



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

Distr. générale  
1er août 2017

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

Seconde session ordinaire de 2017

29 et 30 août 2017

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Questions financières, budgétaires et administratives

## Estimations de budget intégré pour l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour l'exercice biennal 2018-2019.

### *Résumé*

L'Assemblée générale, dans sa résolution 64/289 du 2 juillet 2010 sur la cohérence à la grandeur du système, a établi l'Entité des Nations Unies pour l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et l'a mandatée pour aider les pays et le système des Nations Unies pour parvenir de façon plus efficace à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et au maintien des droits des femmes.

Pour mettre en place ce mandat, ONU-Femmes propose un budget intégré avec des contributions volontaires prévues de 880 millions de dollars pour 2018-2019 et demande une appropriation de budget institutionnel de 203,8 millions de dollars.

Le budget intégré représente le plan financier qui permet à l'Entité d'avoir les capacités financières et institutionnelles en lien avec le Plan stratégique 2018-2021 proposé. Il couvre toutes les catégories de coûts et sources de financement, à la fois les ressources (ordinaires et autres ressources), au sein d'une unique proposition consolidée.

ONU-Femmes a besoin d'une capacité adéquate pour servir entièrement et efficacement son mandat, développer davantage sa structure institutionnelle et ses systèmes en mettant un accent accru sur l'efficacité des coûts, la gestion efficace des ressources et le renforcement du lien entre les résultats et les ressources. Le budget intégré propose une augmentation modeste des ressources du budget institutionnel pour couvrir les augmentations de coûts non discrétionnaires causés par l'inflation de même que des augmentations de volume limitées.

Le budget intégré de deux ans est conforme au Plan stratégique de quatre ans et est complété par le financement des contributions statutaires selon le budget ordinaire des Nations Unies.

## I. Aperçu

1. L'Assemblée générale, dans sa résolution 64/289 du 2 juillet 2010 sur la cohérence à la grandeur du système, a établi l'Entité des Nations Unies pour l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et lui a fourni un mandat pour aider les pays et le système des Nations Unies pour parvenir de façon plus efficace à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et au maintien des droits des femmes.
2. Pour répondre à ce mandat, le budget intégré d'ONU-Femmes a été préparé sur la base de l'expérience acquise durant les trois premiers exercices biennaux de l'Entité et la compréhension en évolution des ressources essentielles requises pour s'acquitter de ce mandat. Le budget est concentré sur le renforcement du soutien qu'ONU-Femmes offre aux États membres en améliorant la prestation des résultats de son travail.
3. Le budget intégré établit les ressources nécessaires pour atteindre les résultats décrits dans le cadre des résultats intégrés d'ONU-Femmes pour les deux premières années du Plan stratégique 2018-2021 proposé. Les projections sont pour un budget biennal intégré de 880 millions de dollars en contributions volontaires, avec 203,8 millions de dollars demandés comme une appropriation de budget institutionnel.
4. L'Assemblée générale continuera à envisager les ressources du budget ordinaire requis pour servir les processus, politiques et travail de coordination intergouvernementaux normatifs dans le contexte de sa considération du budget du programme proposé pour l'exercice biennal 2018-2019, totalisant 16,3 millions de dollars pour ONU-Femmes, et reçues comme contributions statutaires.
5. ONU-Femmes reste en conformité avec le budget basés sur les résultats et la méthodologie de classification des coûts harmonisés appliqués par le programme de développement des Nations Unies, l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour les populations (FNUAP). Toutefois, elle est distincte de ces trois entités puisqu'elle continue à présenter un budget de deux ans.
6. Le budget intégré pour 2018-2019 maintient cette approche de deux ans, pour continuer l'examen plus fréquent des exigences et pour s'assurer que le travail d'ONU-Femmes reste conforme avec son Plan stratégique et le processus de budget ordinaire pour les contributions statutaires.
7. En développant la présente proposition, ONU-Femmes continue d'être guidée par le besoin principal de fournir des résultats de développement mesurables, en particulier au niveau national.
8. Les principaux principes suivants ont guidé la préparation de la proposition de budget intégré pour 2018-2019 :
  - a) Maintenir des prévisions de revenus aux mêmes niveaux que pour l'exercice biennal 2016-2017, permettant à ONU-Femmes de s'appuyer sur une planification réaliste tout en garantissant que la capacité institutionnelle corresponde aux buts et objectifs de l'Entité tel que mentionné dans le Plan stratégique 2018-2021 ;

- b) Adopter une approche de budget neutre globale pour la préparation du budget, avec un accent sur la rentabilité économique et l'identification des rendements pour absorber les augmentations de coûts anticipées ;
- c) Améliorer l'efficacité, la transparence et la fiabilité en améliorant et en intégrant l'approche de gestion basée sur les résultats dans l'organisation ;
- d) Aligner les activités et les sources de financement, afin d'assurer que chaque source de financement supporte sa juste part des coûts.

9. Dans ce budget intégré, 83,8 pour cent des ressources seront dévoués aux activités de développement (y compris l'efficacité du développement), 12,8 pour cent à la gestion et 2,9 pour cent à la coordination du développement des Nations Unies et 0,3 pour cent aux activités à objectif particulier. Le taux des coûts de gestion pour 2018-2019 diminue donc par rapport aux estimations de 2016-2017.

## II. Contexte stratégique et financier

### A. Contexte stratégique

10. Le Plan stratégique d'ONU-Femmes 2018-2021 est ancré dans la vision à long terme de la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation et les droits de toutes les femmes et filles d'ici 2030. Il établit des cibles ambitieuses et des stratégies novatrices pour obtenir des résultats significatifs d'ici 2021, neuf ans seulement avant le délai pour la réalisation des ODD. ONU-Femmes joue un rôle central dans la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, et en soutenant les États membres, à leur demande, en coordonnant le système onusien et en mobilisant la société civile, le secteur privé et les autres parties prenantes d'intérêt, à tous les niveaux, pour soutenir la mise en œuvre complète, efficace et accélérée de la Déclaration de Beijing et la Plate-forme pour l'action et de l'Agenda 2030. Les priorités et stratégies décrites dans le Plan stratégique offrent à l'Entité une direction stratégique, des outils nécessaires et des ressources adéquates pour jouer ce rôle efficacement.

11. Le nouveau Plan stratégique 2018-2021 arrive à un moment clé pour l'agenda de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et pour ONU-Femmes. L'Agenda 2030 pour le développement durable a placé l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au centre du développement durable, à la fois comme un ODD dédié et comme étant essentiel pour l'accomplissement de tous les ODD. L'examen complet de 20 ans et l'évaluation de la Déclaration de Beijing et de la Plate-forme pour l'action, effectuées en 2015, a identifié des priorités essentielles pour la mise en œuvre complète, efficace et accélérée de la Plate-forme pour l'action. L'examen de haut niveau de 15 ans de la résolution 1325 du Conseil de sécurité et l'adoption 2242 du Conseil de sécurité a de plus renforcé l'agenda des femmes, de la paix et de la sécurité. De plus, les perspectives de l'égalité des sexes ont été intégrées avec succès dans un certain nombre de résultats sectoriels, renforçant par conséquent la portée et la profondeur de l'agenda d'égalité des sexes et un soutien accru à la mise en place propice à l'égalité des sexes de l'Agenda 2030.

12. Bien que les engagements pour l'agenda de l'égalité des sexes soient articulés de manière plus explicite qu'ils ne l'ont jamais été, les femmes et les filles continuent de faire face à des obstacles majeurs par rapport aux opportunités et résultats égaux dans un contexte mondial marqué par des défis majeurs. Les manquements de la gouvernance, les barrières structurelles omniprésentes et la persistance de normes sociales et de stéréotypes des sexes discriminatoires continuent de freiner la progression des femmes et des filles : la participation politique des femmes reste faible de manière inacceptable ; 155 pays ont encore au moins une loi limitant les opportunités économiques des femmes, ou restreignant leur accès, l'héritage et le droit à la propriété ; la violence contre les femmes continue de toucher 1 femme sur 3 pendant leur vie ; et il y a un sous-investissement chronique dans l'égalité des sexes pour l'aide humanitaire, malgré le fait que les femmes constituent la moitié de toutes les personnes déplacées de force. Globalement, le progrès a été lent, inégal et sujet à la régression, et à ce jour aucun pays n'a pleinement atteint l'égalité des sexes.

13. Six ans après le début de ses opérations, ONU-Femmes est également à un point tournant crucial institutionnellement. Le Plan stratégique répond à une série d'évaluations indépendantes, ainsi qu'à l'examen de mi-parcours du Plan stratégique 2014-2017, qui a fourni des leçons majeures apprises et a poussé l'Entité à renforcer l'approche de son programme pour instaurer le changement transformateur dans les vies des femmes et des filles.

14. Dans cette perspective, le Plan stratégique 2018-2021 comprend de nouvelles composantes significatives :

- a) Le Plan stratégique soutient directement la mise en place de la Déclaration de Beijing et la Plate-forme pour l'action et s'aligne fortement avec l'Agenda 2030 pour le développement durable. Il souligne la manière dont ONU-Femmes contribue à réaliser l'ODD 5 et à garantir que la totalité de l'Agenda 2030 vienne en aide aux femmes et aux filles. Le Plan stratégique répond directement à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.
- b) S'appuyant sur les leçons du cycle de planification actuel, le Plan stratégique identifie mieux la valeur ajoutée d'ONU-Femmes et la différence qu'ONU-Femmes fait dans la vie des femmes.
- c) Le Plan stratégique souligne plus clairement la manière dont ONU-Femmes tire pleinement profit de ses trois fonctions de soutien normatif, de coordination de l'ONU et des activités opérationnelles d'une manière intégrée pour des résultats transformateurs.
- d) Le Plan stratégique et ses résultats intégrés et le cadre des ressources renforcent les liens entre les résultats et les ressources, sur la base de résultats plus simplifiés et exacts étayés par des estimations de ressources plus exactes, construites sur des données disponibles à jour, des prévisions et le dialogue structuré sur le financement qu'ONU-Femmes a tenu avec son Conseil d'administration. Cette approche est conforme aux conseils de la procédure d'examen quadriennal complet.

- e) Le Plan stratégique est conforme avec celui du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF avec l'objectif ultime d'améliorer la prestation de résultats au niveau du pays vers la réalisation des ODD. Dans le cadre d'un système de développement plus large des Nations Unies, ces agences se sont engagées à tirer pleinement profit de leur avantage de collaboration en travaillant ensemble, en réduisant le chevauchement et la duplication, en puisant de l'expertise là où elle peut rapporter les meilleurs résultats, en créant des partenariats plus forts, et en atteignant une harmonisation, innovation et efficacité plus élevées des programmes et opérations.

15. En conformité avec ces considérations, ONU-Femmes a identifié un nombre limité de priorités en soutien de l'impact recherché. Ces priorités se trouvent dans cinq résultats de développement :

- Réalisation 1 : Un ensemble complet et dynamique de normes, de politiques et de standards mondiaux sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles est renforcé.
- Réalisation 2 : Les femmes dirigent, participent et profitent de l'égalité des systèmes de gouvernance.
- Réalisation 3 : Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique.
- Réalisation 4 : Toutes les femmes et filles vivent une vie exempte de toutes formes de violence.
- Réalisation 5 : Les femmes et les filles contribuent à créer la paix et la résilience durables et profitent de l'égalité de la prévention de crise et de l'action humanitaire.

16. Le Plan stratégique 2018-2021 décrit les vastes modalités de mise en place envisagées pour atteindre les résultats. Ces modalités comprennent la structure organisationnelle d'ONU-Femmes, selon laquelle l'Entité poursuit tous les aspects de son mandat en tirant profit des capacités et des synergies entre les sièges sociaux, les niveaux régionaux et nationaux, tout en s'appuyant sur les capacités pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à travers toutes les autres entités des Nations Unies.

