



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

Deuxième session ordinaire de 2017

29 et 30 août 2017

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Dialogue structuré sur le financement

Dialogue structuré sur le financement : Financement du plan stratégique 2018-2021 de l'ONU-Femmes

Résumé

En vertu des décisions 2014/6, 2015/5 et 2016/4 du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), ce rapport est soumis en tant que partie du dialogue structuré sur le financement à l'appui de la mise en œuvre effective et efficace du plan stratégique pour la période 2018-2021. Le rapport décrit la manière dont l'organisation s'est engagée à mobiliser et à allouer des ressources sur ses priorités stratégiques par rapport au plan stratégique actuel 2014-2017. Sur la base des performances passées et d'une analyse des risques et des opportunités par secteur de revenu, la trajectoire anticipée des revenus est identifiée, ainsi que les actions requises de la direction et des États membres pour fournir le budget institutionnel complet 2018-2019.

Le Conseil d'administration est invité à : (a) *reconnaître* qu'une masse critique de ressources ordinaires est impérative pour la mise en œuvre intégrale et efficace de l'implémentation du plan stratégique ONU-Femmes 2018-2021 ; (b) *reconnaître* que les ressources ordinaires permettent à l'ONU-Femmes de disposer de la capacité institutionnelle à planifier à l'avance, d'être réactives et stratégiques ; renforcer la surveillance, la responsabilité et la gestion adaptative ; promouvoir la cohérence et la coordination du système des Nations Unies ; et tirer parti d'autres ressources pour fournir un financement prévisible concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; (c) *exhorter* les États Membres qui peuvent verser des contributions aux ressources ordinaires de l'ONU-Femmes en 2018 le plus tôt possible avec un paiement en début de l'année, en incluant des promesses pluriannuelles ; (d) *accueillir* la proposition du Secrétaire général, dans le cadre du budget de programme proposé pour l'exercice biennal 2018-2019, d'une modeste augmentation de crédits ouverts pour l'article 17 (ONU-Femmes) pour permettre à l'Entité de s'acquitter de son mandat de services de processus normatifs intergouvernementaux et de coordination de l'ONU; (e) *encourager* les États membres à soutenir les mécanismes de financement commun ; (f) *pousser* les États membres à fournir des ressources, flexibles, de haute qualité et en temps opportun, pleinement alignées sur les priorités stratégiques de

l'Entité; (g) *insister* sur l'harmonisation des modalités de financement et sur l'augmentation des fonds communs afin de réduire le nombre d'accords spécifiques aux donateurs, ce qui entraîne des coûts de transaction plus élevés et une perte d'efficacité ; et (h) *encourager* des rapports multi-donateurs simplifiés et harmonisés.

I. Contexte

1. L'égalité des sexes est essentielle à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ci-après, l'Agenda 2030). La mobilisation efficace des États membres dans le soutien de l'Entité, guidée par le Conseil d'administration, ainsi que la diversification proactive des revenus, ne sont pas seulement essentielles à la mise en œuvre du plan stratégique ONU-Femmes mais ont aussi des répercussions pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Le Forum du Conseil économique et social pour le financement du développement de 2017 a réaffirmé « que les pertes économiques et sociales dues au manque de progrès dans la réalisation de l'égalité des sexes sont importantes » (E.FFDF/2017/L.1). Il est donc essentiel que les États membres veillent à ce que leur engagement collectif et le système des Nations Unies renforcent les ressources pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en général et pour l'ONU-Femmes en particulier.

Dialogue structuré sur le financement

2. Comme le prévoient les décisions 2014/6, 2015/5 et 2016/4 du Conseil d'administration de l'ONU-Femmes et la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur examen quadriennal complet (QCPR) des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'ONU-Femmes s'est engagée dans un dialogue qui a débuté en 2014 avec les États membres sur la prévisibilité, la flexibilité et l'alignement des ressources disponibles pour la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2021.

3. Le dialogue structuré sur le financement (DSF) vise à atteindre la masse critique de ressources de haute qualité requises pour que l'ONU-Femmes livre son plan stratégique. Cela donne l'occasion à l'ONU-Femmes, en consultation avec ses partenaires contributeurs, de déterminer la manière la plus efficace de financer l'Entité. Le rapport du DSF (dialogue structuré sur le financement) de 2017 s'appuie sur les conclusions et les recommandations du rapport DSF (dialogue structuré sur le financement) de 2016 (voir la section II).

