve opérationnelle.

^c Compte non tenu d'un montant de 83,3 millions de dollars représentant les contributions à deux fonds d'affectation spéciale, le Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (18,3 millions) et le Fonds pour l'égalité des sexes (65 millions), qui font l'objet de rapports distincts en raison des dispositions spéciales régissant leur fonctionnement.

Tableau récapitulatif 2
Postes de rang supérieur proposés pour l'exercice 2010-2011

	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>
I. Postes approuvés pour 208-2009 (ressources ordinaires)	–		
Siège		1	3
Centres régionaux des Nations Unies			3
Total	–	1	6
A. Augmentations/(diminutions) proposées*	–	–	–
B. Reclassements proposés*	–	–	–
C. Total, modifications proposées (A + B)	–	–	–
D. Postes proposés pour 2010-2011 (ressources ordinaires) (I + C)		1	6
II. Postes imputables sur les autres ressources*	–	0	0
III. Nombre de postes de rang supérieur proposés (ressources ordinaires et autres ressources) (II + D)	–	1	6

* Aucune modification n'est proposée aux échelons supérieurs pour l'exercice biennal 2010-2011.

Tableau récapitulatif 3
Prévisions budgétaires ventilées par catégorie de dépenses*

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	2008-2009	Variation en volume		Variation des coûts		Prévisions budgétaires	
	Montant**	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Variation
	(a)	(b)	(c) = (b)/(a)	(d)	(e) = (d)/(a)	(f) = (a) + (b) + (d)	(g) = (b + d)/(a)
A. Ressources ordinaires							
Postes	17 817	6 095	34,2	1 280	7,2	25 193	41,4
Autres dépenses de personnel	254	87	34,2	12	4,8	352	39,0
Consultants	261	89	34,2	13	4,8	362	39,0
Frais de voyage	222	76	34,2	11	4,8	309	39,0
Frais de fonctionnement (informatique)	303	364	120,0	15	4,8	682	124,8
Mobilier et matériel	195	67	34,2	9	4,8	272	39,0
Remboursements au PNUD	1 832	1 032	56,3	88	4,8	2 951	61,1
Loyers	2 160	332	15,4	104	4,8	2 596	20,2
Total	23 044	8 142	35,3	1 531	6,6	32 717	42,0
B. Autres ressources***							
Postes	4 173	2 677	64,2	300	7,2	7 150	71,3
Total général (A + B)	27 217	10 819	39,7	1 831	6,7	39 867	46,5

* Le tableau récapitulatif 3 présente la ventilation par principaux objets de dépense et catégories d'apports du projet de budget d'appui établi par UNIFEM pour l'exercice biennal 2010-2011, conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport sur les projets de budget d'appui du PNUD et d'UNIFEM pour l'exercice biennal 2008-2009 (DP/2008/5).

** Source : Projet de budget d'appui d'UNIFEM pour l'exercice biennal 2008-2009 (DP/2008/4). Les montants indiqués ne correspondent aux crédits approuvés que dans le cas des ressources ordinaires.

*** Fonds extrabudgétaires provenant du recouvrement de coûts financés par d'autres sources (projets et programmes autres que les activités de base exécutés par UNIFEM pour le compte de donateurs ou d'autres organismes des Nations Unies).

Annexe 1

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

1. La présente annexe fait référence au rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) relatif aux projets de budget d'appui du PNUD et d'UNIFEM pour l'exercice 2008-2009 (DP/2008/5) et aux recommandations concernant UNIFEM.
2. L'administration d'UNIFEM a répondu aux observations et recommandations du CCQAB dans une lettre datée du 25 janvier 2008. On trouvera ci-après des éléments d'information sur les mesures de suivi qui ont été prises depuis.
3. **Au paragraphe 38 de son rapport, le Comité consultatif note avec satisfaction que davantage de fonds sont affectés aux programmes. Au paragraphe 44, il recommande d'approuver les prévisions relatives au financement au moyen des ressources ordinaires du budget d'appui d'UNIFEM pour l'exercice 2008-2009.**
4. Dans son projet de budget pour l'exercice biennal 2010-2011, UNIFEM propose d'augmenter légèrement la part des ressources affectées aux programmes, qui serait de 83,7 % contre 83,5 % en 2008-2009.
5. **Au paragraphe 36, le Comité consultatif précise que les commentaires faits aux paragraphes 6 à 9 de son rapport (cités ci-après) en ce qui concerne la présentation axée sur les résultats à obtenir s'appliquent aussi à UNIFEM.**
6. **Le paragraphe 6 se lit comme suit : « Le Comité consultatif prend acte des efforts déployés pour appliquer les principes de la budgétisation axée sur les résultats dans le projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal 2008-2009. Le Comité estime néanmoins qu'il est possible d'améliorer encore la présentation du budget, notamment en spécifiant les liens qui existent avec les différents programmes de travail et activités, afin de permettre une évaluation du rapport coût-efficacité et du degré de réalisation des résultats attendus. Le Comité demande une nouvelle fois au FNUAP, au PNUD et à l'UNICEF de tenir compte des enseignements engrangés par les autres entités des Nations Unies qui ont déjà appliqué les techniques de budgétisation axée sur les résultats. »**
7. UNIFEM a la ferme intention de continuer d'affiner la méthode de budgétisation axée sur les résultats, en collaboration avec le FNUAP, le PNUD et l'UNICEF, et de tirer les leçons de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies. Dans son projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011, il a utilisé les 16 résultats communs définis par les organismes affiliés dans le cadre de l'harmonisation de leur méthode. S'appuyant sur les conclusions du premier rapport rendant compte de l'exécution du budget de l'exercice en cours et sur les recommandations de spécialistes de la gestion axée sur les résultats, UNIFEM a revu les indicateurs, les niveaux de référence et les objectifs, en remplaçant certains et en ajoutant d'autres. Afin de faciliter le suivi des résultats prévus dans le plan stratégique, il a conçu le prototype d'une application qui sera reliée à Atlas. Ce système, qui servira à établir les rapports relatifs à 2009, facilitera le rapprochement entre les résultats des programmes et les dépenses.