17. Il s'agit du budget pour le premier exercice biennal du Plan stratégique de quatre ans d'ONU-Femmes 2018-2021 et de ses résultats intégrés et du cadre des ressources. Cette approche de deux ans est en lien avec les réglementations et règles financières des Nations Unies et est appropriée pour ONU-Femmes comme l'une des plus récentes entités des Nations Unies et a des renseignements historiques limités sur lesquels s'appuyer pour des prévisions fiables. Elle permet également la mise en conformité avec le budget ordinaire pour 2018-2019, à partir duquel ONU-Femmes reçoit une part de ses ressources globales par des contributions statutaires.

## **B. Contexte financier**

18. Les ressources totales projetées pour 2018-2019 sont de 1 158,7 millions de dollars, incluant 880 millions de dollars de contributions volontaires prévues et 3

millions de dollars d'autres revenus et remboursements devant être reçus en 2018-2019, avec le solde non dépensé reporté de 275,7 millions de dollars. Outre les ressources totales prévues de 1 158,7 millions de dollars, 460,5 millions de dollars constituent des ressources ordinaires (comprenant 57,5 millions de dollars de solde non dépensé) et 698,2 millions de dollars constituent d'autres ressources (comprenant 218,2 millions de dollars de solde affecté non dépensé). L'utilisation totale des ressources pour la même période est de 948 millions de dollars, comprenant 403 millions de dollars pour les ressources ordinaires et 545 millions de dollars pour les autres ressources.

19. La mobilisation de ressources reste une priorité pour ONU-Femmes puisqu'elle cherche à garantir une capacité adéquate pour réaliser les résultats présentés dans le Plan stratégique 2018-2021. Pour l'exercice biennal 2016-2017, les contributions volontaires prévues étaient établies à 880 millions de dollars. Avec une vision pour le budget intégré sur des cibles ambitieuses mais réalistes, la proposition de budget de l'exercice biennal 2018-2019 reflète des niveaux de revenus semblables avec des contributions volontaires de 880 millions de dollars dont 400 millions de dollars reflètent les ressources ordinaires et 480 millions de dollars d'autres ressources. ONU-Femmes les considère réalistes tout en étant des prévisions ambitieuses pour 2018-2019. ONU-Femmes demeure significativement sous les 500 millions de dollars annuels pour les contributions volontaires annuelles qui ont été largement reconnues comme étant nécessaires pour protéger sa masse critique minimale au moment de son établissement (voir A/64/588).

20. ONU-Femmes a pris des mesures pour respecter les prévisions de son revenu 2018-2019 en renforçant les partenariats de donateurs existants et en diversifiant les sources de financement pour fournir les résultats dans le Plan stratégique et répondre aux besoins associés des États membres et aux demandes de ses services. Cela est nécessaire pour permettre à l'Entité de capitaliser sur la vitesse et le consensus mondiaux en faveur de la mise en place accélérée de la Plate-forme de Beijing pour l'action, selon la déclaration politique adoptée par la Commission de la condition de la femme à sa cinquante-neuvième session, et pour garantir la centralité de l'égalité des sexes dans la mise en place de l'agenda post-2015.

21. Les prévisions ambitieuses de manière réaliste pour 2018-2019 rapprocheront l'Entité de la masse critique nécessaire pour qu'elle accomplisse son mandat universel ; offre une promotion et du soutien technique basés sur la politique dans des pays du programme ; soit pleinement engagée dans la coordination intergouvernementale, interagences et dans les processus aux intervenants multiples ; et soit préparée à répondre aux défis définis par l'agenda de développement post-2015.

22. Avec 193 donateurs, y compris des États membres, les comités nationaux, d'autres donateurs et les agences des Nations Unies soutenant ONU-Femmes avec des contributions volontaires pour les ressources ordinaires en 2016, l'organisation a, en 6 ans, mobilisé des contributions d'une large gamme de donateurs du gouvernement que la plupart des autres entités des Nations Unies, et étant donné sa capacité à recueillir des contributions du gouvernement, elle grandit lentement mais sûrement. En attendant, ses partenariats stratégiques avec les donateurs non gouvernementaux ont rapporté 4,5 pour cent de son budget en 2016.

23. Afin d'opérer efficacement sur le nouveau Plan stratégique, ONU-Femmes a amélioré sa capacité pour obtenir des résultats transformateurs avec un engagement effectif sur le plan normatif ; de nouveaux instruments et approches pour la coordination avec le système des Nations Unies ; une architecture régionale révisée ; et une série de programmes emblématiques (des initiatives à impact élevé, évolutives, fondées sur des théories de changement solides) au cœur de son agenda programmatique. L'organisation s'investit fortement dans le renforcement et la concentration de son programme pour mieux tirer profit de son mandat composite d'une manière intégrée et soutient la traduction d'engagements normatifs en des résultats aux niveaux national et régional. Elle a en outre développé ses systèmes opérationnels, surtout son système de gestion des résultats (SGR) pour lier les résultats aux ressources et permettre à ONU-Femmes et à ses partenaires de comprendre les besoins de financement et les écarts d'une manière davantage dynamique et transparente.

24. Ces mesures devraient alimenter davantage la confiance croissante des donateurs envers le travail normatif, de coordination, et programmatique d'ONU-Femmes et son rôle essentiel en répondant au défi de l'Agenda 2030 pour le développement durable et en accélérant la mise en place de l'Agenda de Beijing. Cela permettra à ONU-Femmes de recueillir davantage de ressources ordinaires et d'autres ressources pour livrer les résultats présentés dans son Plan stratégique 2018-2021. ONU-Femmes accorde la priorité aux ressources ordinaires mais s'attend à une croissance plus modeste des ressources ordinaires par rapport aux autres ressources, et prévoit en conséquence une proportion de 45 pour cent à 55 pour cent de ressources ordinaires pour d'autres ressources pour l'exercice biennal 2018-2019.

25. La croissance dans les autres ressources est le résultat de deux tendances. Premièrement, l'adoption accrue par ONU-Femmes de bureaux sur le terrain de programmes phares. En plus des 94 bureaux sur le terrain (y compris les bureaux régionaux), 64 bureaux ont inclus des programmes phares dans leurs programmes de travail annuels 2017. Les exigences de ressources totales pour les programmes phares sont de 121 millions de dollars avec un écart de financement de 46 millions de dollars. La seconde tendance est la croissance rapide de la demande pour le soutien de programmation d'ONU-Femmes pour l'action des femmes, de la paix, de la sécurité et de l'action humanitaire.

26. Tout en cherchant à revisiter le niveau de contributions statutaires pour soutenir son triple mandat et diminuer la pression sur les principales ressources, ONU-Femmes continuera à élargir, approfondir et diversifier sa base de ressources.

27. Une approche améliorée pour le développement de partenariats renforcera la capacité de livraison de l'organisation et ses ressources, en tirant profit de l'expertise et du financement des partenaires. ONU-Femmes sera bien placée pour accroître sa visibilité sur les partenaires et s'appuyer sur les actifs uniques d'ONU-Femmes, notamment l'expertise, les réseaux de société civile, le pouvoir de mobilisation et un agenda axé sur les résultats. La coopération sud-sud et une approche collaborative pour la conception et la mise en place de programmes phares comprendront donc des stratégies essentielles.

28. Espérant impliquer de nouveaux donateurs d'économies émergentes, soutenues par la liaison et les bureaux de programme, ONU-Femmes travaillera avec les

donateurs actuels de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour accroître le nombre de donateurs contribuant à plus de 20 millions de dollars. Cela sera soutenu par un dialogue politique de haut niveau, un engagement réel et une visibilité accrue pour les donateurs et le soutien des intervenants.

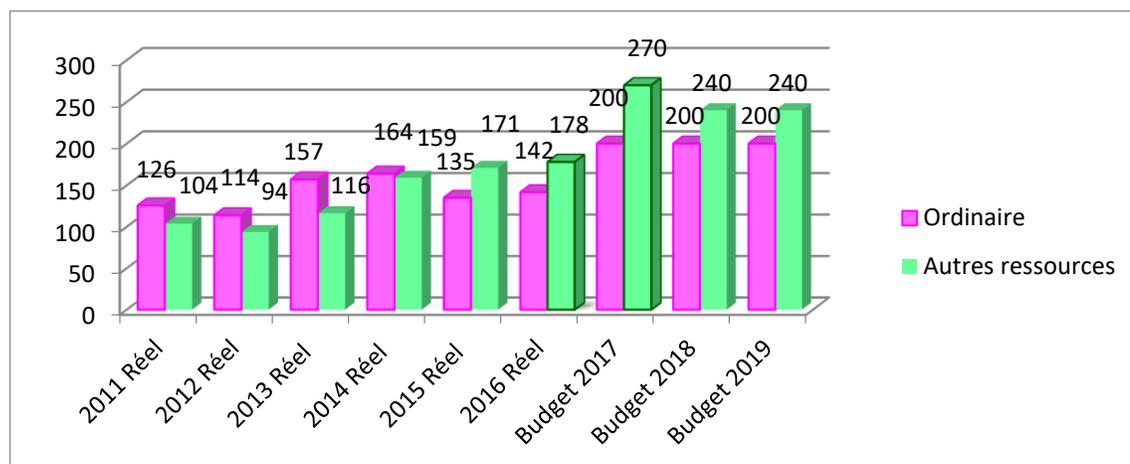
29. En même temps, ONU-Femmes tirera parti de sa précieuse promotion substantielle et de l'agenda programmatique pour accroître l'engagement du secteur privé avec un accent spécifique sur l'augmentation des contributions des fondations, de sociétés et de fondations institutionnelles dotées de personnel qualifié, des individus d'une valeur nette élevée, des groupes civiques et du grand public, notamment par les collectes de fonds numériques. ONU-Femmes travaillera de près et investira dans un groupe fermé de comités nationaux, pour accroître la part de ressources qu'elle veut acquérir, avec une priorité sur les dons individuels dans le but de créer au fil du temps un afflux croissant de contributions prévisibles.

30. Pour chacune des initiatives de financement, des stratégies dédiées avec une vision claire seront développées. Il est attendu que le Forum des dirigeants institutionnels et philanthropiques, créé avec succès en 2015, reste une plate-forme d'engagement périodique au cours de l'exercice biennal, de même que la campagne HeforShe. Une approche nouvelle pour la promotion des Principes d'autonomisation des femmes, et de nouvelles plates-formes novatrices pour l'engagement institutionnel en harmonie avec les priorités du Plan stratégique, assureront que nos collaborations avec les dirigeants institutionnels offrent à la fois des ressources et un impact effectif sur l'agenda d'autonomisation économique du Plan stratégique d'ONU-Femmes dans son ensemble.

31. Le changement des ressources financières depuis l'établissement d'ONU-Femmes et les « ressources ordinaires » prévues et les « autres ressources » apparaissent dans l'Illustration 1 ci-dessous :

**Illustration I****Ressources ordinaires et autres ressources, 2011-2019**

(en millions de dollars américains)



### III. Efficacité et productivité institutionnelles : progression réalisée et aperçu futur

32. Les évaluations institutionnelles effectuées par le bureau d'évaluation indépendant d'ONU-Femmes distinguent ONU-Femmes comme principal acteur de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. ONU-Femmes est reconnue pour la production d'une base de connaissances qui fait autorité sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, contribuant à une visibilité accrue de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et contribuant à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes par des partenariats stratégiques.

33. En particulier, ONU-Femmes est reconnue pour sa position stratégique dans l'influence de la politique mondiale. Les contributions au travail normatif ont été particulièrement efficaces à travers tous les domaines thématiques évalués et sur les plans mondial, régional et national. Dans le domaine normatif, ONU-Femmes a contribué à renforcer le développement et la mise en place de standards normatifs mondiaux existants en offrant des conseils substantiels sur les bonnes pratiques et standards, en développant une base de preuves, et en utilisant sa capacité pour mobiliser divers acteurs clés en soutien d'organismes et de mécanismes intergouvernementaux. De plus, beaucoup de progrès ont été faits en traduisant ces normes mondiales au niveau national en des changements de lois et de politiques d'États membres. Malgré des contraintes importantes de financement et d'environnements politiques complexes, les programmes d'ONU-Femmes ont offert des activités et des résultats prévus fructueux, ainsi que des avantages positifs pour des membres cibles du groupe.