4. Le dialogue structuré est particulièrement important compte tenu du triple mandat unique de l'ONU-Femmes, qui nécessite un financement adéquat pour chacune de ses pièces soumise. L'ONU-Femmes tire profit de ses trois fonctions de soutien normatif, de coordination du système des Nations Unies et des activités opérationnelles d'une manière intégrée pour des résultats transformateurs. Ces trois fonctions doivent être supportées par : (i) la gestion des connaissances, la planification stratégique et la gestion de la performance; (ii) un solide centre de connaissances, une plaidoirie et des partenariats stratégiques avec la société civile - en incluant les jeunes et les groupes de femmes - ainsi que le secteur privé; et (iii) la gestion opérationnelle, la gestion des ressources humaines et la responsabilisation.

Développement des ressources

5. L'ONU-Femmes s'appuie sur trois sources principales de financement pour soutenir la pleine exécution de son mandat : (I) les quotes-parts également appelées « ressources » ; (ii) ressources ordinaires (RO) également appelées « ressources de base » ou contributions volontaires non affectées ; (iii) autre ressources (AR) également appelées « ressources autres que les ressources de base » ou contributions volontaires affectées.

6. Entre 2012 et 2016, l'ONU-Femmes a globalement connu une croissance des revenus d'environ 9,5 pour cent par an. Entre 2012 et 2014, l'ONU-Femmes a connu une croissance stable et relativement élevée, en 2015, le chiffre d'affaires a diminué et, en 2016, la croissance a repris, bien qu'inférieure aux prévisions. L'organisation a tiré parti de cette croissance pour donner une impulsion aux points suivants : (i) remplir ses fonctions normatives de soutien et de coordination du système des Nations Unies ; (ii) presque doubler ses activités opérationnelles depuis 2011 ; (iii) améliorer la gestion axée sur les résultats ; et (iv) recevoir des résultats d'audit positifs chaque année.

7. En conséquence, l'augmentation totale des contributions à l'ONU-Femmes depuis 2012 a dépassé ses agences sœurs de l'ONU ¹, même si elles ont une faible base. En 2015, l'érosion de la monnaie et les pressions exercées sur l'aide publique au développement (alors que les États membres faisaient face à la pression de l'aide au développement envers les coûts d'hébergement des réfugiés) ont affecté la trajectoire de mobilisation des ressources de l'ONU-Femmes. Toutefois, l'Entité bénéficie toujours d'une croissance des contributions volontaires d'une grande base de donateurs, avec 193 donateurs en 2016, dont les États membres (voir l'annexe A), les organismes des Nations Unies, les Comités nationaux et d'autres donateurs, avec une croissance accélérée des contributions de donateurs non-traditionnels.

8. Pour un élargissement rapide des ressources, l'ONU-Femmes renforce son approche de la mobilisation des ressources. L'organisation a lancé un processus d'évaluation des tendances et des leçons apprises sur le développement des ressources en général, a analysé les risques et les opportunités des divers segments des flux de revenus actuels et futurs et a initié des ajustements à ses priorités, approches et systèmes. Ce rapport résume ces efforts, qui ont fondé les projections de croissance pour la période 2018-2019 et les estimations préliminaires de la croissance pour 2020-2021.

Plan stratégique 2018-2021 de l'ONU-Femmes

9. Au cours des six dernières années, la communauté internationale a adopté des engagements et des accords historiques qui renforcent les règles et normes en matière d'égalité des sexes tout en priorisant et intégrant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les processus et les résultats normatifs. En particulier, l'ONU-Femmes a été appelée par les États membres à jouer un rôle central dans la mise en œuvre complète, efficace et accélérée du Programme d'action de Beijing avec une mise en œuvre de l'Agenda 2030 tenant compte de la problématique hommes-femmes. L'ONU-Femmes est tenu d'appuyer la mise en œuvre de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans l'Accord de Paris sur les changements climatiques,

¹ UNICEF, FNUAP et PNUD.

le Nouveau programme pour les villes, le Pacte mondial sur les migrations, le Pacte mondial pour les réfugiés, le Pacte pour les jeunes dans l'action humanitaire et le Programme pour les femmes, la paix et la sécurité. En support à la cohérence et à la coordination à l'échelle du système des Nations Unies, après un grand succès dans la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies ², la responsabilisation sera renforcée au niveau des pays par l'intermédiaire d'un tableau de bord du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies aligné sur l'égalité des sexes pour les équipes de pays des Nations Unies, qui seront mis en place en 2018. Ceci exige un engagement et un investissement de ressources dans l'ONU-Femmes les plus élevés dans l'ensemble du plan stratégique 2018-2021.