8. **Le paragraphe 7 est ainsi conçu : « Dans son rapport sur le projet de budget pour l'exercice biennal 2006-2007, le Comité consultatif avait accueilli avec satisfaction la présentation d'un organigramme indiquant le nombre de postes de chaque entité du siège et hors siège, ainsi que les autres changements proposés et les mesures prises pour donner suite aux recommandations qu'il avait formulées. Toutefois, le rapport de l'Administrateur ne comporte pas d'organigramme (DP/2008/3). Celui-ci a été communiqué au Comité et est joint en annexe 1. Le Comité recommande que cette information figure dans les prochains projets de budget. »**

9. Comme le Comité consultatif l'a recommandé, UNIFEM a inclus dans son projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009 et dans celui présenté plus haut pour 2010-2011 un organigramme indiquant le nombre de postes existants, ainsi que le nombre de créations et de reclassements proposés (DP/2010/7).

10. **Le paragraphe 8 se lit comme suit : « Le Comité consultatif souligne par ailleurs qu'il importe de mettre en œuvre sans tarder les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et recommande que le PNUD et UNIFEM indiquent la suite donnée à ces recommandations dans leurs prochains projets de budget. À cet égard, le Comité a appris que le Conseil d'administration doit examiner, à sa première session ordinaire de 2008, un rapport (DP/2008/15) sur la suite donnée par le PNUD aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes et sur les principales mesures de gestion adoptées en vue d'appliquer les principales recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2005 (A/61/5/Add.1). »**

11. Le Fonds a donné oralement et par écrit les éléments d'information complémentaires demandés par le Comité consultatif au sujet de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant l'exercice biennal clos le 31 décembre 2005. Il a aussi communiqué des renseignements au PNUD au sujet de la suite donnée aux recommandations le concernant. Les informations ci-après viennent compléter celles figurant dans sa lettre datée du 10 décembre 2007 :

a) *Soldes interfonds (5A A/61/5/Add.1, p. 34 et 35)* : Les observations concernant les soldes interfonds des organismes des Nations Unies au 31 décembre 2005 mentionnaient, entre autres, un écart de 937 862 dollars entre les comptes d'UNIFEM et ceux du Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux (FNUPI). Il s'agissait de dépenses dont le FNUPI avait communiqué le montant à UNIFEM en février 2006 et qui n'avaient été imputées par les deux organismes sur le même exercice. Les ajustements nécessaires ont été effectués en 2006;

b) *Première phase de la mise en service d'Atlas (5A A/61/5/Add.1, p. 48 et 49, par. 23, du budget d'appui biennal)* : UNIFEM continue d'utiliser Atlas et collabore étroitement avec le PNUD à la mise en service de ses différentes fonctionnalités. Le Fonds a procédé dans ce cadre au renforcement de ses procédures et de son système de contrôle interne.

12. **Le paragraphe 9 est ainsi conçu : « En outre, pour garantir une plus grande transparence, le projet de budget d'appui doit comprendre des renseignements sur les principaux objets de dépense liés aux postes et autres que le coût des postes. S'agissant des objets de dépense autres que le coût des postes, des renseignements devraient être fournis pour chaque sous-rubrique**

(autres dépenses de personnel, émoluments de non-fonctionnaires, consultants et experts, voyages des représentants, voyages officiels, services contractuels, frais généraux de fonctionnement, dépenses de représentation, fournitures et accessoires, subventions et contributions), comme cela est fait au Secrétariat de l'ONU. Le Comité consultatif recommande que les conseils d'administration de tous les fonds et programmes examinent la possibilité de modifier dans ce sens la présentation de leurs projets de budget. »

13. Conformément à la recommandation du Comité consultatif, UNIFEM a inclus dans son projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011 (DP/2010/7) le tableau récapitulatif 3 qui donne la ventilation des prévisions budgétaires par catégorie de dépenses.