34. Récemment, les systèmes de gestion et les processus axés sur les résultats ont été renforcés, en particulier avec l'introduction du système de gestion des ressources, les

théories de changement des programmes emblématiques et des remarques stratégiques améliorées du pays.

35. L'évaluation la plus récente de l'Architecture régionale d'ONU-Femmes a conclu que la pertinence et la fiabilité globales d'ONU-Femmes pour répondre aux besoins des intervenants externes se sont systématiquement accrues à tous les niveaux (mondial, régional, national) comme résultat de l'architecture régionale avec certaines limites selon les différents types de bureau. La majorité des actions posées par l'architecture régionale dans les documents du Conseil d'administration a été atteinte avec seulement deux exceptions : (1) des ajustements dans les sièges sociaux pour soutenir les régions et les pays ; et (2) une fonction de gestion solide des connaissances. L'évaluation a montré que la structure régionale a accru la capacité générale d'ONU-Femmes à répondre et à mettre en œuvre le mandat intégré (normatif, de coordination et opérationnel) sur le terrain. Toutefois, il y a des variations dans les résultats selon le type de bureau. Globalement, les différents niveaux de l'architecture régionale se soutiennent mutuellement, mais il y a des limites aux réponses efficaces en raison de la conformité des structures, des capacités et de la disponibilité du financement.

36. ONU-Femmes a continué de renforcer ses capacités et systèmes d'évaluation pour soutenir la mise en place de sa mission et de son mandat par l'évaluation.

37. Au cours des quatre dernières années, le système mondial de contrôle des évaluations a été utilisé pour suivre la performance dans l'ensemble de l'organisation concernant la fonction d'évaluation, y compris les tendances au fil du temps. Pour garantir des actions en temps réel là où il y a des lacunes, le tableau de bord trimestriel du système mondial de contrôle des évaluations, comprenant neuf indicateurs de performance clés, a été communiqué à la haute direction du siège et des bureaux sur le terrain.

38. Le résultat total indique une progression stable et soutenue dans huit des neuf principaux indicateurs de rendement de l'évaluation à ONU-Femmes. Plus précisément, le traitement des évaluations s'est accru de 13 pour cent par rapport à 2015, tandis que la mise en œuvre des évaluations planifiées est passée de 76 pour cent en 2015 à 85 pour cent en 2016. Une progression considérable a également été réalisée en termes de qualité des rapports d'évaluation, puisque 81 pour cent des évaluations (soit 29 sur 36) ont reçu une note de qualité « bonne » ou « très bonne ». La soumission des réponses de la direction a atteint 89 pour cent, tandis que 91 pour cent des actions engagées suite aux réponses de la direction concernant les évaluations effectuées l'année précédente étaient mises en œuvre. Même si un bon degré de progrès a été réalisé dans tous les indicateurs clés de performance, il reste des écarts au sein des régions et le travail devra être poursuivi en ce qui concerne la couverture géographique et thématique des évaluations, la mise en œuvre des évaluations planifiées et la préparation opportune des évaluations prévues.

39. De plus, le Conseil économique et social, dans sa résolution E/2014/2, a noté avec appréciation le travail important et considérable d'ONU-Femmes pour une intégration des sexes plus efficace et cohérente au sein des Nations Unies et son rôle dans la direction, la coordination et la promotion de la fiabilité du système des Nations Unies dans son travail sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et a reconnu son rôle pour aider les États membres à leur demande.

40. L'Assemblée générale, dans sa résolution A/RES/70/133, a salué ONU-Femmes pour le soutien constant offert aux processus intergouvernementaux et a reconnu le rôle central de l'Entité pour soutenir les États membres en coordonnant le système onusien et en mobilisant la société civile, le secteur privé et les autres parties prenantes d'intérêt, à tous les niveaux, pour soutenir la mise en œuvre de la Déclaration de Beijing et la Plate-forme pour l'action. Suite à l'examen de vingt ans de la Plate-forme pour l'action en 2015, la Commission de la condition de la femme (E/2016/27) a offert une cartographie pour la mise en œuvre de politiques favorables à l'égalité des sexes de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Il exige qu'ONU-Femmes continue de jouer un rôle central dans le soutien de la mise en œuvre complète, efficace et accélérée de la Déclaration de Beijing et la Plate-forme pour l'action et de l'Agenda 2030 pour le développement durable. ONU-Femmes devra donc continuer à soutenir les stratégies pour la mise en œuvre complète, efficace et accélérée de la Déclaration de Beijing et la Plate-forme pour l'action, de même que la mise en œuvre de l'Agenda 2030 favorable à l'égalité entre les sexes, dans des domaines tels que le renforcement des cadres normatif, légal et politique ; la promotion des environnements propices pour financer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles ; le renforcement du leadership des femmes et la participation égale et complète des femmes dans la prise de décisions dans tous les secteurs de développement durable ; le renforcement de la collecte de données, le suivi et les processus d'examens favorables à l'égalité des sexes ; et le renforcement des arrangements institutionnels nationaux.

41. La section des ressources humaines (RH) a des processus simplifiés, qui servent de fondement pour les systèmes de renseignements modernes et assurent que le personnel a la capacité de produire des résultats qui font progresser efficacement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Par l'automatisation des processus de RH mondiaux et le développement de tableaux de bord numériques, ONU-Femmes améliore l'efficacité opérationnelle et transforme les rapports et analyses de données des RH. Pour renforcer l'autonomisation de la gestion des talents, pour autonomiser le libre-service et pour soutenir une main-d'œuvre mondiale très performante, la section des ressources humaines continuera de développer des processus, pratiques et politiques de ressources humaines efficaces et rentables, en utilisant la technologie là où cela est possible.

42. En 2015, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a émis 12 recommandations pour l'année se terminant le 31 décembre 2014. ONU-Femmes a mis en place huit recommandations. Deux des quatre restantes ont été réitérées et deux sont en voie d'être mises en place. En 2016, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a émis 17 recommandations pour l'année se terminant le 31 décembre 2015. ONU-Femmes a mis en place cinq recommandations. Deux recommandations ont été réitérées et les dix restantes sont en voie d'être mises en place. Toutes les recommandations mises en place sont en voie d'être satisfaites selon les délais établis dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en place des recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies (A/71/331/Add.1 (partie I)). ONU-Femmes a reçu de bons rapports d'audit externes depuis 2011.

43. ONU-Femmes a mis en place avec succès une approche d'audit annuel harmonisé pour les projets choisis d'ONU-Femmes mis en place par les organisations non

gouvernementales, gouvernementales et intergouvernementales, notamment les projets subventionnés par le Fonds d'allocation des Nations Unies et le Fonds pour l'égalité des sexes. Le service d'une société d'audit internationale a été engagé par un accord à long terme pour effectuer l'audit de programmes et de projets subventionnés sélectionnés d'ONU-Femmes dans le monde entier.

44. Le déroulement de systèmes de gestion d'accords de donateurs en février 2016 a amélioré l'efficacité de l'administration de tels accords. Les systèmes de gestion d'accords de donateurs constituent un système de base de données qui sert de répertoire pour tous les accords d'ONU-Femmes. Le système enregistre des renseignements des accords pour la gestion des revenus et des projets et effectue la programmation des rapports pour les donateurs pour les résultats narratifs et financiers. Les systèmes de gestion d'accords de donateurs permettent à chaque bureau et section de gérer en temps réel les conditions d'accord de chaque donateur et permettent un aperçu institutionnel avec les tableaux de bord d'indicateurs de rendement clés.

45. ONU-Femmes a mis en place un certain nombre d'initiatives pour simplifier les processus de sécurité, améliorer l'accessibilité des clients et encourager la conformité avec la sécurité mondiale, tout en transmettant une dimension des sexes aux principes « aucun programme sans sécurité » et « aucune sécurité sans ressources » sous-jacents au système de gestion de la sécurité des Nations Unies. De telles initiatives comprennent un nouveau format de gestion de la continuité institutionnelle, des outils de soutien du programme en ligne et le développement et la mise en place de processus d'intégration de la sécurité d'ONU-Femmes, qui incorpore clairement et efficacement les considérations de sécurité dans tous les aspects des activités institutionnelles. Pour soutenir ce processus, le lancement en 2014 d'un processus institutionnel de conformité de la sécurité automatisé a entraîné une réponse des pays de 99 pour cent, offrant une évaluation de conformité de la sécurité organisationnelle exacte pour la première fois; une réponse de 100 pour cent a été atteinte lors des processus de 2015 et 2016, avec un statut de 97 pour cent de conformité de sécurité mondiale de 2016 d'ONU-Femmes. Le processus facilite davantage une méthodologie proactive transparente axée sur l'audit pour aider les collègues sur le terrain en améliorant rapidement et en maintenant la conformité de sécurité, tout en ayant accès à des sources de financement convenables pour permettre des améliorations en matière de conformité.

46. ONU-Femmes a été la première agence des Nations Unies à utiliser pleinement l'informatique dématérialisée et à avoir tous les systèmes institutionnels et les bases de données hébergés sur les services dématérialisés publics ou de la communauté. Cela donne à ONU-Femmes une base commune de capacités rentables avec une agilité et une flexibilité sans égales.

47. En 2016-2017, ONU-Femmes renforce ses capacités de technologies d'information et de communications (TIC) dans 3 initiatives stratégiques, l'initiative de la mobilisation du savoir et de l'innovation favorisant des plates-formes solides pour communiquer, saisir, partager et maintenir le savoir ; l'initiative du programme et de l'optimisation des processus offrant de l'efficacité grâce à des améliorations du processus institutionnel ; et l'initiative simplifiant l'infrastructure des TIC et le soutien dans tous les bureaux sur le terrain. Cela établit l'étape pour que les TIC soient un agent capable de transformer dans la production de résultats de développement d'ONU-

Femmes, de même que de soutenir fondamentalement les objectifs de développement durable à chaque niveau.

48. Cela formera les bases pour qu'ONU-Femmes continue de mettre l'accent sur l'innovation des technologies, d'optimiser les solutions numériques pour accélérer la productivité et l'efficacité de toutes ses activités programmatiques. ONU-Femmes développera en outre nos plates-formes numériques pour intensifier les efforts vers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, structurées en trois zones principales d'engagement numérique, d'apprentissage et de plates-formes institutionnelles.

49. Comme ONU-Femmes optimise de plus en plus les TIC dans son travail, l'investissement continu est nécessaire non seulement dans les capacités de la nouvelle plate-forme, mais également dans la capacité centrale nécessaire pour exploiter les plates-formes. Cela comprend une concentration solide pour garantir la cybersécurité dans toutes les solutions numériques d'ONU-Femmes.

50. Toutes ces initiatives fructueuses illustrent que l'Entité continue de faire des efforts sérieux pour opérationnaliser les principes de fiabilité, transparence, efficacité, productivité et rentabilité.

## **IV. Budget intégré proposé pour 2018-2019**

### **C. Base pour la formulation du budget**

51. Le budget proposé est guidé par les priorités établies dans le Plan stratégique 2018-2021 approuvé et les dispositions de la décision du Conseil d'administration 2013/2 sur un budget intégré et le recouvrement des coûts. En utilisant le taux effectif réel 2016 comme base, le Plan stratégique 2018-2019 reflète un taux de recouvrement des coûts de 7 pour cent. Pour des informations de contexte général, l'objectif des budgets précédents est résumé ci-dessous.