10. Le plan stratégique 2018-2021 met l'accent sur le renforcement de la cohérence et de la coordination à l'échelle du système des Nations Unies pour une seule unité d'action, comme l'encourageait la décision 2017/1 du Conseil d'administration. Les plans stratégiques³ du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et de l'ONU-Femmes ont été conçus pour répondre à l'Agenda 2030, afin d'améliorer la diffusion des résultats pour la réalisation des objectifs de développement durable. Le programme de l'ONU-Femmes prévoit une collaboration croissante avec les partenaires des Nations Unies, alors que l'ONU-Femmes renforce sa capacité à convoquer des programmes conjoints sur l'égalité des sexes.

11. Le plan stratégique 2018-2021 et le projet du budget institutionnel (BI) 2018-2019 s'harmonisent avec la nouvelle procédure d'examen quadriennal complet, qui reconnaît le rôle essentiel des RO de haute qualité pour assurer l'intégrité et l'efficacité stratégique. Il reconnaît également la nécessité de mobiliser de multiples sources de financement, d'approfondir les partenariats avec d'autres acteurs concernés et d'explorer des approches de financement novatrices pour catalyser des ressources supplémentaires. Il soutient la mobilisation conjointe des ressources, soulignant la nécessité d'approches de financement intégrées au niveau des pays. Le plan stratégique est un outil qui soutient l'alignement des finances de l'ONU-Femmes avec ses priorités et ses objectifs.

12. Conformément à la procédure d'examen quadriennal complet, l'ONU-Femmes donne la priorité aux sources de financement flexibles, prévisibles et ponctuelles, en alignement parfait avec son plan stratégique. Les RO représentent les ressources de la plus haute qualité. Des sources de financement flexibles permettent à l'ONU-femmes d'être stratégique, cohérente, collaborative et réactive en matière d'allocations de ressources. Elles sont essentielles pour tirer parti des fonds affectés au niveau du projet et d'autres types de fonds liés, et de veiller à ce que d'autres

² Au travers de la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies, la conformité du système des Nations Unies aux exigences de la CEB pour l'égalité des sexes a doublé, passant de 34 pour cent en 2012 à 69 pour cent en 2016. Dans le même délai, la conformité du suivi des ressources financières pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes est passée de 22 pour cent en 2012 à 50 pour cent en 2016.

³ Les plans stratégiques respectifs comprendront des indicateurs de résultats communs, en s'appuyant sur les indicateurs des objectifs de développement durable, pour garder des actions coordonnées tout en maintenant les responsabilités individuelles de chacun grâce à des indicateurs de résultats propres à chaque agence. Les quatre entités se sont engagées à établir des liens plus étroits entre les résultats et les ressources dans des cadres de résultats et d'allocation des ressources et à renforcer et à harmoniser la gestion axée sur les résultats, en incluant la rédaction de rapports.

ressources de nature plus restrictive n'imposent pas des coûts de transaction accrus à l'Entité (et indirectement aux États membres et aux autres partenaires financiers).

II. Suivi du Dialogue structuré sur le financement 2016

13. Dans son rapport du DSF (dialogue structuré sur le financement) de 2016 (UNW/2016/8), l'ONU-Femmes a présenté un aperçu des sources de financement de l'Entité, une analyse de ses écarts de financement existants et à examiné des stratégies de développement, de gestion et de financement du programme nécessaires pour mettre en œuvre son plan stratégique 2014-2017. Notamment, le rapport de 2016 a identifié :

- La croissance du financement est le principal défi auquel est confrontée l'ONU-Femmes ;
- Deux tendances émergentes du développement du portefeuille pour surveiller et gérer de près : une croissance rapide du portefeuille de l'ONU-Femmes pour l'engagement des femmes dans la paix, la sécurité et l'action humanitaire et le déclin des dépenses dans le domaine du leadership et de la participation des femmes.