Annexe 2

Classification des activités et des coûts

Résumé

14. Le classement des activités et des coûts par catégories et sous-catégories utilisé dans le plan financier révisé sur la base de l'approche retenue par le PNUD (DP/2009/30) n'a pas d'incidence sur le montant global des ressources dont dispose UNIFEM. La modification la plus importante a consisté à reclasser dans une nouvelle catégorie, intitulée « activités de développement », des activités et des coûts associés aux six postes d'administrateur recruté sur le plan international occupés par les directeurs de programme régionaux et relatifs à la fonction d'appui au système des Nations Unies (fonction 17). Ce reclassement a eu pour effet d'augmenter de 3,5 millions de dollars la part des prévisions budgétaires concernant les activités de développement et de réduire d'autant le montant net total du projet de budget d'appui biennal relatif aux « activités de gestion », qui s'est trouvé ramené de 32,7 millions de dollars à 29,2 millions. De manière symétrique, cette modification a eu pour effet de faire passer de 216 millions de dollars à 219,5 millions le montant total consacré aux activités de développement. Le montant total des ressources disponibles et des emplois, le solde des ressources disponibles et le solde de clôture indiqués dans le plan financier proposé ne sont pas modifiés par rapport au plan actuel.

15. La classification des activités et des coûts décrite dans la présente annexe a un caractère provisoire. UNIFEM continuera de l'affiner pour mieux répartir les coûts en fonction de la contribution des activités à l'efficacité de l'aide au développement, à l'appui au système des Nations Unies et à la gestion, en s'appuyant sur sa propre expérience, sur des études internes de la classification des coûts et sur les conclusions des consultations engagées à ce sujet avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies. UNIFEM est tout à fait favorable au processus d'harmonisation engagé à l'intérieur des Nations Unies et rendra compte au Conseil d'administration des initiatives qu'il aura prises pour en assurer le succès.

Contexte

16. La présente annexe au projet de budget d'appui d'UNIFEM pour l'exercice biennal 2010-2011 a pour objet d'expliquer comment la méthodologie et l'angle d'approche proposés par le PNUD dans son projet de budget d'appui pour le même exercice (DP/2009/30) peuvent s'appliquer à l'établissement du projet de budget d'appui du Fonds. Le rapport du PNUD a été présenté au Conseil d'administration pour avis le 2 septembre 2009 et le Conseil l'a approuvé dans sa décision 2009/22.

17. UNIFEM utilise la même méthode que le PNUD pour établir son projet de budget d'appui biennal, en tenant compte toutefois des spécificités de son mandat et de ses priorités. Les principaux éléments de la méthode et les orientations données par le Conseil lui serviront de guide pour l'établissement de ses prochains projets de budget d'appui. Cette démarche est conforme à la décision 2008/2 relative à son budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009 (DP/2008/4), dans laquelle le Conseil d'administration a prié la Directrice exécutive de continuer à harmoniser et à améliorer les méthodes de budgétisation axée sur les résultats, en étroite coopération avec les autres fonds et programmes des Nations Unies, et de l'informer

des mesures prises et des résultats obtenus pour ce qui est des questions relatives au budget.

18. Le présent rapport donne des informations sur la correspondance entre les fonctions et les unités administratives d'UNIFEM, le mode de répartition du coût des postes et des autres dépenses entre ces unités et le mode de répartition du coût de chaque unité entre les différentes fonctions budgétaires. On y trouve également des précisions sur les éléments suivants : le projet de classification des activités et coûts selon trois grandes catégories, à savoir activités de développement, activités de gestion et activités à des fins spéciales; les catégories budgétaires du plan financier; le projet de classification des activités selon les nouvelles catégories; la répartition des prévisions budgétaires par fonction avant et après la reclassification des coûts; et le projet de plan financier après reclassification des coûts.

Correspondance entre les fonctions et les unités administratives

19. UNIFEM utilise les 16 fonctions harmonisées et une fonction qui lui est propre. Organisme plus petit que le PNUD, il n'a qu'un nombre limité d'unités administratives, dont chacune assume plusieurs fonctions en vue d'atteindre les résultats prévus dans le plan stratégique. La correspondance entre les 17 fonctions et les unités administratives est indiquée dans le tableau 1a pour l'exercice en cours et l'exercice à venir.

Répartition des coûts par unité administrative et par fonction

20. À l'heure actuelle, UNIFEM utilise une méthode simplifiée de répartition des coûts par fonction :

a) Le coût de chaque poste est classé par l'unité administrative à laquelle il est affecté;

b) Les frais généraux de fonctionnement (dépenses autres que le coût des postes) sont imputés à chaque unité administrative proportionnellement à sa part du coût total des postes;

c) Le coût total de chaque unité administrative est réparti entre les différentes fonctions selon un barème en pourcentage fondé sur le temps consacré à chacune. Cette démarche est analogue à la méthode utilisée par le PNUD pour répartir le coût des unités du siège entre les fonctions, si ce n'est qu'UNIFEM répartit le coût total de chaque unité entre différentes fonctions en fonction du temps consacré à chacune au lieu de l'imputer à une seule fonction comme le fait le PNUD. Cette différence est due au fait que sa taille étant plus modeste, le Fonds n'a qu'un nombre limité d'unités administratives dont chacune assume plusieurs fonctions;

d) Enfin, les sommes versées au PNUD en remboursement de ses services sont réparties entre l'appui au système des Nations Unies et les autres fonctions, telles que l'audit et les investigations, auxquelles correspondent le mieux les services fournis.

21. La première colonne du tableau 4a présente la ventilation par fonction des prévisions budgétaires pour l'exercice 2010-2011. On notera que le reclassement des coûts entre les activités de gestion et les activités de développement est fondé sur le coût total des postes et sur leur titre fonctionnel ou le principal domaine d'activité de leur titulaire.

