



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

Distr. générale
4 août 2016

Original : arabe/chinois/anglais/
français/russe/espagnol

Deuxième session ordinaire de 2016

1^{er} et 2 septembre 2016

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Dialogue structuré sur le financement

Dialogue structuré sur le financement : présentation du financement d'ONU-Femmes, déficits et stratégie de financement

Résumé

Le présent rapport fait suite aux décisions 2014/6 et 2015/5 du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Il s'inscrit dans le cadre du dialogue structuré sur le financement du plan stratégique 2014-2017, engagé au titre de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Ce rapport situe les efforts déployés par ONU-Femmes dans un cadre de maturation qui définit la capacité de l'organisation à engager avec les États membres un dialogue structuré sur le financement de plus en plus robuste et nuancé, et à orienter son action dans le but d'accroître les contributions au titre des ressources ordinaires et de les conserver, d'accéder plus largement à d'autres ressources de qualité, et de constamment renforcer les mécanismes visant à utiliser les fonds reçus et à rendre compte de leur utilisation, le tout de manière efficace et performante.

À partir des conclusions de la Note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources d'ONU-Femmes (UNW/2015/10) et de la présentation sur le financement du plan stratégique 2014-2017 d'ONU-Femmes, dont ses programmes phares (UNW/2016/CRP.1), le présent rapport offre une vue d'ensemble de la situation financière actuelle d'ONU-Femmes, notamment des informations sur les sources des financements, leur utilisation et leur qualité. Il présente ensuite les initiatives en cours de l'Entité destinées à renforcer sa capacité à prévoir les besoins annuels de financement. Il décrit également l'affectation par ONU-Femmes des ressources existantes (au siège et sur le terrain) et met en évidence les domaines dans lesquels les besoins de financement continuent d'excéder les ressources disponibles au titre des programmes. Le rapport aborde notamment l'accroissement du déficit de financement pour ce qui est des ressources ordinaires.

Cette analyse quantitative est complétée par un examen qualitatif des répercussions qu'aura l'accroissement du déficit de financement évoqué ci-dessus sur la capacité d'ONU-Femmes à mettre en œuvre, de manière efficace et performante, son plan stratégique dans

son intégralité et à s'acquitter des trois volets de son mandat : l'appui normatif, la coordination avec le système des Nations Unies et les activités opérationnelles. Le rapport rappelle que les ressources ordinaires alimentent le budget institutionnel qui permet à l'organisation de se doter de la capacité financière et institutionnelle nécessaire pour atteindre les résultats arrêtés dans le plan stratégique 2014-2017 approuvé ; d'assurer les activités de base de plaidoyer, de coordination, de conseil, d'élaboration de politiques et les activités opérationnelles aux échelons national, régional et mondial ; et de lui permettre de mobiliser d'autres ressources de qualité pour assurer la mise en œuvre intégrale du plan stratégique. En s'appuyant sur cette analyse, la dernière partie du rapport énonce les grandes lignes d'une feuille de route visant à mettre à jour la stratégie de mobilisation des ressources d'ONU-Femmes, en s'assurant qu'elle tienne compte des tendances extérieures et qu'elle repose sur les données et les enseignements tirés jusqu'ici.

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : (a) examiner le rapport analytique de 2016 relatif au dialogue structuré sur le financement et saluer à cet égard l'implication constante d'ONU-Femmes, qui s'attache ainsi à suivre le niveau des financements, notamment des ressources ordinaires, ainsi que la prévisibilité, la souplesse et l'alignement des autres ressources fournies en vue de la mise en œuvre du plan stratégique pour 2014-2017 ; (b) reconnaître que la demande de soutien adressée à ONU-Femmes s'est accrue, tout comme l'étendue et la portée de ses fonctions d'appui ; (c) noter l'importance cruciale de doter ONU-Femmes de ressources ordinaires suffisantes, ainsi que l'urgence de remédier au déficit de financement aussi bien en ressources ordinaires qu'en autres ressources pour que l'Entité soit en mesure d'assurer la mise en œuvre intégrale de son plan stratégique 2014-2017 et d'assumer son rôle central de soutien aux États membres en vue de la mise en œuvre intégrale, efficace et accélérée de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, et d'une exécution du Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui tienne compte de la problématique hommes-femmes ; (d) exhorter les États membres en mesure de le faire à s'engager à verser leurs contributions au titre des ressources ordinaires d'ONU-Femmes le plus tôt possible et au-delà, si possible dans le cadre d'engagements pluriannuels ; (e) demander que les ressources soient de grande qualité, prévisibles et versées en temps voulu afin d'assurer l'intégrité du plan stratégique 2014-2017 ; (f) saluer le caractère stratégique et ciblé des investissements réalisés par ONU-Femmes des ressources ordinaires dans le but d'augmenter sensiblement les ressources mobilisées, notamment les autres ressources ; et (g) féliciter ONU-Femmes pour ses efforts visant à renforcer ses liens opérationnels normatifs et la coordination du système des Nations Unies, à parfaire l'orientation et l'exécution de ses programmes, et à améliorer son efficacité opérationnelle, afin de faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

I. Contexte

1. Conformément à la décision 2014/6 et 2015/5 du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet, ONU-Femmes est déterminée à engager avec son Conseil d'administration un dialogue structuré sur le financement.

2. Depuis la création d'ONU-Femmes en 2010, la capacité de l'organisation à participer à cet échange a évolué, comme le prévoit la résolution 64/289 de l'Assemblée générale sur la cohérence du système des Nations Unies. ONU-Femmes a adopté un modèle de maturation en trois étapes qui encadre sa capacité à engager un dialogue structuré sur le financement : désormais, l'organisation peut non seulement évaluer les besoins et les déficits de financement de manière générale (étape 1), mais aussi fournir des informations en temps réel sur les besoins et les déficits de financement, constamment ajuster son ensemble de critères de performance pour affiner l'allocation des ressources par domaine thématique, par zone géographique et par source de financement (étape 2), et, enfin, au lieu d'avoir recours aux demandes de fonds, s'attacher à mobiliser des sources de financement spécifiques à des fins particulières (étape 3). À ce dernier stade, une organisation est capable de ne plus avoir recours à une source de fonds unique (généralement des subventions de donateurs comme les gouvernements, les fondations et le secteur privé) et de s'orienter vers des sources de financement multiples (c'est-à-dire des sources de financement innovantes), et de mobiliser la bonne combinaison d'instruments financiers en vue d'atteindre les objectifs prioritaires de son plan stratégique.

3. ONU-Femmes s'engage à œuvrer dans le respect de son modèle de maturation. Pour les exercices biennaux 2011-2012 et 2013-2014, l'organisation s'est attachée à cerner ses besoins de financement et à dialoguer avec son Conseil d'administration sur la meilleure façon de se rapprocher de la proposition détaillée du Secrétaire général, qui fixait initialement à 500 millions de dollars par an « le montant des fonds nécessaires à la phase de démarrage » de l'organisation. En raison de sa structure particulière en tant qu'entité composite, son financement doit garantir des ressources adéquates pour toutes ses fonctions : appui normatif, coordination au sein du système des Nations Unies et activités opérationnelles.

4. Pour l'exercice biennal actuel 2015-2016, l'Entité passe à la deuxième étape de son modèle de maturation. ONU-Femmes investit massivement dans le renforcement et le ciblage de sa programmation afin d'optimiser l'exercice de son mandat composite de façon intégrée et de permettre aux engagements normatifs de se concrétiser en résultats à l'échelle nationale et régionale. Elle poursuit le développement de ses systèmes opérationnels, en particulier de son Système de gestion des résultats (RMS). Ce dernier permettra d'évaluer plus précisément les coûts des travaux de l'organisation, et assurera une meilleure transparence et responsabilité en matière d'allocation des fonds et de déficits de financement, contribuant ainsi à un dialogue structuré. Le RMS permettra de lier les résultats aux ressources et aux personnes et de suivre régulièrement l'avancement des programmes. ONU-Femmes sera notamment en mesure de comparer l'évolution des budgets et des dépenses aux cibles de son plan stratégique, y compris pour les programmes phares. Ses bureaux ont déjà commencé à utiliser le système, qui est en cours de déploiement dans l'ensemble de l'Entité. Lors de la saisie de leurs plans de projets et de programmes

dans le RMS, les unités organisationnelles indiquent également les ressources ordinaires reçues et les autres ressources en attente et à l'étude. Ces données évoluent en temps réel tout au long de l'année civile et sur l'intégralité de la durée des programmes une fois reçues les ressources en attente et à l'étude.

5. Grâce au RMS, ONU-Femmes et ses partenaires pourront appréhender les besoins et les déficits de financement de manière dynamique et transparente. Il donnera une image claire et exacte de la situation réelle des financements, notamment : (i) conformité de l'allocation des fonds d'ONU-Femmes par rapport aux objectifs du plan stratégique et (ii) montant des déficits de financement existants après allocation. Plus important encore, si les projections du budget intégré et les allocations de fonds réelles ne concordent pas, cette analyse permettra à ONU-Femmes et à ses partenaires de déterminer la quantité de financement qu'il convient éventuellement de mobiliser ou de réallouer pour réaliser les objectifs du plan stratégique. L'analyse suggérera également des approches possibles pour ce faire. Grâce à la connexion entre le RMS et Atlas (le système de gestion financière d'ONU-Femmes), l'organisation pourra aligner précisément, et de manière dynamique, les ressources et les résultats ; en outre, cela fournira davantage de précisions et de données sur le retour sur investissement que l'Entité peut offrir.

6. L'intégration du RMS et d'Atlas devrait être achevée d'ici fin 2016. Parallèlement à la mise en place de ces systèmes, ONU-Femmes continuera d'affiner ses méthodes de calcul des coûts et formera son personnel à ces nouvelles méthodes. Il importe de s'assurer que le manque de ressources actuel auquel est confrontée ONU-Femmes n'ait pas de conséquences négatives sur sa capacité à mener à bien le lancement de ces initiatives.

7. ONU-Femmes considère que ces étapes progressives sont essentielles pour pouvoir mener un dialogue stratégique de fond sur le financement avec son Conseil d'administration. ONU-Femmes est déterminée à atteindre la troisième étape de son modèle de maturation à mi-parcours de son plan stratégique 2018-2021. Elle a déjà commencé à étudier l'utilisation de mécanismes de financement communs et innovants afin d'exploiter des dispositifs de financement du développement de plus en plus variés et complexes, et de mobiliser des sources de financement spécifiques à des fins particulières.

II. Mobilisation des ressources d'ONU-Femmes : aperçu historique, objectifs de financement et sources de financement

8. À partir des conclusions de la Note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources d'ONU-Femmes (UNW/2015/10), le présent rapport offre une vue d'ensemble de la situation actuelle d'ONU-Femmes en matière de financement, notamment des informations sur les sources des fonds, leur utilisation et leur qualité.

A. ONU-Femmes : sources de financement et utilisation des fonds

9. En 2010, dans sa proposition détaillée relative à ONU-Femmes, le Secrétaire général soulignait que « le montant des fonds nécessaires à la phase de démarrage » de l'Entité devait être fixé à 500 millions de dollars par an. Ce montant minimal de financement – nécessaire à l'organisation pour assurer la mise en œuvre intégrale de son plan stratégique – constituait un objectif ambitieux, approuvé par la suite par le Conseil d'administration d'ONU-Femmes.

10. ONU-Femmes est tributaire de quatre sources de financement principales pour assurer la mise en œuvre intégrale de son mandat : (i) contributions statutaires ; (ii) ressources ordinaires (indéterminées et volontaires) issues de contributions des États membres partenaires ; (iii) autres ressources (déterminées et volontaires) issues de contributions des États membres partenaires ; et (iv) contributions volontaires déterminées et indéterminées issues de donateurs non traditionnels (à savoir, le secteur privé, les donateurs individuels, etc.).