14. En réponse aux résultats clés du DSF (dialogue structuré sur le financement) de 2016, l'ONU-Femmes a mis en place cinq stratégies de développement et de gestion de programmes qui se renforcent mutuellement :

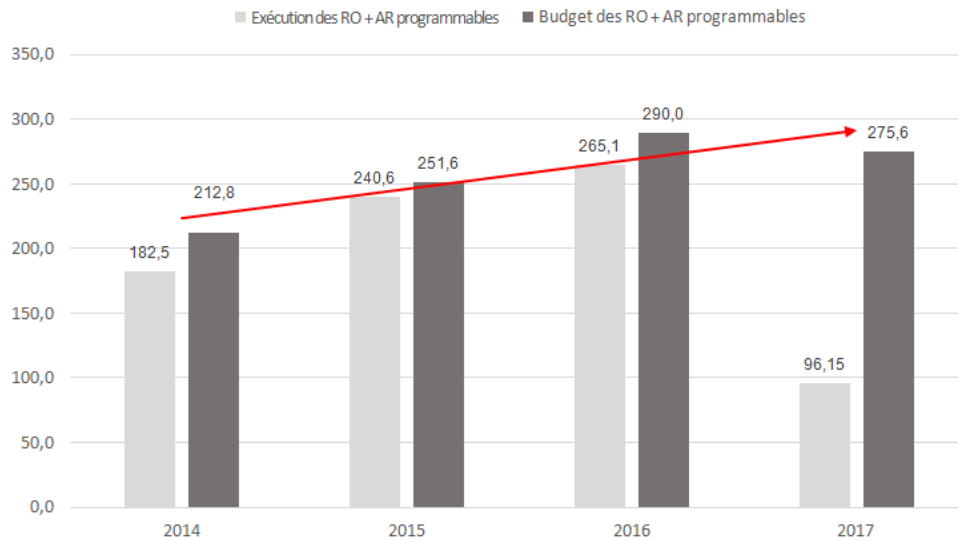
- Renforcer l'exécution des programmes pour s'assurer que tous les fonds reçus sont livrés et que les tranches de financement restantes sont versées ;
- Accélérer les efforts de développement du programme ; y compris par le déploiement de ses initiatives phares du programme (IPP) en tant que nouvelle modalité de programmation, qui tire parti du triple mandat de l'ONU-Femmes, afin de déplacer progressivement les efforts de développement de programmes vers des initiatives de transformation multi-partite tout en alignant les opérations et la coordination ;
- Renforcer l'accent sur les circuits de vente ;
- Assurer une croissance équilibrée du portefeuille ; et
- Organiser des tables rondes de donateurs.

Renforcement de l'exécution des programmes

15. Une réalisation clé de l'ONU-Femmes a été sa capacité à augmenter rapidement son taux d'exécution des programmes depuis sa création (voir la figure 1). Notamment, l'exécution de ses programmes a augmenté de 45 pour cent de 2014 à 2016. Cette croissance reflète la capacité de l'ONU-Femmes à fournir des ressources sécurisées de partenaires donateurs⁴ dans les délais, les budgets et la portée définie (voir la figure I).

⁴ En comparaison à la même période de 2016, le taux de livraison de l'ONU-Femmes est de 6 pour cent plus élevé en 2017, il est à 24 pour cent comparé au 18 pour cent de l'année précédente.

Figure I : Taux d'exécution renforcé de l'ONU-Femmes (RO programmables et AR)



16. Les estimations du budget institutionnel (BI) 2018-2019 de l'ONU-femmes allouent 372,1 millions de dollars par an aux résultats de développement de l'ONU-Femmes. Si la capacité de l'Entité à continuer de progresser sur cette trajectoire est réaliste et ambitieuse, elle serait bien placée pour fournir les niveaux de financement prévus dans le projet du budget institutionnel (BI).

Efforts de développement de programmes accélérés

17. Sur la base d'une analyse de ses projets de Programme de travail annuel (PTA) 2017 préparés en juin 2016, le rapport du DSF (dialogue structuré sur le financement) de l'ONU-Femmes 2016 a conclu que l'Entité peut faire face à un déficit de financement significatif d'AR⁵ de 285 millions de dollars en 2017 contre 96 millions de dollars en 2015 et 143 millions de dollars 2016. Pour remédier à ce risque important, l'ONU-Femmes a mené un exercice de réattribution des priorités proactif. L'utilisation catalytique des RO programmables a permis de réduire l'écart de financement en AR de l'ONU-Femmes d'un montant estimé à 285 millions de dollars à un montant réel de 111 millions de dollars en 2017, en accord avec les niveaux d'écart de financement en AR de 2014 à 2015 (voir le tableau I).