Classification proposée des activités d'UNIFEM et des coûts y afférents selon trois catégories (gestion, développement et activités à des fins spéciales)

22. La méthode et l'angle d'approche retenus par le PNUD pour établir le budget d'appui biennal de l'exercice 2010-2011 (DP/2009/30) distinguent trois grandes catégories d'activités qui dictent à la classification des coûts : développement, gestions et fins spéciales. Les activités de développement, avec les coûts y afférents, sont réparties entre les programmes, les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement et les initiatives de développement des Nations Unies. Les secondes (efficacité de l'aide) sont subdivisées en activités d'élaboration et de mise en œuvre des programmes et les services consultatifs sur les orientations des programmes. Les activités entreprises à des fins spéciales comprennent les mesures prescrites par l'ONU et les dépenses d'équipement. Les définitions et descriptions correspondant à cette nomenclature figurent dans le rapport du PNUD. Le but recherché est d'améliorer la transparence en affectant les dépenses aux activités qui en sont à l'origine, qu'elles concernent le développement, des fins spéciales ou la gestion.

23. Les incidences de cette nouvelle approche sur le plan financier d'UNIFEM sont résumées dans le tableau 2a. Les analyses et prévisions financières dont ce tableau découle sont exposées dans le reste du rapport. Le montant total des ressources disponibles et des emplois, le solde des ressources disponibles et le solde de clôture indiqués dans le plan financier proposé ne sont pas modifiés par rapport au plan actuel. La répartition des activités et des coûts par catégories et sous-catégories utilisée dans le plan financier proposé n'a pas d'incidence sur le montant total des ressources disponibles. La modification la plus importante a consisté à rattacher aux activités de développement le coût de six postes hors siège d'administrateur recruté sur le plan international occupés par les directeurs de programme régionaux relatifs à la fonction d'appui au système des Nations Unies. Ce reclassement a eu pour effet d'augmenter de 3,5 millions de dollars la part des prévisions budgétaires concernant les activités de développement et de réduire d'autant le montant net total du projet de budget d'appui biennal relatif aux activités de gestion, qui s'est trouvé ramené de 32,7 millions de dollars à 29,2 millions. De manière symétrique, cette modification a eu pour effet de faire passer de 216 millions à 219,5 millions de dollars le montant total consacré aux activités de développement. Le montant total des emplois proposés pour l'exercice 2010-2011 reste fixé à 258 millions de dollars.

Reclassement des activités

24. La partie du plan financier d'UNIFEM consacrée à l'emploi des ressources (voir tableau 1 du projet de budget d'appui biennal) comporte quatre grandes rubriques : a) programmes; b) budget d'appui biennal (axé sur les résultats attendus des 16 fonctions harmonisées et d'une fonction propre à UNIFEM); c) la mise à niveau d'Atlas et l'adoption des normes IPSAS; d) les mesures de sécurité prescrites par l'ONU. Le montant total des emplois proposés pour 2010-2011 s'élève à 258 millions de dollars.

25. Sur la base de la démarche adoptée par le PNUD, certaines des activités prévues dans le budget d'appui biennal d'UNIFEM et les fonctions correspondantes pourraient être reclassées dans l'une des trois catégories suivantes : a) gestion; b) efficacité de l'aide au développement; c) appui au système des Nations Unies concernant les questions relatives à l'égalité des sexes. Les troisième et quatrième

rubriques concernant l'une le système Atlas et les normes IPSAS, l'autre les mesures de sécurité, pourraient être rangées parmi les activités à des fins spéciales. La classification des activités relatives aux programmes ne serait pas modifiée, mais celles-ci constitueraient une sous-catégorie de la nouvelle catégorie générale intitulée « activités de développement ».

26. *Efficacité de l'aide au développement.* Selon la méthodologie du PNUD, le volet « efficacité de l'aide au développement » de la fonction 4 (encadrement des programmes) et de la fonction 6 (Gestion des situations d'urgence) pourrait constituer une nouvelle sous-catégorie portant cet intitulé. UNIFEM a recensé un certain nombre de postes correspondants aux fonctions 3 (élaboration des politiques), 4 et 6 qui pourraient éventuellement être rattachés à la sous-catégorie « efficacité de l'aide au développement » de la catégorie « activités du développement » mais qui, parce qu'ils sont au siège, sont rattachés aux « activités de gestion », conformément à la méthodologie et à l'angle d'approche du PNUD.

27. *Appui aux activités de développement du système des Nations Unies.* UNIFEM considère que six postes hors siège d'administrateur recruté sur le plan international prévus pour des directeurs de programme régionaux et imputés sur le budget d'appui biennal au titre de la fonction 17 pourraient être reclassés dans la sous-catégorie « appui aux activités de développement du système des Nations Unies » de la catégorie « activités de développement ». Leurs titulaires apportent, dans les domaines de compétence d'UNIFEM, une aide technique aux équipes de pays des Nations Unies, au mécanisme des PNUAD et à d'autres mécanismes de coordination. Outre qu'ils animent des groupes thématiques, ils élaborent et exécutent des programmes communs, des initiatives relevant du dispositif « Unis dans l'action » et des campagnes de mobilisation en faveur de l'égalité des sexes. Selon l'approche retenue par le PNUD, ces activités peuvent être considérées comme une forme d'appui aux activités de développement du système des Nations Unies.