52. Bien qu'un budget provisoire de 51,5 millions de dollars a été approuvé pour 2011, le budget institutionnel pour 2012-2013 a été le premier budget qui a pu être considéré comme une base pour l'Entité. Le Conseil d'administration a approuvé 140,8 millions de dollars, avec un accent sur (a) le renforcement et l'expansion graduels de la présence d'ONU-Femmes dans le domaine conforme à l'évaluation des capacités sur le terrain, y compris en mettant en place la capacité minimale (entre trois et cinq membres de personnel financés par le budget institutionnel) dans 21 pays et renforçant 17 bureaux supplémentaires dans le pays ; et (b) le lancement de l'architecture régionale.

53. Durant l'exercice biennal, et afin de mettre en place l'architecture régionale, ONU-Femmes a proposé une révision augmentant le budget à 147,9 millions de dollars, avec l'ajout de 39 nouveaux postes, principalement au niveau national et régional. La structure proposée de l'architecture régionale, comprenant six bureaux régionaux, six bureaux de plusieurs pays, 47 bureaux nationaux et une présence du programme dans 30 pays, est maintenant entièrement mise en place.

54. Le budget institutionnel pour 2014-2015, représentant 176,9 millions de dollars, a permis l'ajout de cinq postes au total déjà approuvé dans l'architecture régionale, puisque son accent était de mettre en place l'architecture régionale tout en ciblant des régions stratégiques comme la mobilisation des ressources, les processus normatifs et opérationnels intergouvernementaux et la fiabilité et l'efficacité.

55. Le budget institutionnel 2016-2017, représentant 196,4 millions de dollars, a permis l'ajout de 31 nouveaux postes. Les principales augmentations ont été produites par la mise en place de la structure minimale approuvée au préalable au sein de l'organisation dans certains bureaux où aucun budget institutionnel n'était disponible du tout, alignant donc les coûts sur la catégorie de classification et la source de financement.

#### **D. Proposition de budget intégré 2018-2019 et plan de ressources intégrée**

56. Le budget intégré 2018-2019 propose une appropriation de budget institutionnel de 203,8 millions de dollars, représentant une hausse de 7,4 millions de dollars, ou 3,7 %, par rapport au budget 2016-2017 (voir le tableau 1 ci-dessous). La hausse est attribuable à l'effet des augmentations des articles non discrétionnaires en lien avec l'inflation et aux coûts du personnel, de même qu'une hausse mineure du volume et 3 millions de dollars pour la compensation des activités d'objectif particulier par une application d'un taux de vacance plus élevé.

57. Par conséquent, l'appropriation du budget institutionnel 2018-2019 présente une petite augmentation en termes réels.

58. Le Tableau 1 indique le plan de ressources intégrées pour 2018-2019 pour toutes les catégories de coûts, y compris pour les ressources ordinaire et pour les autres ressources (l'annexe I compare le plan de ressources intégrées pour 2018-2019 par rapport aux chiffres réels et estimés pour 2016-2017).

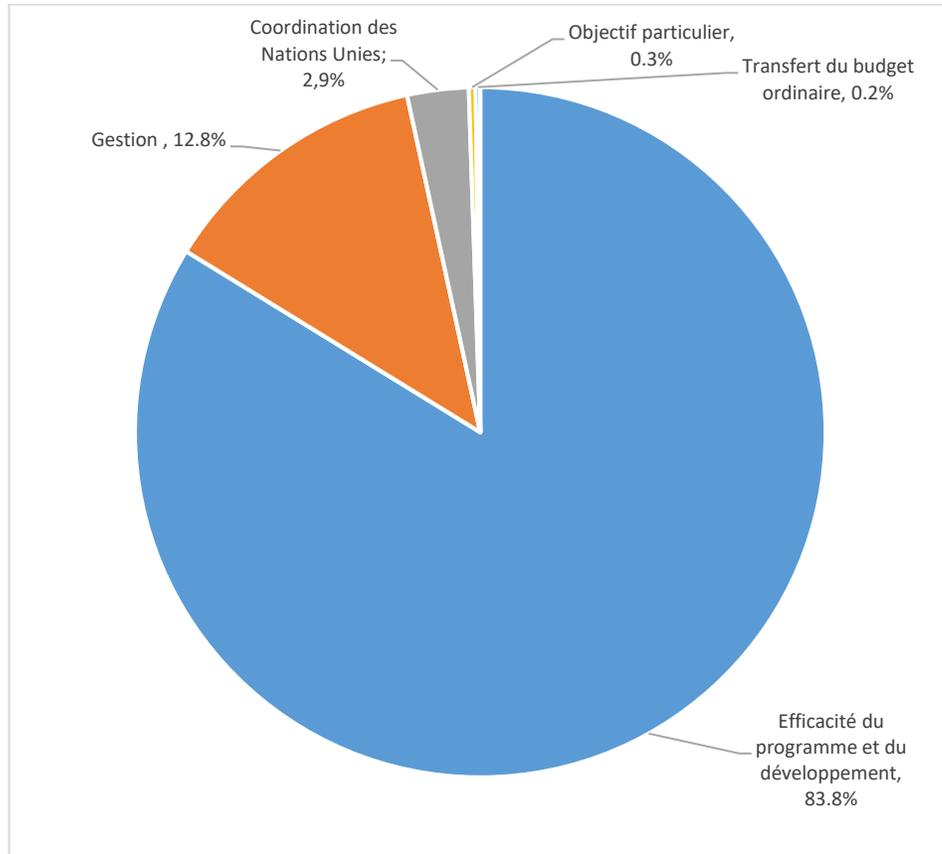
Tableau 1

## Financial Framework

(Millions of United States dollars)

	Estimations 2016-2017						Estimations 2018-2019					
	Ressources		Autres ressources		Total		Ressources ordinaires		Autres ressources		Total	
			Programme	Recouvrement des					Programme	Recouvrement des coûts		
		%				%		%		%		%
<b>1. Ressources disponibles</b>												
Solde d'ouverture	112,3	22,8%	265,3	19,1	396,6	31,0%	57,5	12,5%	189,8	28,4	275,7	23,8%
Revenus												
Contributions	380,0	77,0%	463,2	36,8	880,0	68,8%	400,0	86,9%	448,6	31,4	880,0	75,9%
Autres revenus et remboursements	1,0	0,2%	2,0		3,0	0,2%	3,0	0,7%			3,0	0,3%
<b>Total mis à disposition</b>	<b>493,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>730,5</b>	<b>55,9</b>	<b>1 279,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>460,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>638,4</b>	<b>59,8</b>	<b>1 158,7</b>	<b>100,0%</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>												
<b>A Activités de développement</b>												
A.1 Programme	210,6		473,0		683,6		230,6		513,6		744,2	
A.2 Efficacité du développement	50,0			4,4	54,4		43,8			6,3	50,1	
<b>Sous-total des activités de développement</b>	<b>260,6</b>	<b>68,6%</b>	<b>473,0</b>	<b>4,4</b>	<b>737,9</b>	<b>83,9%</b>	<b>274,4</b>	<b>68,1%</b>	<b>513,6</b>	<b>6,3</b>	<b>794,3</b>	<b>83,8%</b>
<b>B Coordination du développement des Nations Unies</b>	<b>27,6</b>	<b>7,3%</b>			<b>27,6</b>	<b>3,1%</b>	<b>27,2</b>	<b>6,8%</b>			<b>27,2</b>	<b>2,9%</b>
<b>C Activités de gestion</b>												
c.1 Récurrentes	85,3			22,6	108,0		83,7			25,1	108,8	
c.2 Non récurrentes					-							
c.3 Évaluation	6,4				6,4		6,7				6,7	
c.4 Vérification et investigation							6,0				6,0	
<b>Sous-total des activités de gestion</b>	<b>91,8</b>	<b>24,2%</b>	<b>-</b>	<b>22,6</b>	<b>114,4</b>	<b>13,0%</b>	<b>96,4</b>	<b>23,9%</b>	<b>-</b>	<b>25,1</b>	<b>121,5</b>	<b>12,8%</b>
<b>E Activités à objectif particulier</b>												
D.1 Mobilisation des ressources							1,0		-		1,0	
D.2 Transformation des TIC							2,0		-		2,0	
<b>Sous-total des activités à objectif particulier</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,0</b>	<b>0,7%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,0</b>	<b>0,3%</b>
<b>E Messages devant être transférés pour le budget ordinaire de l'ONU</b>							<b>2,0</b>	<b>0,5%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,0</b>	<b>0,2%</b>
<b>Budget institutionnel total (A.2+B+C+D+E)</b>	<b>169,4</b>	<b>44,6%</b>	<b>-</b>	<b>27,0</b>	<b>196,4</b>	<b>22,3%</b>	<b>172,4</b>	<b>42,8%</b>	<b>-</b>	<b>31,4</b>	<b>203,8</b>	<b>21,5%</b>
<b>Utilisation totale des ressources (A+B+C+D+E)</b>	<b>380,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>473,0</b>	<b>27,0</b>	<b>880,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>403,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>513,6</b>	<b>31,4</b>	<b>948,0</b>	<b>100,0%</b>

59. L'illustration 2 montre la proportion de ressources qui est allouée aux activités de développement, aux activités de gestion et aux activités de coordination du développement des Nations Unies. ONU-Femmes reste engagée à se concentrer sur ses activités de développement tout en garantissant que le soutien opérationnel nécessaire pour optimiser son travail programmatique soit en place. Tout en conservant ses coûts de développement prévus au même niveau, elle a diminué la part des activités de gestion de 13 pour cent à 12,8 pour cent.

**Illustration II**

### Recouvrement des coûts

60. La résolution de l'Assemblée générale 67/226 a réaffirmé : « que le principe directeur régissant le financement de tous les coûts non liés au programme devrait se baser sur le recouvrement complet des coûts, proportionnellement, à partir des sources de financement de base et des autres sources de financement », et demandé au « Conseil d'administration des fonds et programmes des Nations Unies (...) d'adopter un cadre de recouvrement des coûts en 2013, avec l'objectif de mise en place complète en 2014, selon le principe directeur de recouvrement complet des coûts, proportionnellement, des ressources de base et des autres ressources, et une méthodologie simple, transparente et harmonisée (...) ».

61. En 2013, ONU-Femmes, avec le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP, a présenté au Conseil d'administration le document intitulé « The road map to an integrated budget; joint review of the impact of cost definitions and classifications of activities on the harmonized cost recovery rates » (DP-FPA/2013/1, E/ICEF/2013/8), qui proposait une approche harmonisée pour déterminer quels coûts directs et indirects devaient être soumis au recouvrement des coûts et un taux de recouvrement des coûts harmonisé de 8 pour cent, avec différents taux proposés pour certains types de contributions.

62. Dans la décision 2013/2, le Conseil d'administration, entre autres, (1) a accepté la méthodologie et le taux général, harmonisé de 8 pour cent, avec le taux devant être revu en 2016 « avec la possibilité d'augmenter le taux s'il n'est pas cohérent avec le principe de recouvrement complet des coûts, proportionnellement, des sources de financement de base et des autres sources... ». (2) a approuvé un cadre de taux différenciés ; (3) a décidé que les accords actuels conserveraient leurs taux antérieurs jusqu'au renouvellement ; (4) a stipulé que les dérogations aux taux pourraient être accordées par les directeurs d'agences ; (5) a demandé aux agences de recommander des ajustements pour les taux de recouvrement des coûts approuvés, au besoin, en 2016 et (6) a demandé « qu'une évaluation indépendante et externe soit effectuée en 2016 sur la cohérence et la conformité de la nouvelle méthodologie de recouvrement des coûts avec la résolution de l'Assemblée générale 67-226 ».

63. L'évaluation indépendante par le consultant externe a été présentée au Conseil d'administration dans sa deuxième session ordinaire de 2016. L'évaluation validait les principes fondamentaux du modèle et leur adhésion par les agences. Elle a également conclu que le fait que certains représentants des donateurs ne désirent pas inclure des coûts directs éligibles dans les programmes sont des défis qui restent.

64. Dans la décision 2016/4, le Conseil d'administration a demandé à ONU-Femmes : « (...) en collaboration avec d'autres fonds et programmes pertinents, de présenter selon la décision du Conseil d'administration 2013/2, tous les renseignements demandés sur le recouvrement des coûts au Conseil d'administration au moment d'être inclus pour les consultations sur le Plan stratégique 2018-2021 et le budget intégré 2018-2019 à sa session annuelle 2017 ».