18. Pour atteindre ceci, l'ONU-Femmes a demandé aux bureaux régionaux et aux pays de mettre la priorité sur leurs Programme de travail annuel 2017 (PTA) en octobre 2016, ce qui a entraîné une réduction de 11% de l'écart de financement en AR.

19. Les RO programmables sont de plus en plus utilisées pour analyser et prioriser les interventions de développement auprès des parties prenantes ; créer des

⁵ Le «déficit de financement» annuel est le montant des fonds nécessaires qui n'est pas déjà couvert par des promesses ou des subventions signées au début de l'année.

partenariats pour le changement; formuler des initiatives de programmation alignées avec les objectifs nationaux et le plan stratégique ; et les activités de programme de partage des coûts. Ces investissements de démarrage ont permis à l'ONU-Femmes d'atteindre un ratio de levier financier global de 1 pour 3,3⁶. Il s'agit d'un ratio de levier élevé pour une Entité relativement nouvelle, dont le travail est fortement axé sur le changement de politique plutôt que sur la prestation de services.

Tableau I. Aperçu des exigences de financement et de l'écart de financement pour l'ONU-Femmes

Besoins globaux (siège et bureaux extérieurs) en millions de dollars	2014	2015	2016	Chiffres provisoires 2017	Chiffres réels 2017
	<i>Les valeurs ci-dessous sont indiquées en millions de dollars</i>				
(a) Total du besoin de financement du programme (AR + RO programmables)	315,00	351,25	448,75	463,75	417,91
(b) Total du financement disponible (AR + RO programmables disponibles)	201,80	239,20	269,22	-	280,68
(c) Total de l'écart de financement (AR + RO programmables) = (a) - (b)	113,20	112,10	179,53	-	137,23
(d) Total de l'écart de financement en AR	105,00	96,00	143,98	285,00	111,84
(e) Total de l'écart de financement en RO programmables	8,20	16,10	35,55		25,39

20. Les efforts de l'ONU-Femmes visant à se concentrer davantage sur son programme de travail 2017 ont entraîné une diminution continue du nombre général de réalisations et de résultats de programmes, ce qui reflète l'amélioration de la concentration sur ce programme (voir le tableau II).

Tableau II. Réalisations et résultats au niveau du programme

Réalisations et résultats du programme de l'ONU-Femmes	2014	2015	2016	2017 Chiffres provisoires	Chiffres réels 2017
# des réalisations au niveau du programme	985	797	761	571	534
# des résultats au niveau du programme	2 872	2 376	2 208	1 930	1 845

⁶ Le ratio de levier est calculé comme étant l'allocation des RO programmables contre les AR mobilisées. En 2016, l'ONU-Femmes a mobilisé 64 millions de dollars en RO programmables pour mobiliser 178 millions de dollars en AR.