28. *Activités de gestion.* Il existe aussi au siège 44 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 33 postes d'agent des services généraux dont les titulaires exercent des fonctions – direction et gestion de l'organisation, représentation, élaboration des politiques, programmation, contrôle, évaluation, finances, personnel, administration, informatique – relevant des 16 fonctions harmonisées appartenant à la catégorie des « activités de gestion ». Les dépenses autres que le coût des postes associées à la fonction 17 qui concernent le remboursement des sommes dues au PNUD sont classées parmi les activités de gestion du fait qu'elles sont généralement engagées au siège.

29. *Dépenses d'équipement.* Comme le prévoit la méthodologie du PNUD, la mise à niveau des modules d'Atlas et l'amélioration des fonctionnalités du système peuvent être considérées comme des « dépenses d'équipement » si la durée de vie utile de ces investissements le justifie. En tant que partenaire du projet Atlas, UNIFEM doit cofinancer les frais de conception et d'amélioration de modules, une dépense qui pourrait être classée dans la sous-catégorie « dépense d'équipement » de la catégorie « activités à des fins spéciales ». Selon les indications figurant dans le budget d'appui du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011, cet investissement devrait avoir une durée de vie utile de quatre ans.

30. *Activités prescrites par l'Assemblée générale.* Comme les autres fonds et programmes, UNIFEM doit se conformer aux mesures de sécurité prescrites par l'Assemblée générale et adopter les normes IPSAS. Si l'on procède comme au

PNUD, ces activités pourraient être classées dans la sous-catégorie « activités prescrites par l'Assemblée générale » de la catégorie « activités à des fins spéciales ».

31. Le tableau 3a illustre de manière schématique les différences entre le plan financier proposé et celui qui résulterait du reclassement des activités.

Reclassement des coûts

32. Le tableau 4a montre comment se présentent les prévisions budgétaires par fonction avant et après reclassement des coûts opéré sur la base d'un reclassement des activités conforme à la méthode du PNUD.

33. Les seuls postes inscrits au budget d'appui biennal d'UNIFEM qui peuvent être rattachés aux activités de développement ou à l'appui aux activités de développement du système des Nations Unies selon la méthode employée par le PNUD sont les postes hors siège. En revanche, les postes du siège ne peuvent être rattachés à l'efficacité de l'aide au développement ou aux activités du développement des Nations Unies, comme le ferait le PNUD pour des postes correspondant à des fonctions similaires. Le coût de chaque poste est intégralement inclus soit dans les dépenses de gestion, soit dans les dépenses de développement, en fonction du domaine d'activité principal du titulaire ou du titre fonctionnel de l'emploi.

34. Selon cette méthode, les fonctions 1 à 16 sont considérées comme des activités de gestion, pour lesquelles le budget total prévu s'élève à 30,8 millions de dollars. On notera que les postes du personnel chargé de l'élaboration et de l'exécution des programmes et des services consultatifs pour l'orientation des programmes, qui relèvent des fonctions 3, 4 et 6, pourraient en principe être classés dans la sous-catégorie « efficacité de l'aide au développement ». Les montants susceptibles de faire l'objet d'une étude plus approfondie s'élèvent à 2 millions de dollars pour la fonction 3, 6 millions de dollars pour la fonction 4 et 700 000 dollars pour la fonction 6, soit un montant total de 8,7 millions de dollars. Toutefois, comme il s'agit de postes du siège, il est proposé de continuer à classer leur coût et les dépenses connexes en dépenses de gestion, comme le prévoit la méthode du PNUD.

35. Sur le budget de 9 millions de dollars affecté à la fonction 17, 3,5 millions de dollars environ sont reclassés en dépenses de développement. Il s'agit du coût de six postes hors siège d'administrateur recruté sur le plan international, dont les titulaires, des directeurs de programme régionaux, apportent un appui au système des Nations Unies pour les questions concernant l'égalité des sexes. Le solde affecté à la fonction 17, soit 5,5 millions de dollars, continue de figurer parmi les dépenses de gestion. On notera toutefois que sur ce total de 5,5 millions de dollars, 3 millions de dollars environ correspondent au coût des postes et aux dépenses autres afférentes à du personnel qui contribue à intégrer la question de l'égalité des sexes dans les initiatives de développement des Nations Unies. Ce montant pourrait donc en principe être imputé à l'appui aux activités de développement du système des Nations Unies, mais comme il s'agit là encore de postes du siège, il reste inclus dans les dépenses de gestion. En effet, si sur le fond les attributions attachées aux postes en question justifiaient ce reclassement, ils ne satisfont pas aux critères définis par le PNUD qui réservent aux postes hors siège l'appartenance à cette catégorie.

36. De même, un montant de 2,5 millions de dollars environ représentant des sommes remboursées au PNUD par UNIFEM, qui pourrait être inclus parmi les

dépenses de la sous-catégorie « coordination des activités opérationnelles des Nations Unies » est classé parmi les dépenses de gestion du fait que la majeure partie des services remboursés sont fournis à l'échelon du siège. Sur la somme de 600 000 dollars prévue pour financer l'adoption des normes IPSAS et le projet Atlas, 100 000 dollars représentant les frais de conception et d'amélioration d'un module d'Atlas qui peuvent être reclassés dans la sous-catégorie « dépenses d'équipement ». Le montant total de 2,1 millions de dollars (soit 2,2 millions de dollars moins 100 000 dollars) représentant les coûts des mesures de sécurité prescrites par l'ONU et de l'adoption des normes IPSAS relève de la catégorie « activités à des fins spéciales » selon la méthode du PNUD. Le tableau 4 a) récapitule l'ensemble des reclassements.