11. ONU-Femmes reçoit une petite part de l'ensemble de ses ressources au titre des contributions statutaires au budget-programme des Nations Unies (budget ordinaire). Pour la période biennale 2016-2017, cette part représente un total de 15,3 millions de dollars (moins de 2 % du budget d'ONU-Femmes) destinés à financer la large gamme d'activités liées au fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux, au choix des orientations et à la coordination. Toutefois, l'étendue et la portée des fonctions d'appui normatif et de coordination d'ONU-Femmes se sont considérablement accrues depuis la création de l'Entité et l'adoption récente du Programme 2030, alors que les contributions statutaires sont restées inchangées. Compte tenu des ressources limitées, ONU-Femmes a dû s'en remettre aux contributions volontaires pour soutenir ses activités d'ordre normatif. L'Entité espère qu'à l'avenir il sera possible d'améliorer la cohérence entre les ressources et le mandat normatif afin que ce type de mesure ne soit plus nécessaire.

12. La plus grande part des ressources d'ONU-Femmes provient des contributions volontaires, qui comprennent les ressources ordinaires (indéterminées) et les autres ressources (déterminées). La Note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources d'ONU-Femmes (UNW/2015/10) décrit la complémentarité entre les ressources ordinaires et les autres ressources, qui se renforcent mutuellement, les ressources ordinaires restant les plus importantes pour garantir l'intégrité stratégique et la viabilité financière de l'Entité. Les ressources ordinaires confèrent à ONU-Femmes les capacités institutionnelles requises pour mener ses travaux normatifs et de coordination dans le but de transformer la vie des femmes et des filles. En outre, ils permettent aux engagements normatifs de se concrétiser pour obtenir des résultats opérationnels et à ONU-Femmes de mobiliser d'autres ressources de manière à garantir la mise en œuvre complète du plan stratégique 2014-2017.

13. Depuis sa création, ONU-Femmes a mis à profit le processus de planification annuelle de ses travaux pour fournir des prévisions de plus en plus exactes des besoins de financement de l'organisation. Pour l'exercice biennal 2014-2015, le total des ressources estimées a été fixé à 690 millions de dollars, répartis entre les ressources ordinaires (340 millions de dollars) et les autres ressources (350 millions de dollars)¹.

¹ Dans certains autres rapports et publications des Nations Unies, les ressources ordinaires sont également désignées comme « ressources non préaffectées » ou « ressources de base » et les autres ressources comme « ressources affectées » ou « ressources extrabudgétaires ». Dans le présent rapport, nous adoptons la terminologie employée dans les budgets biennaux d'ONU-Femmes.

Ayant conscience de la nécessité absolue de se développer de manière significative au cours de la période biennale 2016-2017 et déterminée à atteindre et, à terme, à dépasser le niveau annuel de 500 millions de dollars de contributions envisagé par le Secrétaire général, ONU-Femmes s'est fixé un objectif de 880 millions de dollars pour la période biennale 2016-2017, soit 380 millions de dollars de ressources ordinaires et 500 millions au titre des autres ressources.

14. ONU-Femmes s'appuie sur un ensemble de formules fixes pour affecter ses ressources ordinaires et ses autres ressources aux différentes fonctions de l'Entité, notamment :

- Une partie des ressources ordinaires d'ONU-Femmes est destinée à financer son budget institutionnel. Ce dernier est alloué par décision du Conseil d'administration d'ONU-Femmes, qui est elle-même complétée par une recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB). En 2016-2017, le montant total de ces fonds devrait être de 196,4 millions de dollars.
- Le reste des ressources ordinaires d'ONU-Femmes est réparti comme suit : 80 % sont alloués aux équipes de terrain (ces fonds sont ensuite attribués aux bureaux régionaux, bureaux multipays et bureaux de pays après une évaluation des besoins fondée sur le plan de travail annuel des bureaux) au titre des programmes (ressources programmables) ; le restant est attribué au siège².
- Conformément à la décision du Conseil d'administration de 2013 relative au recouvrement des coûts, 8 % des fonds perçus en tant qu'« autres ressources » sont alloués au titre des fonds extrabudgétaires. Ces ressources sont destinées à satisfaire les besoins de financement opérationnel aussi bien du siège que du terrain. Dans le budget intégré 2016-2017, les ressources correspondant au recouvrement des coûts sont estimées à 27 millions de dollars.

B. Qualité des sources de financement

15. La qualité des sources de financement varie en fonction des distorsions de l'allocation des fonds et des frais de transaction. Les ressources de qualité se caractérisent par leur délai d'exécution rapide, leur prévisibilité, leur pertinence et leur souplesse ; il convient de les distinguer des ressources de qualité inférieure qui entravent souvent la capacité de l'entité à allouer les fonds de manière dynamique (et donc performante et efficace). Les financements obtenus par ONU-Femmes s'inscrivent dans un continuum de qualité dans lequel les ressources ordinaires représentent la plus haute qualité, suivies des autres ressources affectées au niveau du pays ou au niveau thématique. Ces deux sources de financement restent supérieures au financement affecté au niveau du projet et aux autres types de fonds affectés qui sont plus restrictifs et imposent souvent des frais de transaction plus lourds à ONU-Femmes (et, indirectement, à ses États membres et ses partenaires de développement).

16. Conformément à l'examen quadriennal complet, ONU-Femmes accorde, et continuera d'accorder, une très grande importance à la mobilisation et au maintien de sources de financement de haute qualité (c'est-à-dire, les ressources ordinaires et les autres ressources de qualité). Elle s'assurera ainsi qu'une part croissante de ses

² Ces fonds sont alloués conformément à la décision du Comité consultatif d'UNIFEM prise lors de sa 44^e session tenue en mars 2004.

sources de financement est constituée de fonds prévisibles, pertinents et souples provenant d'une base de donateurs de plus en plus diverse. Ces ressources de qualité sont particulièrement importantes compte tenu du rôle accru des autres ressources dans la structure de financement d'ONU-Femmes. L'accès à ces ressources de qualité constitue non seulement une priorité pour ONU-Femmes, mais profite également aux pays bénéficiaires de ses programmes et à ses partenaires financiers. Le financement dont bénéficie l'Entité répond ainsi aux priorités définies par son Conseil d'administration tout en confortant ses partenaires financiers dans la certitude que les résultats visés seront atteints.

III. Élaboration des outils de planification stratégique et de calcul des coûts d'ONU-Femmes

17. Depuis sa création, la grande importance qu'ONU-Femmes accorde à l'amélioration de ses processus et ses outils de planification a produit de bons résultats. En 2014, selon le rapport du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), « ONU-Femmes a tiré profit des expériences d'autres organisations des Nations Unies en matière de gestion axée sur les résultats (GAR) et a fait des efforts constants pour développer une culture de la GAR, aussi bien en interne qu'en externe. Les documents de planification stratégique institutionnels et nationaux d'ONU-Femmes prouvent que l'entité met particulièrement l'accent sur les résultats, que ceux-ci sont directement liés à son mandat, et qu'ils sont basés sur de vastes consultations avec les partenaires³ ».

18. Conformément à son modèle de maturation du dialogue structuré, ONU-Femmes continue de renforcer sa capacité à prévoir les besoins de financement par domaine thématique et par zone géographique en mettant à profit des processus de planification approfondis lui permettant de mieux hiérarchiser et budgéter ses activités, et de les aligner sur les résultats prévus. Cela vise à améliorer la capacité d'ONU-Femmes à cibler des initiatives à fort impact et porteuses de transformation qui intègrent son mandat composite, à en estimer les coûts de manière précise, à assurer le suivi des financements disponibles et à gérer les éventuels déficits et leurs conséquences sur les programmes.

A. Orientation programmatique

19. Lors de sa création, ONU-Femmes a été dotée d'un mandat extrêmement important et ambitieux : accélérer la réalisation de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, il est de plus en plus reconnu que l'égalité des sexes, les droits des femmes et leur autonomisation sont non seulement un droit, mais une solution pour faire progresser le développement durable. Il est essentiel de veiller à ce qu'ONU-Femmes ait la capacité de s'acquitter de l'intégralité de son mandat, de manière exhaustive. Pour cela, il est notamment important de renforcer ses fonctions d'appui normatif, ainsi que ses services d'appui aux États membres visant à favoriser une mise en œuvre intégrale, efficace et accélérée du Programme d'action de Beijing,

³ Rapport 2014 du MOPAN.

et une exécution du Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui tienne compte de la problématique hommes-femmes.

20. La programmation par pays d'ONU-Femmes vise à aider les États membres à concrétiser leurs engagements normatifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, et à mobiliser des ressources en invitant les principales parties prenantes à faire face aux défis du développement, tout en dynamisant l'ensemble du système des Nations Unies grâce à une coordination interne destinée à opérer un changement porteur de transformation dans la vie des femmes et des filles. Cette activité est mise en œuvre à la demande des États membres pour leur prêter concours.

21. Afin de conférer une plus grande efficacité à l'action menée dans le cadre de son mandat, ONU-Femmes doit jouer le rôle de référent et créer une dynamique intelligente en plaçant la problématique hommes-femmes au cœur des activités de ses partenaires. ONU-Femmes peut soutenir la réalisation de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en remettant en question les normes patriarcales, en supprimant les cloisonnements et en aidant ses partenaires à exécuter leurs mandats respectifs dans le respect de l'égalité des sexes. La réussite de cette stratégie dépend de la capacité d'ONU-Femmes à déceler les principaux moyens d'action intersectoriels qui pourront à la fois induire des changements porteurs de transformation pour les femmes et les filles dans le monde, et faire progresser la paix et la sécurité, les droits fondamentaux et le développement durable par l'intermédiaire des partenariats.

22. Comme mentionné lors de la séance d'information sur le financement du plan stratégique 2014-2017 d'ONU-Femmes, y compris les programmes phares (UNW/2016/CRP.1), l'Entité a élaboré 12 programmes phares pour mettre en œuvre cette stratégie. Ces derniers, étayés par des théories du changement exhaustives, offrent un cadre de collaboration permettant à ONU-Femmes de réaliser ses objectifs en aidant les partenaires à honorer leurs propres mandats. En outre, s'agissant de l'orientation de la programmation d'ONU-Femmes, ces programmes phares font office d'outil que les bureaux de pays d'ONU-Femmes doivent utiliser pour hiérarchiser leurs interventions programmatiques et les consolider. Chaque programme phare se dotera de sa propre stratégie de financement, adaptée aux particularités et à la portée de son portefeuille d'activités.

23. Pour l'ensemble des bureaux d'ONU-Femmes, le processus de planification stratégique commence par l'élaboration de notes stratégiques et d'un plan de travail annuel, dans le but de mettre en œuvre le plan stratégique 2014-2017 d'ONU-Femmes à l'échelle nationale et régionale, une fois adapté au contexte et aux priorités à l'échelle locale, notamment au PNUAD et au programme Unis dans l'action. Le plan de travail annuel d'ONU-Femmes est le plan opérationnel annuel qui permet de transformer les résultats et les réalisations de la note stratégique pluriannuelle en activités détaillées qui précisent notamment les échéances, les partenaires et les ressources. Un processus semblable est mené au siège, qui consiste à faire concorder le plan de travail annuel avec le cadre de résultats du plan stratégique.

24. En 2015 et 2016, il a été demandé aux bureaux de pays d'ONU-Femmes d'être plus sélectifs lors de l'établissement de leurs priorités de programmation, en intégrant progressivement les programmes phares aux notes stratégiques et aux plans de travail annuels. L'objectif est de concentrer les ressources et les efforts dans les domaines de travail où le soutien d'ONU-Femmes est le plus nécessaire et le plus susceptible

d'avoir des répercussions significatives, grâce à des initiatives multipartites évolutives et de plus grande ampleur. Ainsi, les ressources d'ONU-Femmes sont allouées de manière stratégique afin d'obtenir le retour sur investissement le plus bénéfique possible et les meilleurs résultats pour les femmes et les filles.