65. Afin de se conformer avec cette requête, les quatre agences ont proposé un calendrier des consultations avec le Conseil d'administration, avec une vision pour offrir tous les renseignements demandés à sa session de juin. Par conséquent, une consultation informelle conjointe a été tenue en février et une autre en avril afin de a) fournir un aperçu du cadre de recouvrement des coûts et b) fournir des renseignements financiers réels qui soutiennent le calcul du taux de recouvrement des coûts c) offrir des options pour le conseil sur différents modèles de recouvrement des coûts, spécifiquement en modifiant ce qui doit être considéré comme « de base » et ainsi protégé du recouvrement des coûts. Le budget proposé de 2018-2019 est conforme à la méthodologie actuelle.

66. Les renseignements ci-dessous ont été fournis à ces consultations informelles et ils sont présentés ici formellement pour la considération du Conseil d'administration :

- a) En prenant en compte les hypothèses du cadre, le taux de recouvrement des coûts de 8 pour cent permet un recouvrement adéquat des coûts en proportion des ressources de base et des autres ressources ;
- b) Le taux effectif de 7 pour cent reflète principalement l'impact des accords d'héritage, l'accord cadre ;
- c) À ONU-Femmes, l'impact financier des dérogations qui permet un taux autre que 8 pour cent est insignifiant puisque seulement 10 323 dollars ont été déduits en 2016 sur le compte des dérogations ;

- d) Le nombre d'accords d'héritage diminue au fil du temps et, par conséquent, le taux effectif doit augmenter ;
- e) Un encadrement régulier des politiques a été et continue d'être fourni aux bureaux. Cependant, la facturation des coûts directs reste une difficulté, donnant lieu à un financement croisé limité.

67. En se basant sur le modèle de compte-rendu approuvé par le Conseil d'administration, ONU-Femmes a calculé le taux de recouvrement des coûts nominaux en fonction des valeurs réelles pour 2014, 2015 et 2016. Le tableau ci-dessous montre le calcul basé sur la méthodologie progressive approuvée par le Conseil d'administration. ONU-Femmes appuie un taux harmonisé de 8 pour cent pour le recouvrement des coûts indirects.

## Tableau 2

Calcul du taux de recouvrement des coûts en fonction des valeurs réelles pour 2014, 2015 et 2016  
(en millions de dollars américains)

Chiffres réels (utilisation des ressources par déclarations financières 2014 et 2015)	2014	2015	2016
Ressources ordinaires	143	149	142
Autres ressources	131	169	202
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>318</b>	<b>344</b>
Quote-part proportionnelle des ressources ordinaires	52%	47%	41%
Quote-part proportionnelle des autres ressources	48%	53%	59%
<b>1. Calculer la somme des coûts de gestion et des coûts comparables d'objectif particulier (et soustraire les coûts en lien avec les fonctions essentielles et transversales).</b>			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Budget institutionnel	73,0	82,5	78,5
Moins			
Activités d'efficacité du développement	(21,3)	(23,4)	(21,2)
Activités à objectif particulier non comparables			
Activités de coordination du développement des Nations Unies	(10,4)	(12,4)	(12,2)
Fonctions essentielles transversales selon les coûts standards	(18,5)	(21,0)	(22,4)
<b>2. Prendre le montant calculé à l'étape (i) et le diviser proportionnellement selon les niveaux totaux de dépenses de base et autres que de base.</b>			
Budget institutionnel total (chiffres réels) soumis au recouvrement des coûts	22,8	25,7	22,8
Part proportionnelle des ressources ordinaires des chiffres réels du budget institutionnel	11,9	12,0	9,4
Autre part proportionnelle des ressources des chiffres réels du budget institutionnel	10,9	13,7	13,4
Recouvrement des coûts réellement perçus	10,3	11,5	12,6
Taux fictif de recouvrement des coûts	8,3%	8,1%	6,6%
Taux effectif	7,1%	7,0%	7,1%

## E. Budget ordinaire

68. Conformément à la résolution 64/289 (para. 75) de l'Assemblée générale, les ressources requises pour répondre aux processus intergouvernementaux normatifs doivent être financées par le budget ordinaire et approuvées par l'Assemblée ; les ressources requises pour répondre aux processus intergouvernementaux opérationnels et activités opérationnelles à tous niveaux doivent être financées par des contributions volontaires et approuvées par le Conseil d'administration.

69. Dans sa résolution 65/259, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de poursuivre l'élaboration des processus intergouvernementaux normatifs entrepris par ONU-Femmes pour s'acquitter de son mandat, comme indiqué au paragraphe 75 de sa résolution 64/289. Cette demande visait à spécifier si les activités d'ONU-Femmes prendraient en charge ou seraient considérées comme des processus intergouvernementaux normatifs, des processus intergouvernementaux opérationnels, ou une combinaison des deux. L'Assemblée a également demandé au Secrétaire général de refléter la répartition budgétaire nécessaire suite aux informations demandées ci-dessus de sorte à assurer une source de financement appropriée des ressources financières requises, y compris le financement des postes de haut niveau.

70. En préparation de la proposition de budget 2014-2015, ONU-Femmes, en se basant sur la demande des paragraphes 8 et 9 de la résolution 65/259 de l'Assemblée générale, a effectué une analyse fonctionnelle pour évaluer les points susmentionnés. L'analyse a conclu que les fonctions intergouvernementales normatives, les fonctions intergouvernementales fonctionnelles, ainsi que les processus et activités opérationnels sont effectués dans toute l'Organisation et que, dans la plupart des cas, les fonctions d'administration, d'évaluation, de coordination, de recherche et d'analyse contribuent toutes à une combinaison de processus et activités intergouvernementaux normatifs et de processus et activités intergouvernementaux opérationnels. Cette analyse a également conclu que, dans de nombreux cas, un financement extrabudgétaire a été utilisé pour prendre en charge les fonctions normatives d'ONU-Femmes.

71. Le Secrétaire général a synthétisé les résultats de l'analyse fonctionnelle dans sa proposition de budget de programme pour 2014-2015 et 2016-2017. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a toutefois recommandé dans son premier rapport sur la proposition de budget de programme pour l'exercice biennal 2016-2017, que l'Assemblée demande au Secrétaire général de continuer à développer l'analyse présentée dans la proposition de budget 2014-2015 et de présenter ses conclusions à l'Assemblée dans la proposition de budget 2018-2019.

72. Dans le paragraphe 8 de sa décision 2015/11, le Conseil d'administration a demandé que le budget institutionnel pour 2018-2019 reflète l'analyse menée conformément à la section VI, paragraphes 8 et 9, de la résolution 65/259 de l'Assemblée générale.

73. Même si le budget ordinaire n'a pas augmenté depuis l'établissement d'ONU-Femmes, il est utilisé pour des mandats intergouvernementaux qui se sont considérablement développés depuis que l'Entité a démarré ses opérations. Le budget ordinaire représente une très faible partie, seulement 1,7 pour cent, des ressources totales prévues pour l'organisation pour 2018-2019.

74. Compte-tenu des considérations qui précèdent, l'analyse fonctionnelle a été élaborée avec l'objectif d'identifier des postes financés par des ressources

extrabudgétaires (contributions volontaires) contribuant au travail intergouvernemental normatif de l'Entité. L'analyse a été basée sur un examen interne du tableau des effectifs, des fonctions, des plans de travail, des descriptions de poste et sources de fonds dans toutes les Divisions. L'analyse a permis d'identifier cinq postes assurant des fonctions intergouvernementales normatives, avec trois postes (1 D-2, 1 D1, et 1 P-3) dans la Division de la politique dans les domaines suivant : le leadership et la gouvernance par les femmes, les femmes, la paix et la sécurité, l'élimination de la violence à l'égard des femmes, la recherche et les données, le VIH/SIDA, les budgets tenant compte de la problématique hommes-femmes, les statistiques et le suivi ; ainsi que deux postes (1 P-5 et 1 P-4) dans le Bureau d'appui intergouvernemental, de coordination des systèmes des Nations Unies et des partenariats stratégiques.

75. L'analyse a également confirmé que les 45 postes financés par le budget ordinaire effectuaient des fonctions de prise en charge intergouvernementale normative, conformément à leur objectif initial en vertu de la Division de la promotion de la femme et du Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes, avant la création d'ONU-Femmes.

76. Pour l'exercice biennal 2018-2019, le Secrétaire général a proposé un budget de programme de 16,3 millions de dollars pour ONU-Femmes (voir A/72/6 (Sect. 17)), comprenant les coûts de 44 postes et la conversion proposée de cinq postes existants actuellement financés par des fonds extrabudgétaires (contributions volontaires) au budget ordinaire (contributions évaluées), ce qui élèverait à 49 le nombre total des postes financés par le budget ordinaire.

77. Conformément à l'usage établi, l'examen du budget intégré de UN-Women a lieu lors des deuxièmes sessions ordinaires du Conseil d'administration de UN-Women en septembre, alors que l'examen de la proposition de budget des Nations Unies a lieu lors des sessions d'automne de l'Assemblée générale des Nations Unies. Pour assurer le financement des cinq postes proposés à la conversion, une provision de 2 millions de dollars a été incluse dans les estimations du budget intégré 2018-2019. Si l'Assemblée générale des Nations Unies décidait d'approuver la proposition d'ONU-Femmes de convertir les cinq postes de contributions volontaires en budget ordinaire, les ressources extrabudgétaires pour ces postes seraient redirigées vers les activités de programme.

## **F. Allocation de ressources ordinaires à des activités du programme**

78. ONU-Femmes affecte la totalité du solde de ses ressources ordinaires après utilisation par le budget institutionnel à des activités du programme. Cette allocation est basée sur la méthodologie utilisée par le Fonds de développement des Nations unies pour la femme.

79. La méthodologie actuelle pour affecter les ressources ordinaires par distribution régionale et thématique est basée sur un point de pourcentage simple, assigné pour chaque catégorie de programme. Toute autre distribution au sein de cette catégorie est alors basée sur les besoins et priorités au niveau du programme. ONU-Femmes continue d'évaluer la pertinence de cette méthodologie.

## **G. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources**

80. Le Tableau 3 présente le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2018-2019. Le budget intégré proposé soutient l'accomplissement des cinq résultats de développement et des quatre produits d'efficacité et d'efficience organisationnelle établis dans le Plan stratégique pour 2018-2021 : (a) Une plus grande coordination, cohérence et responsabilité du système des Nations Unies pour les engagements dans l'égalité des sexes ; (b) Un plus grand engagement des partenaires dans la prise en charge du mandat d'ONU-Femmes (c) Une meilleure qualité des programmes grâce aux connaissances, à l'innovation, à la gestion fondée sur les résultats et l'évaluation ainsi qu'une (d) Meilleure gestion des ressources financières et humaines en vue de la réalisation des résultats. Pour chaque catégorie de classification, des liens sont établis entre les produits organisationnels, les groupes fonctionnels et les exigences de ressources proposées. Les résultats et produits du tableau sont tirés du Plan stratégique 2018-2021.