Conclusions et orientation future

37. Sur la base de ce premier examen, six postes hors siège d'administrateur recruté sur le plan international (directeur de programmes régionaux) imputés sur le budget d'appui biennal peuvent être rattachés à la sous-catégorie « appui au système des Nations Unies concernant les questions relatives à l'égalité des sexes » de la catégorie « activités de développement ». Le coût des mesures de sécurité prescrites par l'ONU et de l'adoption des normes IPSAS peut être rattaché à la catégorie « activités prescrites par l'Assemblée générale », tandis que les frais de conception et d'amélioration du système Atlas peuvent être considérés comme des « dépenses d'équipement ». UNIFEM continuera de réfléchir à la classification de ses activités de développement et de gestion et de ses activités à des fins spéciales afin d'améliorer sa méthodologie et son angle d'approche.

38. Le montant net des incidences financières des reclassements proposés serait une augmentation du coût total des activités de développement de l'ordre de 3,5 millions de dollars et une diminution égale du coût des activités de gestion financées au moyen du budget d'appui biennal. Certains éléments changeraient de catégorie ou de sous-catégorie, mais cela n'aurait pas d'incidence sur les autres montants (voir tableau 4a). Le plan financier révisé (tableau 2a) est organisé de manière plus logique et résulte d'une réflexion plus approfondie sur la ventilation des coûts entre les activités de développement, les activités de gestion et les activités à des fins spéciales, qui se traduit par une plus grande transparence.

39. La classification des activités et des coûts décrite plus haut a un caractère préliminaire et repose sur les informations financières disponibles au moment de l'établissement de la présente annexe. UNIFEM continuera de l'affiner pour mieux répartir les coûts en fonction de la contribution des activités à l'efficacité de l'aide au développement, à l'appui au système des Nations Unies et à la gestion, en s'appuyant sur sa propre expérience, sur des études internes de la classification des coûts et sur les conclusions des consultations tenues à ce sujet avec le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP. UNIFEM est tout à fait favorable au processus d'harmonisation engagé à l'intérieur des Nations Unies et rendra compte au Conseil d'administration des initiatives qu'il aura prises pour en assurer le succès.

Tableau 1a
Correspondance entre les fonctions et les unités administratives d'UNIFEM

<i>Fonctions</i>	<i>Budget d'appui de l'exercice biennal 2008-2009 Unités dont le personnel consacre du temps à la fonction indiquée (Les unités chefs de file sont indiquées en caractères gras.)</i>	<i>Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011 Unités dont le personnel consacre du temps à la fonction indiquée</i>
1. Direction exécutive et pilotage	Direction , Directeur exécutif adjoint chargé des programmes, Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui*, sections thématiques	Comme en 2008-2009 – l'Équipe chargée du développement institutionnel devient une unité administrative distincte, séparée de la Direction.
2. Représentation et promotion du mandat principal	Direction, Directeur exécutif adjoint chargé des programmes , Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, sections géographiques, sections thématiques, Équipe chargée de l'information et de la promotion des activités et Groupe de l'évaluation	Comme en 2008-2009, avec l'Équipe chargée du développement institutionnel
3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation	Direction, Directeur exécutif adjoint chargé des programmes , Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, sections géographiques, sections thématiques et Groupe de l'évaluation	Comme en 2008-2009, avec l'Équipe chargée du développement institutionnel
4. Encadrement, administration et contrôle des programmes	Direction, Directeur exécutif adjoint chargé des programmes, Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, sections géographiques , sections thématiques, Équipe chargée de l'information et de la promotion des activités et Groupe de l'évaluation	Comme en 2008-2009, avec l'équipe chargée du développement institutionnel. Le temps affecté aux sections géographiques a été réduit de 5 % (avec report sur la fonction 15).
5. Gestion des achats et de l'approvisionnement	Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, Section du budget et Groupe administratif	Comme en 2008-2009
6. Gestion des situations d'urgence	Direction , sections géographiques et sections thématiques	Comme en 2008-2009
7. Relations extérieures et partenariats	Direction , Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, sections thématiques et Équipe chargée de l'information et de la promotion des activités	Comme en 2008-2009, avec l'Équipe chargée du développement institutionnel
8. Communication interne et externe	Sections thématiques, Équipe chargée de l'information et de la promotion des activités et Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui	Comme en 2008-2009, avec l'Équipe chargée du développement institutionnel
9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds	Direction, sections géographiques, sections thématiques, Équipe chargée de l'information et de la promotion des activités, Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui et Section des finances	Comme en 2008-2009
10. Gestion financière	Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, Section des finances et Section du budget	Comme en 2008-2009