25. À partir d'une analyse détaillée du problème et du contexte, parfaitement coordonnée avec l'exercice analytique global par pays soutenu par l'équipe de pays des Nations Unies, les bureaux d'ONU-Femmes ont été invités à adopter quatre critères principaux pour déterminer les questions devant faire l'objet d'activités opérationnelles au niveau des pays (voir figure I). Une question ne peut passer au premier rang des priorités stratégiques d'un programme de pays que si elle satisfait à l'ensemble des quatre critères suivants :

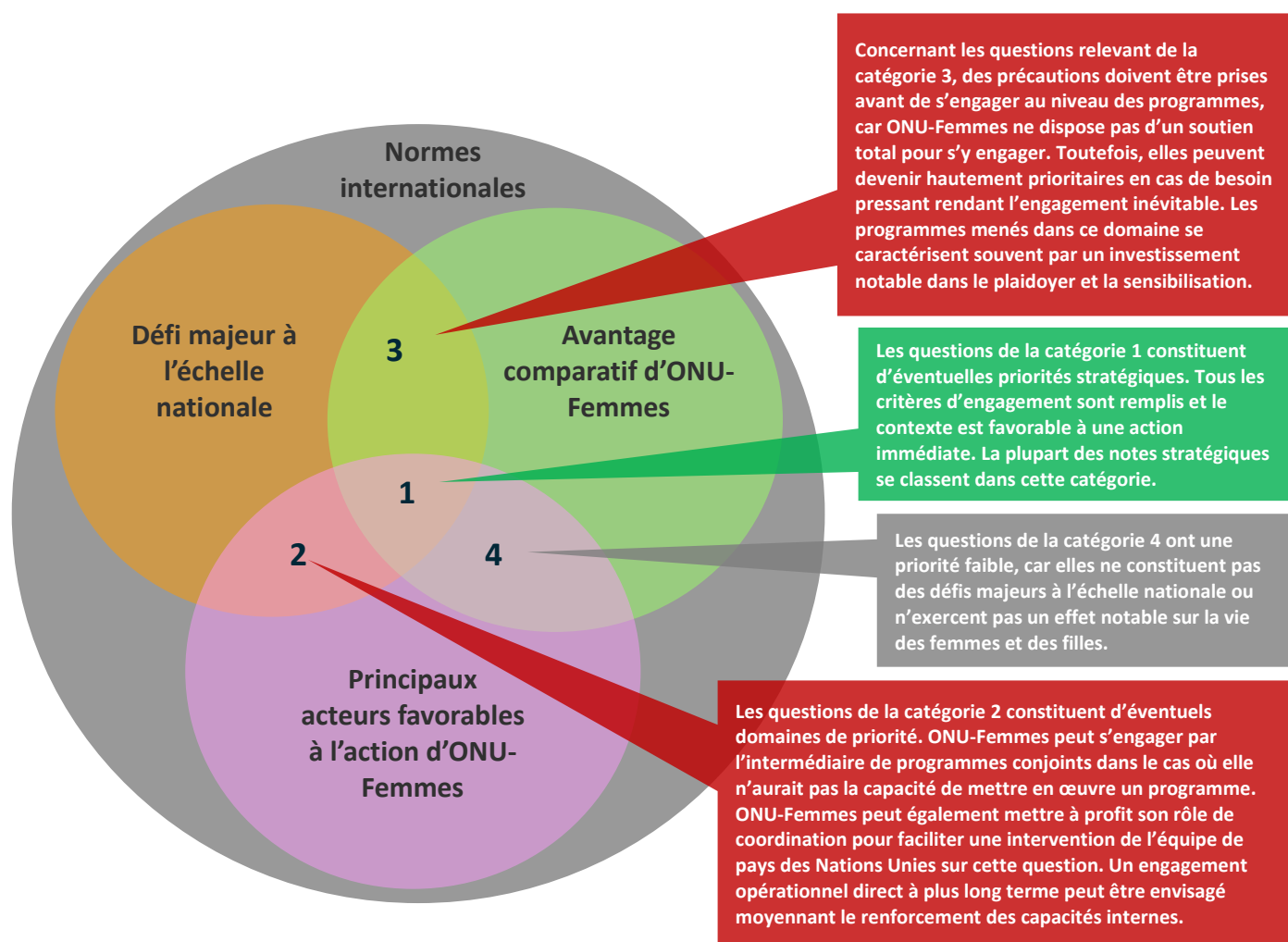
- 1. Les normes internationales, transposées en cadres nationaux (c'est-à-dire, les engagements propres au pays), requièrent-elles que la question soit abordée ?*
- 2. S'agit-il d'un défi majeur à l'échelle nationale, ayant un impact sur les vies et/ou la participation des femmes et des filles (à décider conjointement avec le gouvernement et les partenaires nationaux) ?*
- 3. Les principaux acteurs sont-ils favorables à l'action d'ONU-Femmes et/ou de l'équipe de pays des Nations Unies ?*
- 4. Les Nations Unies et ONU-Femmes ont-elles la capacité et possèdent-elles un avantage comparatif ou d'ordre collaboratif pour traiter la question ? ONU-Femmes possède l'un ou l'autre si elle dispose : a) d'un mandat reconnu pour agir (conformément au plan stratégique d'ONU-Femmes) ; b) de la capacité technique de mise en œuvre à l'échelle nationale, régionale ou mondiale ; et c) de ressources suffisantes ou qu'elle pourra très probablement mobiliser.*

26. En outre, ONU-Femmes a pris des mesures concrètes pour améliorer la qualité de ses chiffres de planification indicatifs et sa capacité à estimer le coût de ses activités. En 2016, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a recommandé que le budget intégré d'ONU-Femmes relatif au plan stratégique 2018-2021 soit évalué sur la base des résultats (au lieu des impacts), en accord avec ce que pratiquent d'autres organismes similaires des Nations Unies. ONU-Femmes s'est également engagée à estimer le coût des activités prévues au titre de ses programmes phares. Ces deux estimations garantiront que pour l'exercice biennal 2016-2017 et les exercices suivants, ONU-Femmes améliorera la pertinence et la précision de ses prévisions, et les adaptera davantage au contexte. Cette approche permettra à ONU-Femmes de produire une analyse de plus en plus détaillée des besoins de ressources à moyen et à long terme, et de déterminer rapidement les mesures correctives stratégiques à mettre en place pour résoudre les problèmes dès leur apparition.

27. L'approche proposée en matière de planification viendra également à l'appui de la mise en œuvre de la nouvelle politique de recouvrement des coûts d'ONU-Femmes. Cette politique vise à assurer le recouvrement des coûts directs et indirects, ainsi que l'application du cadre harmonisé de recouvrement des coûts approuvé par les conseils d'administration des fonds et des programmes. Conformément à l'examen quadriennal complet et à la décision n° 2013/2 du Conseil d'administration d'ONU-Femmes, la mise en œuvre de cette politique garantit l'application du principe selon

lequel les ressources ordinaires ne doivent pas servir à subventionner des programmes et des projets financés par des ressources autres qu'ordinaires. Cela exige de bien budgétiser l'ensemble des coûts directs associés à des projets et de les séparer des 8 % de frais de recouvrement d'ONU-Femmes destinés aux services de gestion générale.

Figure I
Détermination des priorités de programmation



IV. Déficit de financement d'ONU-Femmes : analyse quantitative et qualitative

28. Pour contribuer à un échange constructif entre ONU-Femmes et son Conseil d'administration dans le cadre du dialogue structuré sur le financement, la présente section offre une vue d'ensemble des prévisions de financement et des recettes d'ONU-Femmes, ainsi qu'une évaluation initiale des ressources ordinaires de l'Entité destinées aux programmes (ressources programmables) et des besoins et déficits concernant les autres ressources pour 2014-2017.

A. Vue d'ensemble des orientations programmatiques et du déficit de financement d'ONU-Femmes

29. Le tableau 1 résume l'évolution des besoins de financement de la programmation et le déficit de financement d'ONU-Femmes, sur la base des plans de travail annuels pour la période 2014-2017⁴.

Tableau 1

Besoins de financement et résultats d'ONU-Femmes à l'échelle internationale

Besoins à l'échelle internationale (siège & terrain) en millions de dollars US	2014	2015	2016	2017
(a) Total des besoins de financement de la programmation (autres ressources + ressources ordinaires programmables)	315,0	351,3	462,5	463,8
(b) Total du financement disponible (autres ressources + ressources ordinaires programmables disponibles)	201,8	239,2	281,2	-
(c) Total du déficit de financement (autres ressources + ressources ordinaires programmables) = (a) - (b)	113,2	112,1	181,3	-
(d) Total du déficit de financement des autres ressources	105,0	96,0	143,0	285,0
(e) Total du déficit de financement des ressources ordinaires programmables	8,2	16,1	38,3	-

30. Dans les tableaux 2 et 3 ci-dessous, les besoins de financement à l'échelle du terrain et du siège sont ventilés et les hypothèses sur lesquelles reposent ces chiffres sont précisées.

⁴ Les tableaux 1, 2 et 3 tiennent compte uniquement des ressources ordinaires programmables et des autres ressources. Les données ne comprennent pas le budget institutionnel ou les contributions statutaires.

Tableau 2
Planification des ressources et déficit de financement d'ONU-Femmes (à l'échelle du terrain)

ONU-Femmes (terrain) en millions de dollars US	2014	2015	2016	2017
(a) Besoins en autres ressources (basés sur les plans de travail annuels) ⁵	202,0	231,0	310,0	271,0
(b) Autres ressources disponibles (basées sur les plans de travail annuels) ⁶	104,0	145,0	173,0	80,0
(c) Déficit de financement des autres ressources = (a) - (b)	98,0	86,0	137,0	191,0
(d) Besoins indicatifs en ressources ordinaires programmables (estimés à 25 % des besoins en autres ressources)	50,5	57,8	77,5	67,8
(e) Ressources ordinaires programmables disponibles ⁷	42,3	43,4	43,4	-
(f) Déficit de financement des ressources ordinaires programmables = (d) - (e)	8,2	14,4	34,1	-
(g) Total des besoins de financement = (a) + (d)	252,5	288,8	387,5	338,8
(h) Total du financement disponible (fonds extrabudgétaires non compris) = (b) + (e)	146,3	188,4	216,4	-
(i) Total du déficit de financement = (g) - (h)	106,2	100,4	171,1	-

Tableau 3
Planification des ressources et déficit de financement d'ONU-Femmes (à l'échelle internationale)

ONU-Femmes (siège) en millions de dollars US	2014	2015	2016	2017
(a) Besoins en autres ressources ⁸	50,0	50,0	60,0	100,0
(b) Autres ressources disponibles ⁹	43,0	40,0	54,0	6,0
(c) Déficit de financement des autres ressources	7,0	10,0	6,0	94,0
(d) Besoins en ressources ordinaires programmables (25 % des besoins en autres ressources) = 0,25 x a	12,5	12,5	15,0	25,0

⁵ Les besoins en autres ressources sont calculés à partir des plans de travail annuels et des données du RMS sur les besoins en ressources (ressources disponibles + reports + autres ressources à mobiliser).

⁶ Les autres ressources disponibles relatives à l'année concernée sont basées sur le budget final à la date d'arrêté des comptes.

⁷ Pour les ressources ordinaires disponibles, ce sont les chiffres de la dotation annuelle qui sont utilisés.