**Tableau 3** Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, 2018-2019 (en millions de dollars américains)

Résultats	Classification des coûts	Regroupement fonctionnel	2018-2019			Total
			Ressources ordinaires	ressources	mont des coûts	
Un ensemble complet et dynamique de normes, de politiques et de standards mondiaux sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles est renforcé.	Programme		4,4	10,3	-	14,7
Les femmes dirigent, participent et profitent de l'égalité des systèmes de gouvernance.	Programme		38,0	88,7	-	126,7
Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique.	Programme		44,7	104,4	-	149,1
Une vie exempte de toutes formes de violence	Programme		64,8	151,3	-	216,1
Les femmes et les filles contribuent à créer la paix et la résilience durables, et profitent de l'égalité de la prévention de crise et de l'action humanitaire.	Programme		78,6	159,0	-	237,6
Une meilleure coordination, cohérence et responsabilité du système onusien pour l'égalité des sexes et les engagements.	Coordination des Nations Unies	Coordination du développement des Nations Unies	27,2	-	-	27,2
Un engagement accru des partenaires en soutien au mandat d'ONU-Femmes.	Gestion	Relations et partenariats externes à l'institution, communications et mobilisation des ressources	12,8	-	6,8	19,6
		Création d'alliances et engagement de la jeunesse	-	-	-	-
Grande qualité des programmes à travers les connaissances, l'innovation, la gestion basée sur les résultats et l'évaluation	Efficacité du développement	Innovation et technologies, pôle des connaissances, gestion des connaissances, coopération sud-sud, gestion	45,2	-	6,3	51,5
		Aperçu institutionnel et assurance	9,0	-	1,4	10,4
		Technologies institutionnelles financières, de l'information et de la communication et gestion	16,8	-	5,9	22,7
Une meilleure gestion des ressources financières et humaines en vue de la réalisation des résultats.	Gestion	Gestion des ressources humaines institutionnelles	5,9	-	1,6	7,6
		Sécurité du personnel et des locaux	0,5	-	0,5	1,0
		Leadership et direction institutionnelle	1,1	-	0,2	1,3
		Supervision, gestion et soutien aux opérations du	50,8	-	8,6	59,4
		Transformation des TIC, initiative de mobilisation des	3,0	-	-	3,0

### a. Allocation des ressources à des résultats de développement

81. Le budget intégré 2018-2019 d'ONU-Femmes couvrira les deux premiers exercices biennaux conformément au nouveau Plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes. Les allocations de ressources indicatives à des résultats de développement en vertu de ce Plan stratégique sont régies par les critères suivants : (1) les dépenses de 2016 ; (2) les tendances de dépenses par domaine de résultat pour les 3 dernières années ; et (3) la demande future prévue en fonction du pipeline existant.

82. Pour l'exercice biennal 2018-2019, les allocations indicatives d'ONU-Femmes entre les domaines d'impact des résultats de développement du Plan stratégique ont été définies par :

#### *les dépenses de 2016*

83. En 2016, 100 pour cent des ressources du budget ordinaire ont été affectés et dépensés pour soutenir la fonction d'appui intergouvernemental normatif d'ONU-Femmes.

84. De plus, un examen des dépenses des ressources volontaires en 2016 dans le Système de gestion fondée sur les résultats a montré que : (a) 15 pour cent des fonds du programme ont été dépensés pour l'expression, la participation et le leadership des femmes ; (b) 21 pour cent des fonds du programme ont été dépensés pour l'autonomisation économique des femmes ; (c) 29 pour cent des fonds du programme ont été dépensés pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes ; (d) 26 pour cent des fonds du programme ont été dépensés pour le travail sur les femmes, la paix et la sécurité (dont 80 pour cent ont été affectés à la paix et la sécurité et 20 pour cent à l'action humanitaire) ; (e) 7 pour cent des fonds du programme ont été dépensés pour la gouvernance et la planification nationale pour l'égalité des sexes dans les engagements et les priorités ; et (f) 2 pour cent des fonds du programme ont été dépensés pour l'appui aux processus intergouvernementaux normatifs.

#### *Tendances de dépenses dans le Plan stratégique actuel d'ONU-Femmes*

85. Cette mesure est calculée en tant que pourcentage du changement d'allocation de chaque domaine de résultat en 2016 comparé à 2014.

86. Selon le Système de gestion fondée sur les résultats d'ONU-Femmes :

- 1) Un examen des tendances dans chaque domaine de résultat de 2014 à 2016 a montré une forte croissance du travail d'ONU-Femmes sur l'autonomisation économique des femmes et l'élimination de la violence à l'égard des femmes. La croissance la plus notable a été observée dans le domaine de la paix, sécurité et action humanitaire, dont les dépenses ont plus que doublé sur une période de 3 ans. Ce taux de croissance élevé est dû à des programmes approfondis dans les États arabes et en Afrique centrale ainsi qu'en Afrique orientale et australe.
- 2) Le travail d'ONU-Femmes dans le domaine de l'autonomisation politique des femmes a montré un taux de croissance un peu plus faible.

- 3) Pour le domaine de Résultat 1, les ressources du budget ordinaire sont restées constantes, avec 100 pour cent des ressources alloués à ce domaine de travail les trois dernières années.

*Analyse de la demande future prévue au niveau des résultats de développement d'ONU-Femmes*

87. L'échelle et la portée des fonctions d'appui et de coordination normatives d'ONU-Femmes ont augmenté de façon significative depuis l'établissement de l'Entité et la récente adoption de l'Agenda 2030.

88. De plus, ONU-Femmes prévoit que la demande globale au niveau du pays va continuer à dépasser les ressources disponibles, particulièrement depuis la mise en œuvre complète de l'architecture régionale de et par ONU-Femmes.

89. Afin de suivre cette demande, ONU-Femmes a développé LEADS, un système de gestion de pipeline pour les propositions de projet qui suit le projet depuis son établissement (l'étape d'ébauche) jusqu'au financement (étape consistant à assurer un contrat de financement signé).

90. À partir des données actuelles de LEADS, la demande future au niveau des résultats de développement d'ONU-Femmes est répartie comme suit : (a) 4 pour cent des fonds du programme pour soutenir les processus intergouvernementaux normatifs ; (b) 20 pour cent des fonds du programme pour aider les femmes à diriger, participer et profiter de la même manière des systèmes de gouvernance ; (c) 32 pour cent des fonds du programme pour aider les femmes à avoir une sécurité de revenu et une autonomie économique ; (d) 21 pour cent des fonds du programme pour aider les femmes et les filles à vivre une vie sans violence ; et (e) 23 pour cent des fonds du programme pour aider les femmes à s'engager dans la prévention, à maintenir la paix et renforcer leur résilience, et à profiter de la même manière des interventions de paix, de sécurité et humanitaires.

*Conclusion*

91. Pour pouvoir prévoir les allocations par domaine de résultat pour le budget intégré 2018-2019, ONU-Femmes applique une formule qui ajuste les allocations de 2016 en fonction des tendances dans les dépenses précédentes et de la demande future prévue. Dans ce calcul, ONU-Femmes utilise les données de son système LEADS sur les programmes et projets du pipeline comme données indirectes de la demande prévue. Puisque les données des dépenses sont basées sur des chiffres réels et que la demande future est basée sur un revenu prévu, la pondération appliquée aux dépenses est deux fois supérieure au revenu prévu par LEADS.

92. ONU-Femmes a également pris en compte les considérations qualitatives suivantes lorsqu'elle a décidé des allocations au niveau des domaines de résultat :

- L'appui d'ONU-Femmes aux processus intergouvernementaux normatifs (dont la Commission de la condition de la femme, le Conseil économique et social, l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité) continuera d'être financé par des ressources du budget ordinaire et le budget institutionnel, et une petite partie des fonds du programme pour améliorer les capacités d'appui normatif.

- Malgré un taux de croissance plus faible pour le Résultat 2 (les femmes dirigent, participent et profitent de la même manière des systèmes de gouvernance), ONU-Femmes est d'avis que ce domaine de résultat demeure crucial pour le travail d'ONU-Femmes et une priorité dans le Plan stratégique 2018-2021 et garantit que ce domaine dispose de ressources suffisantes.
- Étant donné le rôle crucial d'ONU-Femmes dans le domaine de prévention des conflits, les allocations au Résultat 5 (les femmes s'engagent et bénéficient de la même manière des interventions de paix, de sécurité et humanitaires pour la prévention de crise et pour renforcer leur résilience) ont augmenté. Toutefois, ONU-Femmes est d'avis qu'il faut rester prudent quant au taux de croissance dans ce domaine de travail et a donc suggéré une allocation indicative conforme à sa capacité d'absorption dans ce domaine.

93. Compte-tenu de ces facteurs, les allocations indicatives entre les domaines de résultat du Plan stratégique ont été ajustées comme suit :

- a) L'ensemble complet et dynamique de normes globales, de politiques et de standards sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles est renforcé : ce domaine de travail recevra toutes les ressources du budget ordinaire reçues par ONU-Femmes (qui devraient être augmentées de 8 pour cent pour l'exercice biennal 2018-2019). De plus, il est prévu que 2 pour cent des fonds du programme soient affectés aux capacités d'appui normatif.
- b) Les femmes dirigent, participent et profitent de la même manière des systèmes de gouvernance : 17 pour cent ;
- c) Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique : 20 pour cent ;
- d) Toutes les femmes et filles vivent une vie exempte de violence : 29 pour cent ;
- e) Les femmes bénéficient et participent de la même manière aux interventions de paix, de sécurité et humanitaires pour la prévention de crise et pour renforcer leur résilience : 32 pour cent.

94. Dans le cadre de son analyse continue sur le lien entre les résultats et les ressources : ONU-Femmes demeure engagée à tirer parti de ses Systèmes d'information sur la gestion du programme afin de :

- Renforcer la planification, la budgétisation et le suivi des ressources reçues ;
- Identifier davantage en détails les écarts de financement et le besoin de nouvelle allocation des ressources au niveau des domaines de résultat ; et
- Suivre plus précisément les résultats obtenus de ses activités de développement.

**b. Allocation des ressources pour l'efficacité et la productivité organisationnelles**

95. En termes de résultats d'efficacité et de productivité organisationnelles, les ressources sont allouées conformément à la méthodologie harmonisée approuvée par le Conseil d'administration. En conséquence, les fonds sont alloués (a) aux activités de développement, partagés entre l'efficacité de développement et les programmes ; (b) à la coordination du développement des Nations Unies ; (c) à la gestion ; et (d) aux activités à objectif particulier. L'appropriation totale demandée de 203,8 millions de dollars concerne ces classifications de coûts.

96. Le calcul du coût de l'efficacité et de la productivité organisationnelles est réalisé au niveau de différents groupes fonctionnels, qui sont des regroupements d'unités organisationnelles qui effectuent des activités visant à fournir les résultats escomptés. Comme les groupes fonctionnels rassemblent un nombre d'unités organisationnelles donné qui livrent des résultats donnés, ils constituent le lien conceptuel entre les résultats et les ressources dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats approuvée par le Conseil d'administration.

**H. Récapitulatif des augmentations et diminutions du budget intégré**

97. Le composant budget intégré 2018-2019 lié au budget institutionnel s'élève à 203,8 millions de dollars en comparaison avec les 196,4 millions de dollars en 2016-2017, ce qui constitue une augmentation de 3,7 pour cent d'un exercice biennal à l'autre.

98. Les changements apportés à des montants nominaux de ressources du budget institutionnel sont une combinaison d'augmentation des coûts (postes non discrétionnaires), de changements de volume (y compris les initiatives et investissements institutionnels), de gains de productivité et d'économies. L'impact de chacun de ces éléments est résumé dans le Tableau 4.

**Tableau 4**

Récapitulatif des augmentations et diminutions(en millions de dollars américains)

	Total	% d'augmentation / (de diminution)
<b>I. Budget institutionnel 2016-2017</b>	196,4	
<b>II. Changements dus aux coûts</b>		
Coûts du personnel	8,7	4,4%
Augmentations de loyer	0,6	0,3%
Remboursements des PNUD, des coûts centraux et autres augmentations	0,5	0,2%
Discipline budgétaire (facteur de vacance plus élevé)	-6,2	-3,2%
<b>Total des changements dus aux coûts</b>	<b>3,6</b>	<b>1,8%</b>
<b>III. Changements dus au volume</b>		
Remise en conformité de soutien au programme et augmentation de la capacité de mobilisation/évaluation des ressources dans les sièges	-1,2	-0,6%
Investissements dans la capacité opérationnelle dans les sièges sociaux	4,5	2,3%
Remise en conformité régionale/sur le terrain	0,1	0,0%
Investissement en TIC	2,0	1,0%
Internalisation de la fonction audit	-2,6	
Initiative de mobilisation des ressources	1,0	
<b>Changements totaux dus au volume</b>	<b>3,8</b>	<b>1,9%</b>
<b>IV. Augmentation nette / (diminution)</b>	<b>7,4</b>	<b>3,7%</b>

### *Changements dus aux coûts*

99. Le budget proposé intègre les augmentations de coûts non discrétionnaires, avec une augmentation des coûts nette de 3,6 millions de dollars, soit 1,8 pour cent.