<i>Fonctions</i>	<i>Budget d'appui de l'exercice biennal 2008-2009 Unités dont le personnel consacre du temps à la fonction indiquée (Les unités chefs de file sont indiquées en caractères gras.)</i>	<i>Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011 Unités dont le personnel consacre du temps à la fonction indiquée</i>
11. Gestion des technologies de l'information et de la communication	Équipe chargée de l'information et de la promotion des activités, Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, Section des finances, Section du budget, Centre de ressources humaines, Groupe de l'informatique et Groupe administratif	Comme en 2008-2009
12. Gestion administrative générale	Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, Section des finances, Section du budget, Centre de ressources humaines, Groupe de l'informatique et Groupe administratif	Comme en 2008-2009, si ce n'est que les dépenses autres que le coût des postes sont désormais réparties entre les différentes unités administratives proportionnellement à leur part du coût total des postes. En outre, le temps affecté au Centre des ressources humaines a été augmenté de 5 % (avec réduction identique de celui affecté à la fonction 13).
13. Gestion des ressources humaines	Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, Section du budget et Centre des ressources humaines	Comme en 2008-2009, si ce n'est que le temps affecté au Centre des ressources humaines a été réduit de 5 % (avec report sur la fonction 12).
14. Audit interne et investigations	Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, Section des finances, Section du budget, Centre des ressources humaines et Groupe administratif	Comme en 2008-2009
15. Évaluation institutionnelle	Direction, Directeur exécutif adjoint chargé des programmes, sections thématiques et Groupe de l'évaluation	Comme en 2008-2009, avec une augmentation de 5 % du temps consacré à cette fonction (par réduction du temps consacré à la fonction 4 par les sections géographiques)
16. Sécurité du personnel	Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui et Centre des ressources humaines	Comme en 2008-2009
17. Appui au système des Nations Unies concernant les questions relatives à l'égalité des sexes (fonction propre à UNIFEM)	Direction, sections géographiques, sections thématiques, Directeur exécutif adjoint chargé des services d'appui, Groupe de l'évaluation et Directeurs de programme régionaux	Comme en 2008-2009, avec l'Équipe chargée du développement institutionnel. Le coût total des postes des six directeurs de programme régionaux a été reclassé dans la catégorie « activités de développement ».

* Il s'agit des « services d'appui et de promotion des activités de l'organisation ».

Tableau 2a
Plan financier révisé proposé par UNIFEM pour 2010-2011
après les reclassements opérés conformément à la nouvelle
méthodologie du PNUD
 (En millions de dollars)

	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	Montant total des ressources
1. Ressources disponibles			
Solde d'ouverture	23,8	55,7	79,5
Recettes			
Contributions	130,0	168,0	298,0
Recettes diverses	2,5		2,5
Total, ressources disponibles	156,3	223,7	380,0
2. Emplois			
A. Activités de développement			
A.1 Programmes	105,0	111,0	216,0
A.2 Appui au système des Nations Unies pour le développement	3,5	–	3,5
Total partiel, activités de développement (A.1 + A.2)	108,5	111,0	219,5
B. Activités de gestion			
B.1. Activités de gestion harmonisées (fonctions 1 à 17*)	29,2	7,1	36,3
Total partiel, activités de gestion (B.1)	29,2	7,1	36,3
C. Activités à des fins spéciales			
C.1 Mesures de sécurité prescrites par l'Assemblée générale	1,6	–	1,6
C.2 Adoption des normes IPSAS prescrite par l'Assemblée générale	0,5	–	0,5
C.3 Dépenses d'équipement – perfectionnement d'Atlas	0,1		0,1
Total partiel, activités à des fins spéciales (C.1 + C.2)	2,2	–	2,2
Total, emplois (A + B + C)	139,9	118,1	258,0
Solde (1 - 2)	16,4	105,6	122,0

* Les fonctions 1 à 16 sont des fonctions de gestion harmonisées, la fonction 17 (appui au système des Nations Unies pour les questions concernant l'égalité des sexes) étant propre à UNIFEM.

Tableau 3a

Reclassement d'activités et de coûts inscrits au budget d'appui biennal d'UNIFEM dans les catégories « activités de gestion », « activités de développement » et « activités à des fins spéciales » proposé conformément à la méthodologie et à l'angle d'approche du PNUD

<i>Catégories actuelles</i>	<i>Reclassements proposés</i>	<i>Catégories révisées</i>
a) Programme	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de modification, mais le programme d'UNIFEM est classé dans la nouvelle catégorie « activités de développement » – Classement du volet efficacité de l'aide au développement des fonctions 4 et 6 dans une nouvelle sous-catégorie intitulée « efficacité de l'aide au développement ». Comme il n'existe pas de poste hors siège correspondant à ces fonctions, ce classement est actuellement sans objet à UNIFEM. 	<p>1. Activités de développement</p> <p>1.1 Programme</p> <p>1.2 Efficacité de l'aide au développement</p>
b) Budget d'appui biennal comportant 17 fonctions axées sur l'obtention de résultats	<ul style="list-style-type: none"> – Classement des activités relevant de la fonction 17 propre à UNIFEM (appui au système des Nations Unies pour le développement) dans la nouvelle catégorie « activités de développement ». UNIFEM a six postes hors siège correspondant à cette fonction. – Classement des fonctions 1 à 16 concernant la gestion et l'administration dans la nouvelle catégorie « activités de gestion ». Une partie de la fonction 17, propre à UNIFEM, pourrait aussi être classée dans cette catégorie. 	<p>1.3 Appui au système des Nations Unies pour les questions concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes</p> <p>2. Activités de gestion</p> <p>3.1 16 fonctions budgétaires harmonisées axées sur l'obtention de résultats et une partie de la fonction 17, propre à UNIFEM</p>
b) et c) activités prescrites par l'ONU – normes IPSAS et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> – Classement des dépenses d'équipement dans la nouvelle catégorie « activités à des fins spéciales ». Les frais de mise à niveau d'Atlas et autres systèmes d'UNIFEM ayant une durée de vie utile de quelques années pourraient être classés dans la sous-catégorie « dépenses d'équipement ». – Classement des activités prescrites par l'Assemblée générale dans la nouvelle catégorie « activités à des fins spéciales ». À la demande de l'Assemblée générale, UNIFEM doit engager des dépenses pour l'adoption des normes IPSAS et de mesures de sécurité. 	<p>3. Activités à des fins spéciales</p> <p>2.1 Dépenses d'équipement (frais de conception et d'amélioration d'Atlas)</p> <p>2.2 Activités prescrites par l'Assemblée générale (sécurité, normes IPSAS, etc.)</p>