⁸ Les besoins en autres ressources sont calculés à partir des plans de travail annuels et des données du RMS sur les besoins en ressources (ressources disponibles + reports + autres ressources à mobiliser).

⁹ Les autres ressources disponibles relatives à l'année concernée sont basées sur le budget final à la date d'arrêté des comptes.

(e) Ressources ordinaires programmables disponibles¹⁰	12,5	10,8	10,8	-
(f) Déficit de financement des ressources ordinaires programmables = (e) - (d)	0,0	1,7	4,2	-
(g) Total des besoins de financement (autres ressources + ressources ordinaires programmables) = (a) + (d)	62,5	62,5	75,0	125,0
(h) Total du financement disponible (autres ressources + ressources ordinaires programmables) = (b) + (e)	55,5	50,8	64,8	-
(i) Total du déficit de financement = (g) - (h)	7,0	11,7	10,2	-

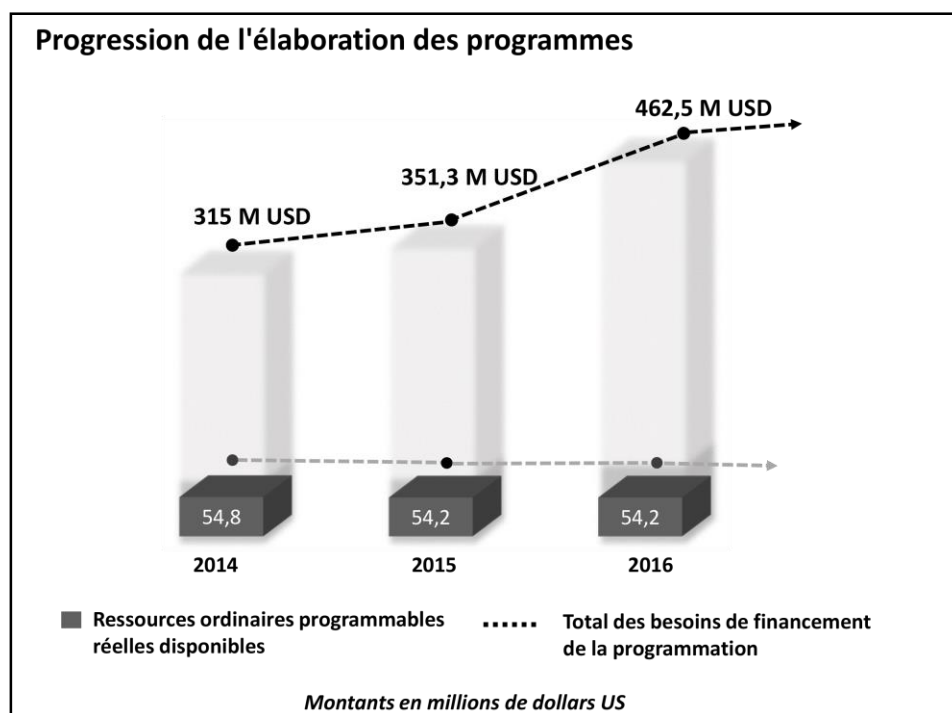
31. L'analyse tendancielle de ces données met en évidence les éléments suivants :

Renforcement des capacités d'ONU-Femmes en matière d'élaboration de programmes

32. ONU-Femmes a notablement accru son portefeuille d'activités, qui est passé de 351 millions de dollars en 2015 à 463 millions de dollars en 2016. Cette hausse s'observe particulièrement pour ce qui est des autres ressources à l'échelle du terrain, qui se sont élevées à 388 millions en 2016, contre 289 millions en 2015. Elle reflète la forte demande du soutien d'ONU-Femmes à l'échelle nationale.

Figure II

Progression de l'élaboration des programmes d'ONU-Femmes (2014-2016)



¹⁰ Pour les ressources ordinaires disponibles, ce sont les chiffres de la dotation annuelle qui sont utilisés.

33. Cette augmentation est également conforme aux projections figurant dans le budget intégré 2016-2017 d'ONU-Femmes. Comme mentionné précédemment, ONU-Femmes a fixé un objectif de 880 millions de dollars pour l'exercice biennal, dont 380 millions de ressources ordinaires et 500 millions d'autres ressources. Selon la planification ascendante, le calcul des coûts et l'actualisation des ressources mobilisées les années précédentes, la constitution du nouveau portefeuille correspond aux projections de mobilisation des autres ressources pour 2016-2017.

34. L'adoption rapide des programmes phares joue un rôle essentiel dans la progression du portefeuille d'ONU-Femmes. En 2016, le montant inscrit au budget des programmes phares (168,96 millions de dollars) représentera 58 % du montant total du portefeuille d'activités d'ONU-Femmes (c'est-à-dire, le montant total inscrit au budget au titre du cadre de résultats en matière de développement). ONU-Femmes a désormais recours à un tableau de bord pour élaborer ses rapports afin de suivre l'efficacité de sa programmation, et de déterminer les ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre et le déficit de financement associé. L'annexe A présente le tableau de bord des besoins en ressources des programmes phares d'ONU-Femmes par domaine d'impact du plan stratégique et par région pour 2017 (établi en juin 2016).

35. Toutefois, l'un des principaux défis pour ONU-Femmes consistera à améliorer sensiblement sa capacité à obtenir les ressources ordinaires programmables et les autres ressources nécessaires si elle veut financer rapidement et efficacement ce portefeuille en expansion. Bien que le montant des ressources liées à la programmation soit passé de 202 millions de dollars en 2014 à 281 millions de dollars au début de l'année 2016 (tableau 1 (b)) – une progression qui devrait se poursuivre courant 2016 –, cela est dû en partie à la maturation de l'institution et au report des ressources d'une année à l'autre.

Renforcement de l'orientation des programmes d'ONU-Femmes

36. ONU-Femmes a sensiblement élargi ses orientations programmatiques. Une analyse globale des plans de travail annuels d'ONU-Femmes sur la période 2014-2017 met en évidence une baisse notable (53,1 %) du nombre total de résultats (985 résultats en 2014 contre 571 en 2017) et une diminution semblable (39,2 %) du nombre total de réalisations (2 872 réalisations en 2014 contre 1 930 en 2017) dans les plans de travail annuels des bureaux régionaux, multipays et de pays (voir tableau 4).

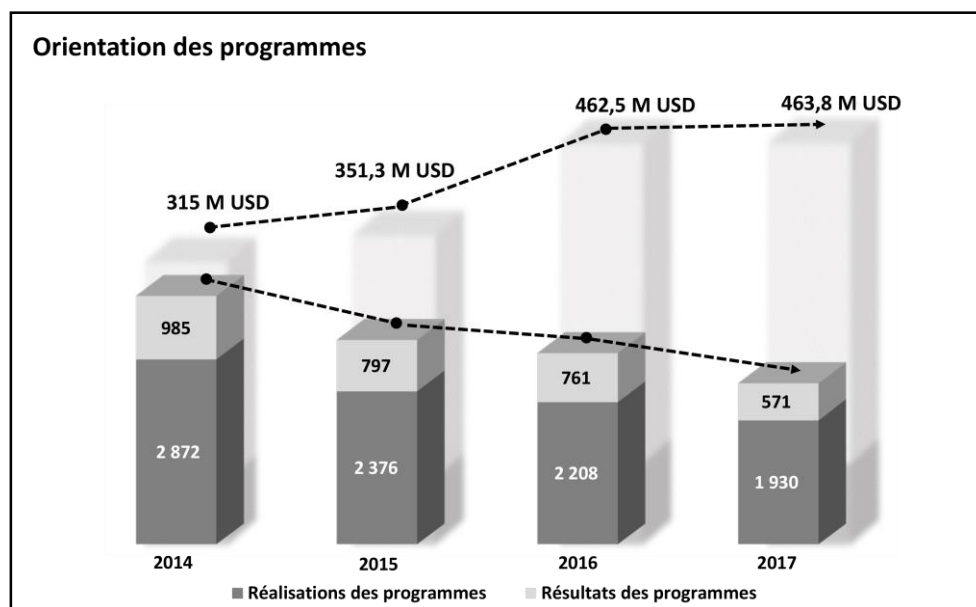
Tableau 4

Résultats et réalisations des programmes

Résultats et réalisations des programmes d'ONU-Femmes	2014	2015	2016	2017
Nombre de résultats	985	797	761	571
Nombre de réalisations	2 872	2 376	2 208	1 930

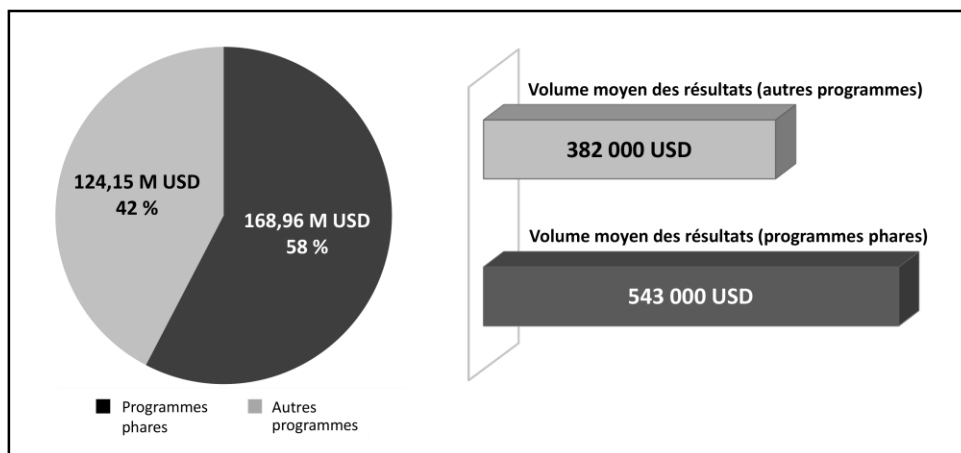
37. Cette réduction, associée à l'augmentation rapide du portefeuille de l'Entité, signifie que la programmation d'ONU-Femmes s'oriente de plus en plus vers des initiatives moins nombreuses, mais de plus grande ampleur (voir figure III). Ceci est pleinement conforme avec les principales recommandations de la méta-analyse des évaluations menées par ONU-Femmes en 2014 (UNW/2015/CRP.12).

Figure III
Tendances de l'orientation des programmes d'ONU-Femmes pour la période 2014-2017



38. Le fait que les bureaux de pays d'ONU-Femmes s'approprient rapidement les programmes phares a également fortement contribué à la hausse du montant moyen budgétisé au titre des résultats d'ONU-Femmes. Les programmes phares représentent plus de la moitié du montant total budgétisé au titre du cadre de résultats en matière de développement (les ressources ordinaires et les autres ressources sont en majeure partie notifiées au titre de ce cadre). La moyenne des résultats des programmes phares est plus de 40 % supérieure à celle des résultats hors programmes phares (voir figure IV). L'adoption et l'intégration des programmes phares dans le portefeuille d'activités d'ONU-Femmes se sont révélées être relativement cohérentes entre les régions.