100. Ceux-ci incluent des coûts dus aux révisions de l'échelle de traitement, aux augmentations de salaire au sein d'une classe et autres prestations auxquelles a droit le personnel en vertu de la Commission de la fonction publique internationale. Ils incluent aussi des provisions pour l'assurance maladie après la cessation de service et pour combler l'écart des déficits actuariels pour les prestations dues au personnel et les ajustements de frais de fonctionnement résultant de l'inflation. Les augmentations de coûts incluent l'impact du loyer des sièges sociaux (y compris la progressivité des taxes) et les autres coûts de services centraux.

101. Les augmentations de coûts ont été en partie compensées par un taux de vacance de 9 pour cent, qui est supérieur au taux de vacance de 5 pour cent utilisé pour la proposition de budget institutionnel 2016-2017.

102. Le taux de vacance plus élevé a été estimé en fonction d'une analyse des vacances réelles dans le budget institutionnel. Grâce à une meilleure capacité des systèmes et à la connaissance institutionnelle, liée au développement de l'agence, le taux de vacance reflète davantage la réalité. Ceci est également en conformité avec le Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires UNW/2015/8, qui a souligné que « compte tenu du taux de vacance moyen pour les deux derniers

exercices biennaux », un taux de vacance plus élevé devra être appliqué aux estimations de coûts de personnel.

### ***Changements dus au volume***

#### *Changements de volume liés au personnel*

103. Les changements dus au volume ont été axés de sorte à garantir que la capacité d'ONU-Femmes demeure proportionnelle aux résultats attendus. Étant donné que le scénario de revenu prévu pour 2018-2019 est similaire aux niveaux prévus pour 2016-2017, les initiatives proposées dans le cadre de l'appropriation du budget institutionnel concernent principalement des changements sans incidence sur le budget.

104. Les initiatives des sièges sociaux incluent une prestation plus efficace et productive de l'appui du programme aux bureaux sur le terrain et un renforcement des ressources de mobilisation (diminution nette de 1,2 millions de dollars pour l'exercice biennal), ainsi qu'une augmentation de la capacité opérationnelle (augmentation nette de 4,2 millions de dollars), principalement due à l'internalisation de la fonction d'audit, qui est compensée par la réduction du paiement pour rembourser le PNUD pour l'audit interne.

105. Les changements sur le terrain incluent plusieurs remises en conformité régionales qui ont pour résultat une augmentation de 0,08 million de dollars.

#### *Changements du volume hors effectifs*

**106. Investissements de capital dans la technologie de l'information et des communications :** En 2018-2019, des initiatives à fort impact du domaine de la technologie de l'information et des communications seront entreprises pour soutenir le passage au numérique d'ONU-Femmes. Ceci inclut en premier lieu le renforcement des capacités et contrôles de cybersécurité pour contrer les menaces internationales émergentes envers la cybersécurité et les risques clés auxquels l'organisation est confrontée. En second lieu, en conformité avec l'accent mis sur l'ordre du jour numérique d'ONU-Femmes, il est nécessaire d'investir dans les composants clés d'une architecture TIC commune consolidée sur laquelle reposent les sites Web et plates-formes d'implication numérique et dans une plus grande capacité à tirer parti de sa présence sur le Web pour plus de visibilité et pour le développement des ressources. En troisième lieu, pour combler les besoins de mise à niveau du système de planification des ressources de l'entreprise et pour améliorer d'autres parties clés de l'écosystème de gestion du programme, comme le système de gestion des résultats, les composants de gestion financière, les systèmes de ressources humaines, le système de gestion des risques et le module de gestion des accords avec les donateurs. Ensemble, ces points garantiront sécurité, durabilité et économies d'échelle de nos plates-formes numériques. Une estimation de 2 millions de dollars est fournie dans le budget pour ces initiatives.

**107. Investissements de capital dans la mobilisation des ressources :** Pour accompagner la nouvelle stratégie d'ONU-Femmes de développement des ressources soutenant le Plan stratégique, ONU-Femmes doit alimenter au préalable plusieurs investissements en 2018-2019 qui permettront d'accélérer les résultats pour la période quadriennale. Parmi les premières priorités, il y a le besoin de garantir qu'un système de gestion de l'engagement des donateurs et prospects soit en place pour une

coordination étroite entre les équipes partout dans le monde, ainsi qu'une recommandation d'évaluation. En second lieu, des investissements dans les infrastructures sont nécessaires pour une plate-forme numérique de collecte de fonds publics minimale et un minimum de capacité dont un logiciel et une expertise, ainsi qu'un financement d'amorçage pour renforcer la performance du comité national sur des marchés rigoureusement sélectionnés, selon une évaluation détaillée effectuée en 2016. En troisième lieu, des investissements privilégiés impliquent de développer la capacité à s'engager efficacement dans les deux autres segments à haut potentiel de donateurs privés, à savoir les individus fortunés et les partenaires philanthropiques. Ces investissements initiaux, petits mais cruciaux, incluent des outils et produits de référence, la conception et le test de nouveaux instruments et méthodologies d'engagement, ainsi que des investissements dans la formation. Une estimation de 1 million de dollars est fournie dans le budget pour ces initiatives.

**108. Établir la capacité d'audit interne au sein d'ONU-Femmes :** Depuis son établissement, ONU-Femmes a bénéficié des services d'audit interne du Bureau de l'audit et des investigations (OAI) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en vertu d'un Accord de prestation de services (SLA). Le SLA expirera le 18 décembre 2017.

109. Ce document budgétise l'établissement de la capacité d'audit interne au sein d'ONU-Femmes. L'internalisation de cette capacité fait partie du développement institutionnel de l'Entité. Cela assurera que les activités d'audit interne soient conformes et adaptées au mandat et aux objectifs stratégiques d'ONU-Femmes. Cela permettra aussi une interface constante et directe entre le service d'audit interne et le reste de l'Entité, tout en préservant la nature indépendante de la fonction. Par exemple, le Directeur supervisant la fonction sera membre de l'Équipe dirigeante et participera aux sessions ordinaires afin de fournir un avis et des conseils indépendants et en temps réel sur la gouvernance, la gestion des risques et les stratégies de contrôle à haut niveau. Ceci n'était pas possible avec le service d'audit externalisé.

110. L'établissement d'un audit interne est cohérent avec les exigences minimales conseillées par le Corps commun d'inspection (CCI/Rep/2010/5) sur la *Fonction d'audit dans le système des Nations Unies* qui établit que : « une organisation sera tenue de gérer un minimum de 250 millions de dollars au cours d'un exercice biennal pour justifier l'établissement d'une unité de surveillance interne... » ONU-Femmes prévoit de gérer 947,9 millions de dollars au cours de l'exercice biennal à venir.

111. Le fait d'établir une capacité d'audit interne au sein d'ONU-Femmes permettra aussi de réaliser des économies. Les frais facturés par le PNUD pour ces services ont connu une forte augmentation. En 2016, ils ont augmenté de 13 pour cent. Un budget proposé par l'OAI pour la prestation de ces services en 2018 suppose une augmentation supplémentaire de 59,8 pour cent par rapport aux coûts de 2017. Actuellement, la prestation de ce service par l'OAI est en grande partie garantie par des effectifs supplémentaires composés d'auditeurs dédiés à cette fin. La capacité devant être établie au sein d'ONU-Femmes sera composée de postes similaires aux effectifs supplémentaires que l'OAI a dédiés à ONU-Femmes. À l'exception d'un poste de Spécialiste en audit (P3) budgété pour augmenter l'étendue de l'audit conformément aux recommandations du Conseil d'administration d'ONU-Femmes.

**112. Regroupement des fonctions d'assurance indépendantes (évaluation et audit interne).** Ce document budgétise aussi le regroupement en une Division de la capacité d'évaluation indépendante, qui existe au sein des Nations Unies depuis leur établissement, ainsi que la capacité d'audit interne à établir au sein de l'Entité. Pour rendre ce regroupement possible, une mise à jour du poste D1 Directeur, Bureau indépendant d'évaluation au niveau D2 pour diriger les fonctions d'assurance interne (évaluation et audit interne) est budgétisée. Ce regroupement améliorera la cohérence et la synergie entre deux aspects de l'assurance indépendante : l'évaluation et l'audit interne ainsi que la conformité avec les objectifs stratégiques de l'Entité. Ce regroupement a été suggéré par le Comité consultatif pour les questions d'audit d'ONU-Femmes qui a déclaré dans son rapport de 2017 : « *ONU-Femmes est invitée à considérer l'option d'inclure les fonctions de supervision et d'assurance internes mentionnées dans sa Troisième Ligne de Défense (ex. audits, investigations et évaluations internes) dans une seule unité de supervision. Ceci permettrait de créer une synergie parmi les fonctions, d'améliorer l'efficacité et la rentabilité, et de soutenir une assurance accrue dans son ensemble par rapport aux opérations, aux programmes et à la performance d'ONU-Femmes.* »<sup>1</sup>

**113. Le regroupement des deux fonctions d'assurance indépendantes en une seule Division** coûtera moins cher que de les gérer séparément. Une comparaison du coût d'un regroupement comparé à des unités séparées montre que ce regroupement économiserait 0,9 million de dollars compte tenu de l'augmentation des postes et de la diminution des coûts d'externalisation.

114. L'indépendance des fonctions d'assurance susmentionnées sera garantie par la maintenance de cloisonnements et de relations hiérarchiques séparées nécessaires ainsi que par l'application totale des « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » et des « Normes et standards d'évaluation du groupe d'évaluation » du Groupe d'évaluation des Nations Unies. Jusqu'à ce jour, ONU-Femmes a toujours parfaitement garanti l'indépendance de la fonction d'évaluation. ONU-Femmes prendra aussi en considération tout impact que le regroupement pourrait avoir sur la Politique d'évaluation actuelle.

## **I. Récapitulatif des changements de postes**

115. Le Tableau 5 offre une vue d'ensemble des changements de postes proposés en 2018-2019, en comparaison avec 2016-2017. Comme l'indique le tableau, l'effet net du budget institutionnel proposé est une augmentation de 3 postes, ce qui élève le montant précédemment approuvé de 462 du budget institutionnel de 2016-2017 à 465. Ceci inclut le mouvement de 3 postes du budget institutionnel au budget ordinaire. Les changements sont les suivants :

### **Renforcement de la capacité au niveau national et régional**

116. La conformité des ressources aux niveaux national et régional est sans incidence sur le budget. Ce qui suit souligne la direction de la conformité par région.

---

<sup>1</sup> UNW/2017/3/Add.1, para 38

*Asie et Pacifique*

117. La région Asie et Pacifique a analysé les ressources du budget institutionnel afin de réaligner les ressources de l'organisation au niveau des besoins et des priorités de la région, sans incidence sur les coûts pour la région dans son ensemble. Les fonds du budget institutionnel libérés par la suppression des postes existants seront utilisés pour soutenir la création de nouveaux postes essentiels pour augmenter la croissance programmatique et le poids politique du travail dans la région Asie et Pacifique, ainsi que pour permettre une livraison programmatique et faire face aux risques d'audit.