Tableau 4a

**Projet de budget d'appui d'UNIFEM (ressources ordinaires et autres ressources)
pour l'exercice biennal 2010-2011, par fonction, et prévisions relatives aux mesures
prescrites par l'ONU, avant et après reclassement des activités et des coûts dans les catégories
« activités de gestion », « activités de développement » et « activités à des fins spéciales »
proposé conformément à la nouvelle approche du PNUD**

	2010-2011 (en milliers)	Reclassement proposé conformément à la nouvelle approche du PNUD	Présentation révisée après reclassement conformément à la nouvelle approche du PNUD (DP/2009/30)
A. Budget d'appui biennal établi selon la méthode en vigueur			
I. Activités de gestion			
1. Direction exécutive et pilotage	1 270		1 270
2. Représentation et promotion du mandat principal	1 872		1 872
3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation	2 446		2 446
4. Encadrement, administration et contrôle des programmes	6 456		6 456
5. Gestion des achats et de l'approvisionnement	963		963
6. Gestion des situations d'urgence	851		851
7. Relations extérieures et partenariats	869		869
8. Communication interne et externe : relations avec les médias et le public	2 044		2 044
9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds	3 769		3 769
10. Gestion financière	2 718		2 718
11. Gestion des technologies de l'information et de la communication	1 961		1 961
12. Gestion administrative générale	1 081		1 081
13. Gestion des ressources humaines	1 792		1 792
14. Audit et investigations	997		997
15. Évaluation institutionnelle	1 546		1 546
16. Sécurité du personnel	155		155
Total partiel, fonctions 1 à 16	30 790	Reclassement de 30 790 000 dollars dans la catégorie « activités de gestion »	30 790
17. Appui au système des Nations Unies concernant les questions relatives à l'égalité des sexes	9 077	Reclassement de 3 490 000 dollars dans la sous-catégorie « appui au système des Nations Unies » de la catégorie « activités de développement » (voir ci-après) et de 5 587 000 dollars dans la catégorie « activités de gestion »	5 587
Total partiel brut	39 867	Total partiel « activités de gestion »	36 377

	2010-2011 (en milliers)	Reclassement proposé conformément à la nouvelle approche du PNUD	Présentation révisée après reclassement conformément à la nouvelle approche du PNUD (DP/2009/30)
Recettes à inscrire au budget d'appui biennal**	(7 150)	Recettes classées sous l'intitulé « activités de gestion »	(7 150)
Montant total net du budget d'appui biennal	32 717	Montant net « activités de gestion »	29 227
II. Développement			
		Augmentation de 3 490 000 dollars provenant du reclassement d'activités correspondant à la fonction 17 (voir ci- dessus) dans la sous-catégorie « appui au système des Nations Unies » de la catégorie « activités de développement »	3 490
		Total partiel « activités de développement »	3 490
III. Activités à des fins spéciales			
B. Mesures de sécurité prescrites par l'ONU	1 600	Reclassement de 1,6 million de dollars dans la catégorie « activités prescrites par l'Assemblée générale »	1 600
C. Adoption des normes IPSAS et mise à niveau d'Atlas	600	Reclassement de 500 000 dollars dans la catégorie « activités prescrites par l'Assemblée générale »	500
		Reclassement de 100 000 dollars dans la catégorie « dépenses d'équipement »	100
Total partiel	2 200	Reclassement de 2,2 millions de dollars dans la catégorie « activités à des fins spéciales »	2 200
Total avant et après reclassement (vérification de la concordance des montants)	34 917	0,00	34 917

Annexe 3

Méthode de calcul des prévisions budgétaires et des divers facteurs d'ajustement (volume, coûts et taux de change)

40. UNIFEM a harmonisé ses méthodes avec celles que le PNUD a utilisées pour établir son projet de budget d'appui biennal et déterminer les ajustements dus aux facteurs suivants : volume, coûts, taux de change et inflation. Ces méthodes sont décrites dans le projet de budget d'appui du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011 (DP/2010/3).

Annexe 4

Terminologie

41. Les termes employés dans le projet de budget d'appui biennal d'UNIFEM qui ont fait l'objet d'un accord sont indiqués, avec leur définition, dans le projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011 (DP/2010/3).