Figure IV
Tendances de l'orientation des programmes d'ONU-Femmes (2016)



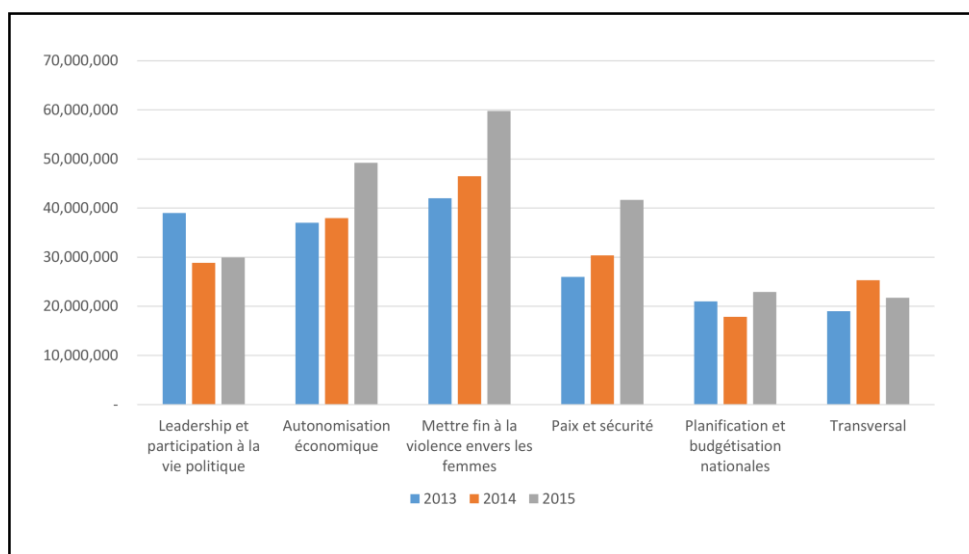
Croissance équilibrée du portefeuille d'ONU-Femmes

39. L'examen à mi-parcours du plan stratégique d'ONU-Femmes 2014-2017 (UNW/2016/6) fournit des informations détaillées sur les dépenses par domaine d'impact et par région en 2014 et 2015. Sur la base des plans de travail annuels de 2016 et 2017, on s'attend à une augmentation rapide de l'engagement d'ONU-Femmes dans la paix, la sécurité et l'action humanitaire, parallèlement à une hausse de la programmation dans les États arabes, en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest et de l'Est.

40. L'autonomisation politique des femmes est le seul domaine d'impact ayant enregistré une baisse des dépenses au cours des trois dernières années. Il importera de suivre de près le financement des deux programmes phares de ce domaine d'impact : « autonomisation et leadership politiques des femmes » et « accès des femmes à la justice » pour s'assurer qu'ils bénéficient d'un financement suffisant. Ces deux programmes phares sont essentiels pour faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et à ce titre, font partie intégrante du mandat d'ONU-Femmes.

41. Conformément au niveau de maturation d'ONU-Femmes, l'intégration de son RMS, de son système de gestion financière (Atlas) et de ses nouveaux systèmes de gestion des contrats et des projets en préparation (LEADS et DAMS) durant le deuxième semestre 2016 permettra à l'Entité de suivre en temps réel les besoins de financement et les déficits, par rapport au plan stratégique et aux différents domaines de résultats des programmes phares, afin de gérer de manière précise la croissance équilibrée de son portefeuille et de l'encourager.

Figure V
Croissance équilibrée du portefeuille d'ONU-Femmes (en dollars US)



Intégration du triple mandat d'ONU-Femmes

42. ONU-Femmes met en œuvre son triple mandat de façon complémentaire à l'échelle des pays et au siège. À l'échelon national, ONU-Femmes vise à contribuer à l'application des cadres normatifs mondiaux grâce à ses activités opérationnelles auprès des États membres. Ce soutien comprend un éventail d'activités spécifiques, notamment une aide à la création de mesures législatives et politiques, et la coordination avec le système des Nations Unies. Les travaux destinés à renforcer les cadres normatifs à l'échelle nationale dans un souci de cohérence avec les normes internationales sont intégrés dans les projets liés aux domaines d'impact spécifiques (et aux programmes phares connexes). Par ailleurs, certains projets d'ONU-Femmes comprenant des aspects normatifs sont transversaux, comme le soutien à la prise en compte de la problématique hommes-femmes ou l'établissement de rapports dans ce domaine dans le cadre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF). Cette dépense est prise en compte dans la catégorie « Transversal » de la figure V ci-dessus.

43. Au siège, les fonctions d'appui normatif d'ONU-Femmes s'attachent à soutenir étroitement les processus intergouvernementaux, notamment la Commission sur la condition de la femme, l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et le Conseil de sécurité. Au siège, les fonctions d'appui normatif et la coordination avec le système des Nations Unies sont principalement financées par le budget institutionnel et les contributions statutaires. Toutefois, comme mentionné plus haut, l'étendue et la portée des fonctions d'appui normatif d'ONU-Femmes se sont considérablement accrues depuis la création de l'Entité, alors que les contributions statutaires sont restées inchangées. Il est donc essentiel de les augmenter pour garantir que les fonctions d'appui normatif d'ONU-Femmes disposent des ressources suffisantes.

Impact des déficits de financement des ressources ordinaires programmables d'ONU-Femmes

44. La réussite de la mobilisation des ressources d'ONU-Femmes dépend de la complémentarité des ressources ordinaires et des autres ressources, ainsi que de la constitution d'une masse critique pour chaque type de ressources, afin notamment que les ressources ordinaires servent de capital d'amorçage pour mobiliser les autres ressources.

45. À l'échelle nationale, l'approche programmatique d'ONU-Femmes axée sur la demande doit être dotée d'un capital suffisant. ONU-Femmes s'efforce de mieux évaluer l'adéquation des volumes de fonds mobilisés (ressources ordinaires et autres ressources) au vu des besoins de financement de son portefeuille en expansion.

46. Les déficits de financement des programmes d'ONU-Femmes étaient estimés à 113 millions de dollars en 2014 et à 112 millions en 2015 (tableau 1 (c)). Le déficit de financement indicatif pour les programmes s'élevait à 181 millions de dollars en 2016. Bien que ce déficit soit censé diminuer au cours de l'année et qu'il doive être traité avec attention, il signale un risque de continuation, voire d'accélération, du déficit en 2016 et 2017¹¹. ONU-Femmes s'emploie efficacement à accroître ses programmes pour répondre à la demande des pays, en accord avec son plan stratégique. Toutefois, l'un des principaux défis consiste à s'assurer que cette augmentation de la programmation s'accompagne d'une hausse proportionnelle des fonds, afin de convertir les nombreux projets à l'étude en activités concrètes.

47. La disponibilité de ressources ordinaires programmables suffisantes sera essentielle pour transformer les projets à l'étude en activités concrètes. Dans ce contexte, la tendance à la baisse des ressources ordinaires et, dans un même temps, la diminution des ressources ordinaires programmables, sont particulièrement préoccupantes. En effet, la mobilisation de ressources ordinaires est passée de 163,7 millions de dollars en 2014 à 136,1 millions en 2015, en raison des pertes de change principalement. Outre la nécessité d'assurer une mise en œuvre intégrale du mandat composite d'ONU-Femmes et de son plan stratégique (voir UNW/2015/10), la disponibilité de ressources ordinaires programmables suffisantes est une condition préalable à la mobilisation à grande échelle d'autres ressources de qualité. Les ressources ordinaires programmables sont nécessaires pour mener des dialogues stratégiques avec les parties prenantes concernées, analyser et hiérarchiser les actions de développement, établir des partenariats favorables au changement, élaborer des programmes en accord avec le plan stratégique et partager le coût des activités des programmes. ONU-Femmes veut continuer à se positionner en tant que chef de file en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes afin de renforcer son autorité normative et programmatique et de susciter des changements structurels fondés sur les politiques. Ainsi, les ressources ordinaires et les autres ressources sont essentielles pour constituer des projets et les convertir en activités de programmation.

48. La réussite de la mobilisation globale de ressources au cours de la période 2016-2017 est fortement tributaire de la disponibilité de ressources ordinaires suffisantes. Pour estimer les ressources ordinaires programmables de la période 2014-2017, ONU-Femmes a appliqué un ratio ressources ordinaires programmables-autres

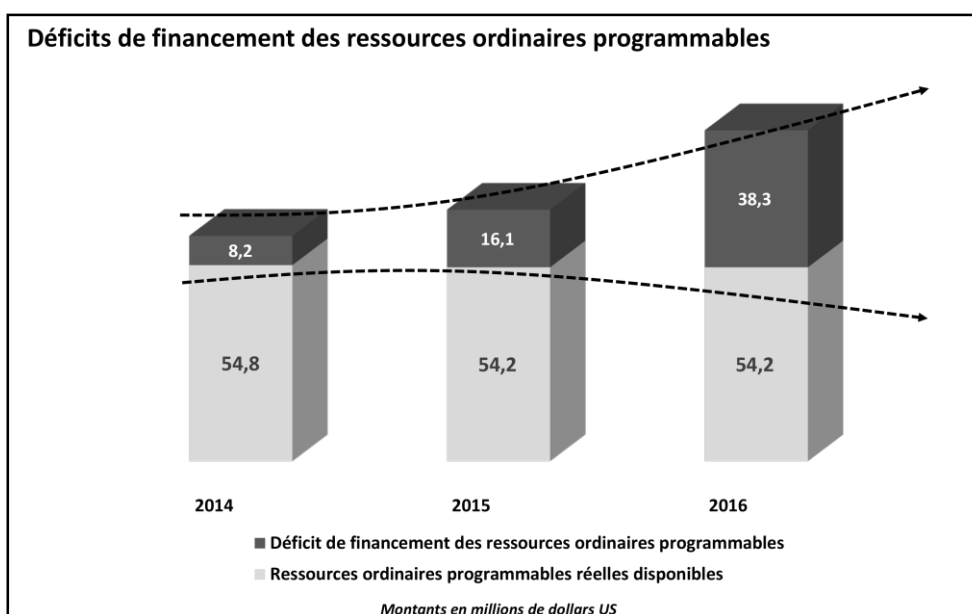
¹¹ L'exactitude du déficit de financement dépend de la précision avec laquelle ONU-Femmes évaluera les besoins de la programmation. Elle dépend aussi de la précision et de la rapidité avec laquelle l'Entité est capable de convertir les ressources à l'étude en ressources reçues, ce qui dépend de la disponibilité de ressources ordinaires programmables suffisantes et des tendances globales de l'aide au développement.

ressources de 1:4 (ratio de 25 % des ressources ordinaires programmables par rapport aux autres ressources figurant dans les tableaux 1 et 2)¹². Ce ratio est relativement ambitieux pour une Entité nouvellement créée et dotée d'un mandat composite.

49. Malgré cela, la hausse des activités, associée à la réduction des ressources ordinaires, entraîne une forte augmentation du déficit de financement des ressources ordinaires programmables : 38 millions de dollars estimés en 2016, contre 16 millions de dollars en 2015 (tableau 1 (e)). Si cette tendance se poursuit, l'accroissement du déficit de financement en ressources ordinaires pourrait affaiblir la capacité d'ONU-Femmes à mobiliser les autres ressources comme prévu.

Figure VI

Déficits de financement des ressources ordinaires programmables d'ONU-Femmes (2014-2016)



50. Ce déficit de financement des ressources ordinaires programmables nuit aux principales fonctions d'ONU-Femmes, telles que la création de partenariats stratégiques et la coordination du système des Nations Unies. À titre d'exemple, ONU-Femmes ne dispose pas des fonds suffisants pour tirer pleinement profit de la technologie mobile lui permettant de communiquer avec les 3,5 millions de visiteurs uniques qui consultent son site Internet chaque année. Elle n'a pas non plus la capacité d'offrir l'ensemble de ses produits de communication dans plusieurs langues. De même, la mise en œuvre intégrale de la stratégie relative aux groupes consultatifs de la société civile nécessiterait un investissement d'environ 750 000 dollars, dont l'Entité ne dispose pas actuellement. Cette situation compromet les efforts déployés par ONU-Femmes pour constituer des groupes d'appui grâce à la conception d'outils de gestion des connaissances. S'agissant de la coordination avec le système des

¹² Le ratio de 1:4 pour les besoins en ressources ordinaires programmables rapportés aux besoins en autres ressources (reports des années précédentes additionnés aux besoins supplémentaires pour l'année concernée) concorde avec le bilan d'ONU-Femmes pour 2014 et 2015. Conformément à son modèle de maturation, cet objectif de modélisation continuera d'être affiné avec l'arrivée de nouvelles données.