*Amérique latine*

118. Les changements sont proposés afin de réaliser des économies de coûts sur les ressources du budget institutionnel et de répondre au nouveau modèle pays et de mettre l'accent sur les fonctions spécialisées devant être effectuées par les Administrateurs nationaux (AN). Les changements proposés sont aussi destinés à financer les positions liées à la Gestion/Opérations par le budget institutionnel et à se conformer aux directives d'approvisionnement de sorte que les Comités d'achat locaux soient dirigés par un membre du personnel Administrateur national de Classe C (ANC). Un grand nombre des changements demandés sont donc des mouvements de personnel du BI vers d'autres sources de financement et vice-versa, avec des effectifs passant de sources non BI au financement BI. Ce changement vise également à capitaliser sur la capacité nationale, partout où cela est possible.

*Afrique orientale et australe*

119. La principale raison de cette mise à niveau régionale est de calibrer la capacité par rapport à l'échelle des opérations et d'optimiser le rapport entre la concentration au niveau pays et la couverture régionale.

*Europe centrale et orientale*

120. Les changements visent à ajuster la capacité afin de tirer parti des opportunités de croissance et de réallouer les ressources humaines depuis l'endroit où les opérations ont connu une contraction vers l'endroit où il y a un potentiel d'expansion de programme et de mobilisation des ressources.

*États arabes*

121. Les changements proposés comblent le besoin d'amélioration de la gestion opérationnelle dû en partie à la complexité grandissante des opérations, particulièrement en Jordanie avec l'afflux de réfugiés, et pour mettre la Jordanie en conformité avec la pratique régionale qui consiste à avoir des Directeurs des opérations au niveau Administrateurs nationaux (Classe C) financé par le BI.

*Afrique de l'Ouest et Afrique centrale*

122. Les changements requis pour l'Afrique occidentale et centrale sont sans incidence sur les coûts et reflètent la demande changeante au niveau des services d'appui en République démocratique du Congo.

**Mise à niveau d'appui au programme**

123. Conformément aux recommandations de l'évaluation de la structure régionale, la Division du programme a cherché à aligner ses fonctions afin de réduire les chevauchements à la fois au sein de la Division et avec les Bureaux régionaux et de renforcer la responsabilité en concentrant les sièges sociaux sur la planification stratégique, l'analyse politique, le développement institutionnel, la conception, la gestion ainsi que la supervision des programmes. Aussi, pour appuyer un ordre du jour tenant compte de la problématique hommes-femmes et de l'Agenda 2030, la Division du programme renforcera l'appui dans ce domaine afin de répondre à la demande grandissante en assistance humanitaire et renforcer la résilience en rapprochant l'assistance humanitaire et l'assistance au développement. En conformité avec l'examen du processus métier et les allocations du budget de base 2016-17, la Division du programme a cherché à réduire les coûts de transaction et la dépendance sur les ressources de base en regroupant les opérations de projet globales et par une meilleure adéquation entre fonctions/modalités contractuelles/sources de fonds. Ceci a eu pour résultat une diminution nette de deux positions et une réduction de 8 pour cent des fonds du budget institutionnel requis pour la structure proposée.

124. De plus, le niveau de deux positions P5 Conseiller de programme a été déclassé pour être remplacé par un P4 Spécialiste du programme, Spécialiste du programme régional. Le P4 Spécialiste du programme fera partie de la nouvelle Unité d'analyse et de développement qui vise à fournir une analyse stratégique et à soutenir le développement du programme dans un contexte régional de sorte qu'ONU-Femmes puisse mieux soutenir la localisation des ODD et améliorer la mobilisation de ressources de haute qualité autres que celles de base.

125. L'Unité de gestion et d'appui du programme a été renforcée par la création du Bureau de gestion du programme et par l'incorporation de l'ancienne Unité d'appui au programme. Cette unité offre aux Bureaux nationaux et régionaux une grande gamme de services, de sessions de formation, et d'outils qui leur permettent d'augmenter leur capacité opérationnelle à fournir des programmes dans les délais, selon les objectifs et le budget. L'Unité d'appui à la gestion du programme travaille en étroite collaboration avec la Division de la gestion et de l'administration et assure la supervision et la conformité aux politiques opérationnelles d'ONU-Femmes, y compris les coûts de recouvrement. Ceci a exigé que le poste actuel P4 Spécialiste de gestion et de supervision soit classé P5 afin de gérer les deux composants d'appui programmatique et d'appui opérationnel pour améliorer la livraison et la conformité du programme.

### **Renforcer la capacité opérationnelle**

126. *Associé de gestion des actifs G7 à P3 (Spécialiste des actifs & des recettes)* : Cette mise à niveau est nécessaire pour mettre en place une recommandation d'audit pour une gestion des actifs à un plus haut niveau afin d'assurer une supervision plus poussée des actifs et une séparation des fonctions, ainsi que le besoin d'une plus grande capacité en gestion des recettes et de rapports analytiques pour les actifs et les recettes.

127. *Chef de la comptabilité P5 à D1 (Directeur adjoint, Gestion financière)* : Avec l'introduction des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), ce rôle implique des responsabilités supplémentaires quant aux recettes, créances, dettes et actifs, états financiers annuels et aspects financiers des audits internes et externes, ainsi que des représentations associées au Comité consultatif d'audit,

CCQAB, Cinquième Commission et Conseil d'administration, qui n'étaient pas envisagées auparavant. Les responsabilités de gestion de ce rôle ont aussi considérablement augmenté, passant de 6 postes en 2012 à 28 postes avec la restructuration de la section des finances, post-IPSAS, et l'expansion de la structure régionale incluant des rapports hiérarchiques pour les spécialistes financiers régionaux et les associés financiers régionaux (nouveau Centre virtuel de services globaux). La direction d'un corps de personnel de cette envergure appuie un poste de niveau Direction avec la responsabilité de surveiller une livraison sans problème et rapide des produits clés de gestion financière permettant de soutenir la mobilisation des ressources, la livraison des programmes et des rapports aux donateurs, ainsi que le succès continu des états financiers et résultats d'audit règlementaires d'ONU-Femmes. Le niveau actuel du poste à P5 ne reflète pas correctement le niveau de responsabilité assigné. En tant que comptable et conseiller financier le plus expérimenté pour l'Entité et de l'Équipe dirigeante, ces obligations accrues de gestion financière stratégique correspondent à un poste de classe D1. Par la mise à niveau du poste, les responsabilités afférentes seront augmentées pour couvrir la supervision de la planification financière et de l'intégration des données budgétaires et financières d'ONU-Femmes.

128. *P4 Spécialiste en sécurité et conformité des informations (nouveau poste) : Ce poste fournira une orientation spécialisée sur la création, l'implémentation et la supervision du programme de sécurité des informations d'ONU-Femmes conçu pour réduire et modérer le risque de sécurité de l'information au sein de l'organisation. Ce rôle fournira une orientation stratégique plus poussée sur les menaces actuelles et émergentes ainsi qu'une orientation et un conseil technique aux spécialistes en infrastructure et application sur les sujets liés à la sécurité de l'information. Conformément aux risques constants globaux de cybersécurité, l'organisation va établir ce poste pour améliorer encore les programmes de sécurité de l'information et protéger les informations détenues ou administrées par ONU-Femmes. Ces fonctions sont actuellement assurées en partie par le Centre informatique international des Nations Unies sur la base d'un recouvrement complet des coûts. Étant donné que la sécurité de l'information représente un risque majeur pour ONU-Femmes, le fait d'internaliser la fonction permettra de mieux contrer les risques et sera plus rentable.*

129. *P3 Spécialiste en architecture de site Web (nouveau poste) : Ce poste assurera une coordination et une supervision renforcées de l'architecture d'information et des sites Web d'ONU-Femmes en rapport avec la plate-forme commune de sites Web, tel que souligné dans la stratégie numérique. Ce rôle continuera de fonctionner comme responsable de produit interne pour les équipes de développement de site Web externalisées, assurant ainsi la rétention des connaissances internes et la coordination au niveau des équipes du projet externalisé et de livraison. Ce poste est crucial pour mieux gérer le risque et assurer les objectifs à long terme de l'organisation dans le contexte de la direction stratégique d'ONU-Femmes d'externalisation du travail de développement informatique. Ces fonctions sont actuellement assurées par des consultants (accord de services spéciaux) ou par externalisation à des prestataires de services. Étant donné la récurrence et l'ampleur de ces fonctions, il est plus rentable de dépendre d'un poste établi.*

130. *P3 Spécialistes en Gestion du risque institutionnel et législation (nouveau poste) : Ce poste offrira une exploitation durable et efficace de la gestion du risque*

institutionnel et de son développement au sein d'ONU-Femmes. Ceci est nécessaire pour mettre en place une recommandation d'audit et établir un poste ordinaire et attribuer du personnel non intérimaire pour assurer la maintenance et le fonctionnement de la gestion du risque institutionnel. De plus, ce poste prendra en charge le regroupement, la codification et l'organisation des règles, les réglementations, politiques et directives d'ONU-Femmes dans le nouveau Cadre législatif actuellement en cours de création.

**Regroupement des fonctions de supervision**

131. Le regroupement des fonctions de supervision aura pour résultat une mise à niveau de l'actuel Directeur de l'évaluation (D1) au rang de nouveau Directeur afin de diriger les fonctions internes d'assurance (évaluation et audit interne) (D2). L'externalisation actuelle au PNUD sera remplacée par les nouveaux postes suivants au sein d'ONU-Femmes : Chef d'audit interne (P5) et Spécialistes en audit (P4 x2) et (P3). De plus, il y aura une amélioration de l'étendue de l'audit avec la création d'un poste supplémentaire de Spécialiste en audit (P3).

## Tableau 5

### Postes du budget institutionnel par localisation

	<i>Messages approuvés 2016-17</i>							<i>Changements nets</i>					<i>Messages proposés 2018-2019</i>							
	<i>SGA/</i>		<i>Autres</i>			<i>Total</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>SGA/</i>		<i>Autres</i>			<i>Total</i>	<i>SGA/</i>		<i>Autres</i>			<i>Total</i>	<i>Pourcentage du total</i>
	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>professionnels</i>	<i>Tous les autres</i>			<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>professionnels</i>	<i>Tous les autres</i>		<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>professionnels</i>	<i>Tous les autres</i>		
Terrain			10	179	116	305	66%	-	-	-	-	1	1			10	179	117	306	66%
Sièges sociaux	1	4	11	89	52	157	34%	-	-	(1)	5	(2)	2	1	4	10	94	50	159	34%
Total	1	4	21	268	168	462	100%	-	-	(1)	5	(1)	3	1	4	20	273	167	465	100%

---

## V. Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à :

- (a) *Recevoir* le budget intégré d'ONU-Femmes pour 2018-2019, qui présente un budget intégré unique comprenant toutes les catégories budgétaires, afin de mettre en place le Plan stratégique 2018-2021 ;
- (b) *Approuver* les ressources qui s'élèvent à un montant de 203,8 millions de dollars pour appuyer l'efficacité et la productivité organisationnelles et noter que ces estimations incluent un montant de 31,4 millions de dollars pour le recouvrement des coûts pour d'autres ressources ;
- (c) *Noter* que, dans l'éventualité où le recouvrement des coûts réels est supérieur aux estimations incluses dans la proposition de budget, la différence pourra être utilisée pour des activités de gestion et permettre que des ressources plus ordinaires soient utilisées pour les activités du programme, *demandera* au Secrétaire général adjoint/Directeur exécutif de rendre compte au Conseil d'administration de son utilisation dans le contexte de la prochaine proposition budgétaire, et *demander* à ONU-Femmes de continuer à agir pour réduire le ratio de ses coûts de gestion ;
- (d) *Noter* que cinq positions ont été soumises pour être incluses dans le budget ordinaire du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies 2018-2019 et *décider* que, dans le cas où ces postes seraient approuvés, les coûts correspondants seront supprimés du budget institutionnel de 2018-2019, réduisant l'appropriation et augmentant proportionnellement les ressources allouées aux activités du programme ;
- (e) *Noter* que tout revenu extrabudgétaire excédentaire sera utilisé pour soutenir les activités de gestion ;
- (f) *Déterminer* que les montants alloués seront utilisés pour atteindre les objectifs du Plan stratégique afférents.