Nations Unies, le déficit de financement des ressources ordinaires programmables freine la capacité d'ONU-Femmes à renforcer les capacités des autres entités à élaborer des politiques sur l'égalité des sexes et à intégrer cette problématique. Par ailleurs, des ressources supplémentaires ont dû être mobilisées pour appuyer la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Tirer parti de la complémentarité du terrain et du siège pour atteindre les objectifs de mobilisation de ressources

51. ONU-Femmes s'appuiera sur une combinaison adéquate de mécanismes de financement et de sensibilisation pour s'assurer que les collectes de fonds à l'échelle nationale et du siège soient complémentaires. Le financement des programmes peut intervenir à plusieurs niveaux (à savoir, les bureaux de pays, les bureaux régionaux ou ceux du siège). En fonction des tendances antérieures de la mobilisation des ressources, ONU-Femmes a la possibilité d'ajuster ses objectifs de collecte afin d'éviter une charge excessive sur toute partie de l'organisation.

52. La charge de travail relative à la mobilisation des autres ressources d'ONU-Femmes ayant augmenté plus rapidement sur le terrain qu'au siège (voir tableaux 1 et 2), l'organisation rééquilibrera ses besoins en mobilisation de ressources en 2017. En misant sur le potentiel des programmes phares, la collecte d'autres ressources pour le siège s'élèvera à 100 millions de dollars en 2017 (contre 60 millions en 2016) et à 271 millions de dollars pour le terrain (contre 310 millions en 2016). Globalement, le montant total des fonds mobilisés restera presque le même durant ces deux années.

53. Afin que ce changement s'opère avec succès, ONU-Femmes recherche activement de nouveaux mécanismes de mobilisation des ressources qui faciliteront le financement des programmes phares à l'échelle mondiale, pour ensuite soutenir leur mise en œuvre à l'échelle nationale. Pour plus de détails sur la mise à jour des stratégies de mobilisation de ressources d'ONU-Femmes, voir la section V.

54. Ces conclusions ne sauraient servir uniquement à alimenter les échanges entre ONU-Femmes et son Conseil d'administration dans le cadre du dialogue structuré sur le financement : elles sont également destinées à orienter la stratégie de mobilisation des ressources d'ONU-Femmes et à s'assurer qu'elle soit cohérente avec l'évolution des besoins de l'organisation.

V. Évolution de la stratégie de mobilisation des ressources d'ONU-Femmes

55. ONU-Femmes a été spécifiquement créée pour remédier à l'atomisation et à l'insuffisance des ressources de la structure mondiale antérieure chargée de la problématique hommes-femmes. Mais, cinq ans après sa création, ses ressources restent semblables à celles dont disposaient les quatre entités ayant fusionné avec ONU-Femmes. Afin de combler le déficit de financement, ONU-Femmes est déterminée à accroître la quantité et la qualité de ses ressources. Dans sa Note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources (UNW/2015/10), présentée au Conseil d'administration en septembre 2015, ONU-Femmes a mis en exergue les stratégies qu'elle prévoit à cet effet. La présente section fournit une mise à jour desdites stratégies.

A. Examiner l'adéquation des contributions statutaires actuelles

56. La fonction d'appui normatif d'ONU-Femmes doit être financée par les contributions statutaires (voir A/RES/64/289, paragr. 75). Grâce à ses activités d'appui normatif, l'Entité a amélioré la visibilité de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, ainsi que l'attention portée à ces thèmes. ONU-Femmes a régulièrement informé les États membres de la portée et de l'étendue de ces travaux, ainsi que des progrès réalisés. La demande et les possibilités d'un tel appui se sont nettement élargies, alors que les ressources sont restées inchangées, au point que l'Assemblée générale s'est inquiétée du fait qu'ONU-Femmes doive puiser dans les contributions volontaires pour honorer son mandat lié au fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux. Bien que les répercussions budgétaires des besoins (postes et hors postes) d'ONU-Femmes à l'appui de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba figurent dans un rapport récent du Secrétaire général à l'Assemblée générale (A/70/883), cette dernière a demandé un autre rapport sur la question lors de la soixante et onzième session.

57. La Commission sur la condition de la femme a demandé à ONU-Femmes de continuer de jouer un rôle central dans plusieurs domaines : promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles ; soutien aux États membres pour coordonner le système des Nations Unies ; et mobilisation de la société civile, du secteur privé et des autres parties prenantes concernées, à tous les niveaux, afin de contribuer à la mise en œuvre intégrale, efficace et accélérée de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Pour ce faire, ONU-Femmes doit bénéficier d'un financement suffisant, ce qui s'inscrit dans l'engagement pris par les États membres, dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, d'accroître sensiblement leurs investissements dans le but de combler les disparités hommes-femmes et de renforcer l'appui aux institutions en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes à l'échelle nationale, régionale et mondiale.

B. Accroître le montant des ressources ordinaires obtenues des donateurs traditionnels et augmenter le nombre de ces donateurs

58. ONU-Femmes adopte une approche à quatre volets pour élever le montant des ressources ordinaires :

- (a) accroître les contributions aux ressources ordinaires ;
- (b) élargir la base des donateurs ;
- (c) faire participer le secteur privé et le secteur bénévole ;
- (d) améliorer la transparence et la responsabilité.

Accroître les contributions aux ressources ordinaires

59. Pour qu'ONU-Femmes recueille une masse critique de ressources prévisibles, elle ambitionne d'élargir le nombre des « donateurs à deux chiffres », à savoir ceux dont les contributions aux ressources ordinaires sont égales ou supérieures à 10 millions de dollars par an (voir figure VII). En outre, elle a fait appel à certains de ses partenaires afin qu'ils augmentent massivement leur niveau de contribution, notamment en les invitant à devenir des « donateurs à trois chiffres », c'est-à-dire

contribuant au moins à hauteur de 100 millions de dollars. ONU-Femmes ambitionne de porter à au moins 16 le nombre de donateurs à deux chiffres, dont les contributions individuelles se situeront en moyenne à 15 millions de dollars par an. Par ailleurs, il est indispensable de garantir des ressources plus prévisibles et des versements anticipés.

60. Pour ce faire, ONU-Femmes renforcera le dialogue politique de haut niveau avec les donateurs à deux chiffres actuels et potentiels par le biais de ses bureaux de liaison¹³, des comités nationaux et des consultations annuelles. Elle s'assurera également que son engagement soit continu et cohérent vis-à-vis des différents groupes de parties prenantes des pays donateurs, y compris les gouvernements, les parlements, la société civile et le secteur privé. L'Entité fournira aux groupes de parties prenantes les informations nécessaires pour qu'ils prennent la mesure du mandat d'ONU-Femmes et des résultats obtenus avec les contributions versées par leurs gouvernements.

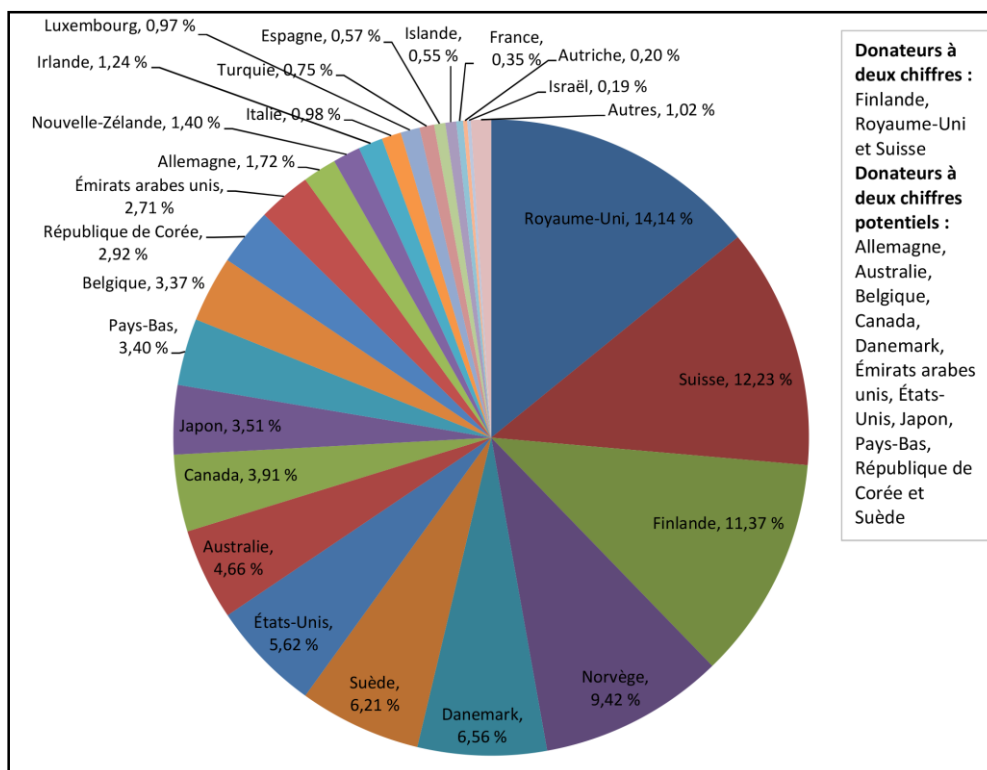
61. En accord avec la progression de ses activités de sensibilisation du secteur privé, ONU-Femmes est résolue à élaborer des indicateurs clés pour mesurer le retour sur investissement des ressources recueillies auprès de ces partenaires. Elle s'engage également à accroître la visibilité des principaux donateurs de ressources ordinaires, par exemple, en signalant les contributions sur son site Internet et en publiant des entretiens avec des ministres des principaux pays contributeurs d'ONU-Femmes. De plus, elle attribuera à ses quatre principaux contributeurs de ressources ordinaires un siège au sein de son Conseil d'administration.

Élargir la base des donateurs

62. ONU-Femmes poursuit sa campagne 150/250, dont l'objectif est d'obtenir 250 millions de dollars de 150 pays sous forme de ressources ordinaires. Cet élargissement de la base des donateurs laisse également supposer qu'un grand nombre d'États membres accordent un soutien politique de plus en plus large au mandat tripartite universel d'ONU-Femmes. Il contribue également à atténuer les risques corporatistes inhérents à la dépendance excessive à l'égard d'un petit nombre de donateurs. Enfin, il permet à l'Entité de solliciter des contributions déterminées qui soient prévisibles, allouées sur le long terme et versées avant la fin de l'année civile. En 2015, un nombre jusque-là inégalé de 146 pays a contribué aux ressources ordinaires d'ONU-Femmes. La figure 7 illustre la répartition générale des contributions versées au titre des ressources ordinaires.

¹³ ONU-Femmes dispose actuellement de bureaux de liaison à Bruxelles (sensibilisation de l'Union européenne et de ses membres), à Copenhague (sensibilisation des pays nordiques) et au Japon. En 2016, ONU-Femmes ouvrira des bureaux de liaison à Abou Dhabi et à Washington, D.C.

Figure VII
Répartition des contributions des gouvernements aux ressources ordinaires d'ONU-Femmes en 2015



Faire participer le secteur privé et le secteur bénévole

63. En 2015, ONU-Femmes a continué d'élargir ses partenariats avec le secteur privé et le secteur bénévole. Elle a obtenu des financements d'un grand nombre de fondations et de partenaires du secteur privé, six d'entre eux étant de nouveaux partenaires, dont MasterCard, la Fondation Bill & Melinda Gates, la Fondation Angelica Fuentes, la Fondation Motsepe et Sony Music Mexico. Le nombre d'engagements par le secteur privé et le secteur bénévole a plus que doublé, passant de 15 en 2014 à 34 en 2015. ONU-Femmes a également organisé, avec le Groupe Alibaba et la Fondation Bill & Melinda Gates, un forum des chefs d'entreprises et de la philanthropie au cours duquel plus de 20 entreprises et fondations, dont 11 étaient de nouveaux partenaires d'ONU-Femmes, se sont engagées à verser plus de 20 millions de dollars de contributions.

64. ONU-Femmes développera ses partenariats dans ce secteur en négociant des financements pluriannuels afin d'obtenir des contributions au titre des ressources ordinaires, misant ainsi sur l'influence de ses partenaires pour obtenir de nouvelles sources de financement auprès des particuliers, et afin de bénéficier d'un soutien bénévole. L'Entité continue de collaborer avec son Conseil consultatif pour les dirigeants du secteur privé, qui consolide actuellement son secrétariat, élabore un programme de travail sur deux ans et s'élargit de manière à inclure plus de femmes PDG et à diversifier davantage la représentation régionale.

65. ONU-Femmes a également entamé une révision complète de sa stratégie de mobilisation du secteur privé afin de renforcer et d'harmoniser sa collaboration avec les entreprises. Pour ce faire, six axes stratégiques ont été retenus : être une source d'expertise ; apporter des ressources ordinaires ; soutenir les activités de plaidoyer ; être un partenaire de communication ; diriger des actions normatives sur l'égalité des sexes dans différents secteurs ; être un partenaire de l'innovation des programmes.

66. ONU-Femmes continue de tirer parti de son réseau de 14 comités nationaux¹⁴, qui sont des organisations non gouvernementales indépendantes chargées de sensibiliser au mandat d'ONU-Femmes et de trouver des financements pour l'Entité. La contribution annuelle totale des comités nationaux se situe actuellement entre 1,5 million et 1,8 million de dollars. Il ne fait cependant aucun doute que les comités nationaux ont un large potentiel et pourraient générer plus de financements pour ONU-Femmes à moyen et à long terme. Cela nécessitera toutefois des investissements dans le renforcement de leurs capacités. Au cours des prochaines années, ONU-Femmes collaborera étroitement avec les comités nationaux à l'élaboration de différents programmes de financement auprès du public (dons mensuels, par exemple) et s'efforcera d'atteindre des particuliers fortunés.

Améliorer la transparence et la responsabilité

67. Conformément à son modèle de maturation, ONU-Femmes continuera d'améliorer la transparence et la responsabilité relatives aux contributions au titre des ressources ordinaires de différentes manières : la participation aux évaluations et aux examens réalisés sous la direction de donateurs ; l'établissement de rapports de haute qualité sur les ressources ordinaires et les autres ressources ; et la garantie d'un contrôle interne indépendant et objectif par le Bureau de l'audit et des investigations et le Bureau de l'évaluation. En outre, ONU-Femmes prévoit d'établir des rapports annuels destinés aux donateurs pour qu'ils prennent connaissance, au prorata, de l'impact de leurs contributions au titre des ressources ordinaires, par domaine thématique et par zone géographique. Ces informations seront également diffusées publiquement sur le site Internet d'ONU-Femmes, comme prescrit par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). En 2015, conformément aux exigences de la Commission européenne, les systèmes, les contrôles, les règles et les procédures d'ONU-Femmes ont fait l'objet d'une évaluation rigoureuse, à l'issue de laquelle il a été estimé que l'Entité satisfaisait aux critères. En 2016, ONU-Femmes a fait l'objet d'un cinquième rapport d'audit sans réserve.

C. Renforcer et diversifier les modalités relatives aux autres ressources

68. Indépendamment des efforts déployés pour accroître sensiblement les ressources ordinaires, ONU-Femmes cherchera à attirer d'autres ressources de qualité à des fins plus générales en renforçant sa programmation, en tirant parti des mécanismes de financement communs des Nations Unies, en mettant l'accent sur l'innovation et en

¹⁴ Des comités nationaux fonctionnent actuellement dans 14 pays : Allemagne, Australie, Autriche, États-Unis, Finlande, France, Islande, Italie, Japon, Norvège, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Singapour et Suède. La création d'un 15^e comité national a été approuvée ; celui-ci sera situé aux Pays-Bas et ouvrira d'ici la fin de l'été.

resserrant les liens avec le secteur privé. La création et le renforcement de partenariats sont valables pour chacune de ces approches stratégiques.

Renforcer la programmation grâce aux programmes phares

69. En 2015, ONU-Femmes a lancé ses programmes phares. Ces programmes ont pour but de permettre à ONU-Femmes : d'améliorer ses résultats grâce à des partenariats ; de veiller à ce que le travail d'ONU-Femmes favorise une mise en œuvre du Programme 2030 qui tienne compte de la problématique hommes-femmes, et contribue à l'atteinte des résultats ; et d'avoir accès à d'autres ressources de qualité pour compléter ses ressources ordinaires et mettre en œuvre son plan stratégique¹⁵. En 2016, ONU-Femmes met l'accent sur l'exécution des programmes phares en élaborant des outils de conception et d'exécution ; en intégrant les programmes phares dans ses outils de planification stratégique ; et en mettant en place des initiatives de mobilisation des ressources.

70. S'agissant de la mobilisation des ressources et conformément à la nécessité de mieux répartir cette responsabilité entre le siège et le terrain, ONU-Femmes entend organiser, en partenariat avec les États membres, un certain nombre de tables rondes de haut niveau pour faciliter le financement des différents programmes phares. Les tables rondes visent à rassembler un éventail de partenaires pour collaborer sur un programme phare en particulier, et à repérer des sources de financement potentielles. ONU-Femmes invitera les États membres intéressés à coorganiser des tables rondes en lien avec leurs objectifs de développement et à les parrainer.

71. À l'instar de l'approche adoptée par d'autres organisations, il est prévu d'organiser une série de consultations de ce type pour chaque programme phare concerné. Selon la pratique habituelle d'autres institutions multilatérales, la première consultation doit examiner et valider la théorie du changement et la stratégie du programme phare, puis convenir du coût global de l'initiative ; la deuxième, et dans certains cas la troisième, permettra de répartir les responsabilités entre les partenaires.

72. Cette approche de reconstitution garantit que le concours apporté par les donateurs à chaque programme phare est coordonné, simplifié et davantage aligné sur les priorités stratégiques nationales. Elle permet également de partager le risque et la responsabilité entre les donateurs et entre les organisations chargées de la mise en œuvre. En mai 2016, ONU-Femmes a organisé avec succès une première table ronde consacrée à son programme phare sur les statistiques relatives à l'égalité des sexes afin d'adapter les objectifs de développement durable (ODD) à l'échelle locale. Elle prévoit d'en organiser une deuxième en septembre. La plupart des tables rondes devraient se tenir entre septembre 2016 et juin 2017.

73. Cette modalité de financement par des tables rondes axées sur les programmes phares facilitera – sans toutefois la remplacer – la préaffectation des fonds à l'échelon national. ONU-Femmes continuera de promouvoir l'expérience fructueuse du financement direct des notes stratégiques à l'échelle nationale, ces autres ressources arrivant en deuxième position pour ce qui est de la qualité.

¹⁵ Pour plus de précisions sur les programmes phares, consulter le rapport sur le financement du plan stratégique d'ONU-Femmes, dont les programmes phares (UNW/2016/CRP.1).

Tirer profit des mécanismes de financement commun des Nations Unies

74. Le système des Nations Unies pour le développement privilégie de plus en plus les mécanismes de financement commun pour soutenir une mise en œuvre intégrée du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les fonds communs des Nations Unies peuvent améliorer la cohérence et la coordination de l'aide, favoriser une meilleure gestion du risque, élargir la base des donateurs du système des Nations Unies, induire des changements porteurs de transformation et décloisonner l'action humanitaire, la paix, la sécurité et l'aide au développement.

75. L'utilisation des fonds communs des Nations Unies est également cohérente avec l'exécution des programmes phares d'ONU-Femmes. En février 2016, ONU-Femmes, en collaboration avec les États membres et les partenaires de la société civile, a lancé l'Instrument mondial d'accélération pour la participation des femmes à la paix, la sécurité et l'action humanitaire. En seulement quatre mois, cet instrument a récolté plus de 4 millions de dollars. ONU-Femmes a été nommée présidente du Conseil de financement de l'initiative et assure le secrétariat. Une réunion d'information des donateurs (et non une table ronde formelle) relative à l'Instrument mondial d'accélération est programmée en septembre 2016.

76. ONU-Femmes continue d'assurer la fonction de secrétariat du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes. Elle gère également son propre Fonds pour l'égalité des sexes, un mécanisme de subventionnement qui attribue des aides directes à la société civile pour contribuer à la mise en œuvre des ODD. En 2015, ces deux fonds ont mobilisé 14,9 millions de dollars et 871 656 dollars respectivement auprès des États membres, des comités nationaux d'ONU-Femmes et du secteur privé.

Établir un lien entre les sources de financement innovantes et les mécanismes innovants

77. Consciente de la transformation du paysage du financement du développement, caractérisé par l'élargissement et la diversification croissants des sources de financement, ONU-Femmes est déterminée à tirer profit des innovations visant à améliorer l'égalité des sexes et la mobilisation des ressources (voir le document de travail sur la stratégie d'innovation d'ONU-Femmes). À titre d'exemple, ONU-Femmes crée des plateformes institutionnelles en utilisant des technologies libres, infonuagiques et liées à la chaîne d'approvisionnement, qui, pour la première fois dans les pays en développement, permettent aux femmes de gérer l'ensemble des aspects de leurs entreprises – prévisions, contrats, prêts, ventes et remboursements – depuis leur téléphone portable, en toute transparence. Les données d'exploitation des entreprises sont systématiquement saisies sur la plateforme, ce qui permet aux femmes de se constituer leur propre historique, et d'avoir les informations dont elles ont besoin pour réduire le risque d'investissement. Cela permet ensuite à ONU-Femmes d'améliorer l'accès des femmes aux sources de financement innovantes, notamment l'assistance financière des États membres, les envois de la diaspora, le financement participatif et l'investissement à impact social.

78. De même, ONU-Femmes étudie les possibilités de décentralisation des technologies de grand-livre grâce auxquelles les femmes réfugiées pourront se créer l'identité économique dont elles ont fort besoin. Cela pourrait également permettre d'élargir les transferts actuels (en espèces et ayant une visée humanitaire uniquement) et de fournir un capital de départ aux femmes afin qu'elles créent une entreprise ou qu'elles puissent de nouveau subvenir à leurs besoins de manière autonome. Cela

pourrait également ouvrir la voie à l'octroi de financements complémentaires par des investisseurs à impact social, afin que les entreprises prospères croissent à moyen et à long terme.

79. Un résumé de la mobilisation des ressources et de l'approche d'ONU-Femmes (notamment les mécanismes de financement, les stratégies et les incitations) est présenté à l'annexe B.

VI. Conclusion

80. Un certain nombre de conclusions principales se dégagent de l'analyse des résultats et des tendances actuelles de la mobilisation des ressources par ONU-Femmes. Avec l'accroissement rapide de son portefeuille d'activités à l'échelle du terrain, ONU-Femmes montre qu'elle dispose de la capacité d'absorption nécessaire pour atteindre ses objectifs de mobilisation d'autres ressources pour la période biennale 2016-2017 (500 millions de dollars). Toutefois, pour qu'aboutissent les projets à l'étude, il faudra des ressources ordinaires suffisantes. Les ressources ordinaires alimentent le budget institutionnel permettant à l'organisation de se doter de la capacité financière et institutionnelle nécessaire pour atteindre les résultats arrêtés dans le plan stratégique 2014-2017 approuvé ; d'assurer les activités de base de plaidoyer, de coordination, de conseil, d'élaboration de politiques et les activités opérationnelles aux échelons national, régional et mondial ; et de mobiliser d'autres ressources complémentaires de qualité pour assurer la mise en œuvre intégrale du plan stratégique.

81. La mobilisation de ressources ordinaires est passée de 163,7 millions de dollars en 2014 à 136,1 millions en 2015. Cette diminution, associée à la hausse du portefeuille d'activités, a entraîné une forte augmentation du déficit de financement des ressources ordinaires programmables : 38 millions de dollars projetés en 2016, contre 16 millions de dollars en 2015. Si elle se poursuit, cette tendance pourrait mettre à mal la capacité d'ONU-Femmes à mobiliser d'autres ressources qui sont essentielles à la mise en œuvre intégrale de son plan stratégique.

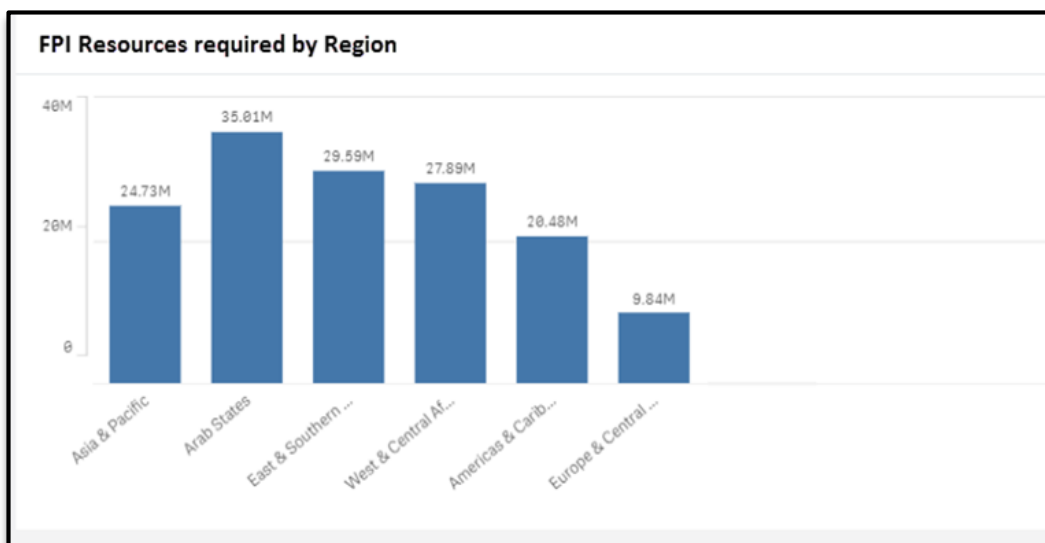
82. ONU-Femmes redouble d'efforts pour consolider et élargir ses sources de financement des ressources ordinaires. En outre, l'Entité a élaboré de nouveaux instruments de mobilisation des autres ressources et collaborera avec les donateurs partenaires pour les financer convenablement. En particulier, la mise en place de tables rondes de haut niveau, coorganisées avec des États membres et d'autres donateurs, pour financer les programmes phares d'ONU-Femmes, constitue un nouveau mécanisme institutionnel pour acheminer les autres ressources. ONU-Femmes continuera d'œuvrer avec ses partenaires en vue d'abandonner progressivement le financement de projets à l'échelle des pays, qui est à la fois moins important et plus fragmenté, et de se tourner vers des financements programmatiques et/ou par domaine thématique grâce à une collecte de fonds mondiale au niveau de chaque programme phare. Comme mentionné précédemment, la réussite de ces programmes dépendra largement de la volonté des États membres de coorganiser des tables rondes sur des thèmes directement liés à leurs propres objectifs de développement.

83. ONU-Femmes vise également à poursuivre ses activités pionnières en matière d'appui normatif ; à encourager la coordination, à l'échelle du système des Nations Unies, de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, notamment grâce à

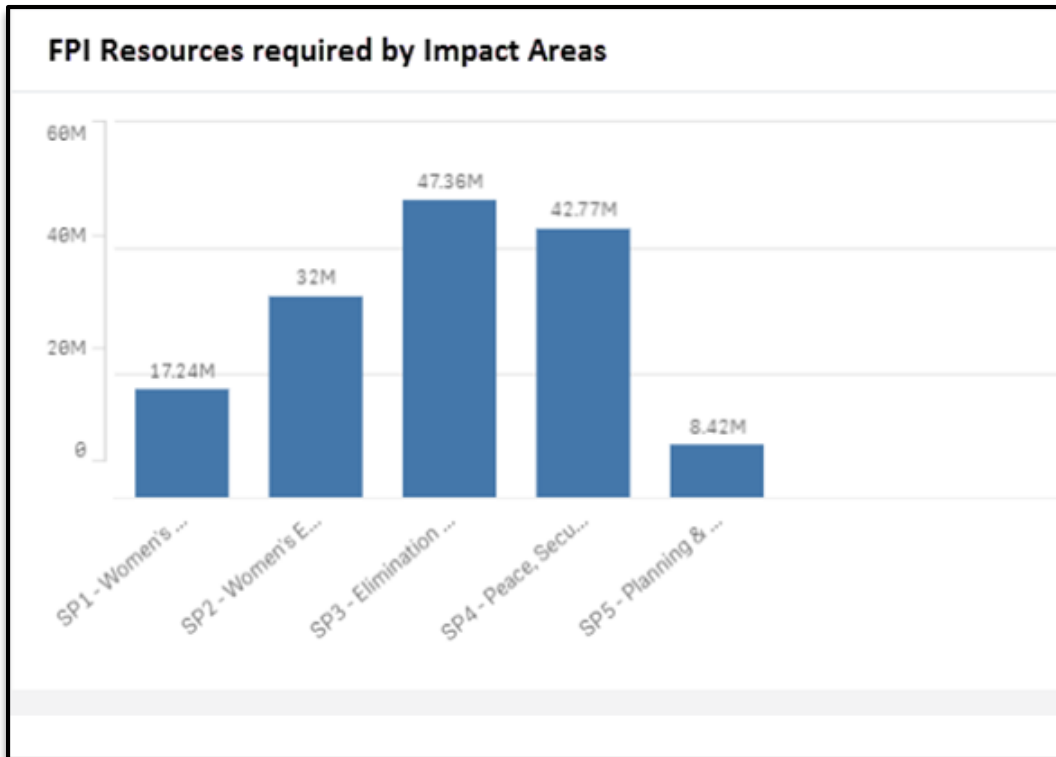
une plus grande coordination à l'échelle nationale ; et à tirer parti de l'amélioration de son orientation programmatique et de son efficacité opérationnelle. En s'appuyant sur ces initiatives, et sur son engagement en matière de compte rendu et d'obtention de résultats, l'Entité cherchera à établir des partenariats avec les États membres et d'autres donateurs pour obtenir des financements de la plus haute qualité à l'appui de la mise en œuvre de son plan stratégique, à savoir des apports prévisibles, pertinents et souples, qu'il s'agisse de ressources ordinaires ou d'autres ressources.

84. ONU-Femmes est déterminée à maintenir un échange permanent avec son Conseil d'administration sur tous les aspects touchant à la mobilisation des ressources, dans le cadre de son dialogue structuré sur le financement. À cette fin, l'Entité suit un modèle de maturation qui tirera profit du renforcement de ses processus de planification et de gestion axée sur les résultats. Cette approche devrait faciliter un dialogue structuré sur le financement touchant à des questions de fond et étayé par des données factuelles. Celui-ci sera mené conjointement avec le Conseil d'administration, et portera notamment sur les besoins essentiels de financement et les déficits à combler. Par ailleurs, l'amélioration constante de ces systèmes de planification et de suivi permettra à ONU-Femmes d'améliorer la qualité des informations sur les résultats et les ressources des programmes et de les publier de manière automatisée sur son site Internet. Seront aussi incluses des données relevant du domaine public prescrites par l'IITA.

Annexe A : Programmes phares d'ONU-Femmes : besoins en ressources par région et par domaine d'impact (2017)¹⁶



¹⁶ Note : ces images sont tirées directement du Système de gestion des résultats d'ONU-Femmes.



Annexe B. Exemples de mécanismes de financement, de stratégies et d'incitations tirés d'ONU-Femmes

Le tableau ci-dessous présente un résumé de la mobilisation des ressources et de l'approche d'ONU-Femmes (notamment les mécanismes de financement, les stratégies et les incitations).

Objectifs de mobilisation des ressources				
	Accroître le montant des ressources obtenues des donateurs traditionnels (ressources ordinaires)	Élargir la base des donateurs traditionnels (ressources ordinaires)	Accroître et diversifier la base des donateurs traditionnels (autres ressources)	Accroître les contributions financières des sources non traditionnelles (financement commun, sources de financement innovantes, secteur privé, etc.)
Types de financement – où sont envoyés les fonds ?	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources ordinaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions statutaires • Ressources ordinaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Autres ressources (à savoir, financement des programmes phares d'ONU-Femmes au niveau thématique) ; financement des notes stratégiques/plans de travail annuels d'ONU-Femmes (à l'échelle nationale ou régionale). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources ordinaires • Autres ressources
Stratégies	<p>Élargir le nombre des « donateurs à deux chiffres », à savoir des pays dont les contributions aux ressources ordinaires sont égales ou supérieures à 10 millions de dollars par an :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en renforçant les dialogues de haut niveau sur les mesures à suivre (grâce aux bureaux de liaison, aux comités nationaux et aux 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la campagne 150/250, dont l'objectif est d'obtenir 250 millions de dollars de 150 pays sous forme de ressources ordinaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la programmation grâce aux programmes phares : organiser des tables rondes de haut niveau, répartir la charge de travail et rendre compte des résultats et des impacts. • Poursuivre la sensibilisation du secteur privé et du secteur bénévole, notamment des particuliers fortunés, des 	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti des mécanismes de financement commun des Nations Unies. • Établir un lien entre les sources de financement innovantes et les mécanismes innovants. • Élaborer des indicateurs de performance chiffrés, utiles pour les dons individuels (par exemple, 150 dollars permettent à une

	<p>consultations annuelles) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • en veillant à impliquer en permanence les groupes de parties prenantes concernées ; • en adoptant un modèle de maturation pour continuer d'approfondir le dialogue structuré sur le financement. 		comités nationaux et du public (dons individuels).	agricultrice d'accéder aux marchés, à la finance, aux biens et aux services).
Incitations	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la visibilité des donateurs de ressources ordinaires (en mettant en évidence les contributions sur le site Internet d'ONU-Femmes, en réalisant des entretiens en ligne avec les principaux contributeurs et en faisant participer les quatre principaux donateurs au Comité d'administration). • Inscrire l'approche centrée sur les partenariats dans les bonnes pratiques de financement, notamment les accords pluriannuels prévisibles. • Élargir la sensibilisation relative à l'appui normatif fourni par ONU-Femmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir aux donateurs nouveaux et émergents la possibilité de mettre en avant le vaste soutien politique accordé à ONU-Femmes et à son mandat universel, et de sensibiliser au mandat de l'Entité dans divers milieux pour qu'ils se l'approprient davantage. • Élargir la sensibilisation relative à l'appui normatif fourni par ONU-Femmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité des partenaires sur les plateformes d'ONU-Femmes et dans les médias. • Visibilité des partenaires lors des grands événements des Nations Unies et d'autres organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité des sources de financement innovantes des partenaires sur les plateformes d'ONU-Femmes et dans les médias. • Capacité à suivre les contributions individuelles jusqu'à leur remise aux bénéficiaires finaux, pour certaines initiatives. • Témoignages privilégiant la dimension humaine et communication sur les impacts et les résultats. • Tirer parti des campagnes jouissant d'une grande notoriété, comme la campagne HeForShe.