Renforcement des efforts de développement des circuits de vente

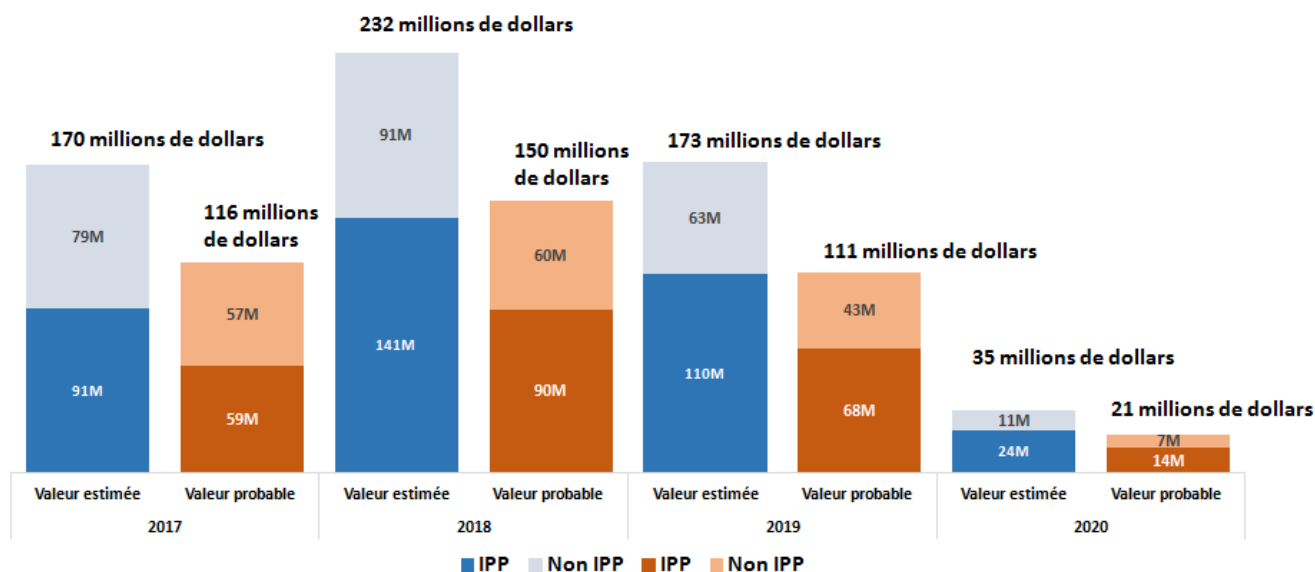
21. L'ONU-Femmes a continué à développer ses systèmes opérationnels, notamment son système de gestion des résultats (SGR), et son système de gestion des circuits de vente (LEADS) au cours des 12 derniers mois. LEADS a été lancé en 2016 pour répondre aux besoins de l'ONU-Femmes d'un système de gestion de circuit de vente pluriannuel pour soutenir son passage à la programmation d'un grand nombre de projets de petite durée vers un plus petit nombre d'initiatives de transformation plus importantes, multipartites et pluriannuelles. LEADS suit les propositions de projets du concept (c'est-à-dire la phase de rédaction) au financement (c'est à dire au contrat de financement signé) pour permettre au personnel de l'ONU-Femmes de dimensionner correctement les efforts de développement de son circuit de vente conformément au plan stratégique.

22. L'ONU-Femmes a mené une formation du personnel sur la planification du circuit de vente pluriannuelle, la formulation et la mise en œuvre du programme afin de faciliter le déploiement du nouveau système LEADS en 2016. Étant donné que c'est la première année que l'ONU-Femmes utilise LEADS, l'Entité a développé un algorithme afin de réduire les revenus prévisionnels du circuit de vente de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation. Une probabilité de succès est attribué à chaque «Prospect» pour fournir un total pondéré (ou une valeur de probabilité) des revenus projetés pour chaque domaine de résultat. L'ONU-Femmes utilisera de plus en plus les données de LEADS afin de projeter la demande future et le financement disponible dans chacun de ses domaines de résultats et évaluer les écarts potentiels. L'ONU-Femmes continuera d'investir dans le développement de la capacité du personnel pour gérer le développement de projets pluriannuel et révisera son algorithme de rabais afin de renforcer l'exactitude des prévisions de ses besoins et de ses écarts.

23. Le projet de budget institutionnel (BI) de l'ONU-Femmes 2018-2019 prévoit un objectif de 880 millions de dollars pour l'exercice biennal, composé de 400 millions de dollars en RO et de 480 millions de dollars en AR. D'après les données disponibles dans LEADS en juin 2017, l'ONU-Femmes possède un circuit de vente d'une valeur estimée à 405 millions de dollars (ou la probabilité d'une valeur pondérée de 261 millions de dollars) pour l'exercice biennal 2018-2019 (voir la figure II, qui présente les estimations de LEADS par rapport aux valeurs probables). Combinée avec les créances attendues pour 2018 et 2019 (c'est à dire les tranches de paiements versées en 2018, mais sécurisées au cours des années antérieures), le circuit de vente actuel devrait, en principe, être adapté aux objectifs de mobilisation des ressources de l'ONU-Femmes énoncés dans le projet du budget institutionnel (BI) 2018-2019. Toutefois, compte tenu de la probabilité qu'une partie importante de ce circuit de vente ne se matérialise pas, l'ONU-Femmes estime que le circuit de vente devrait croître d'au moins un tiers au cours des 12 prochains mois pour permettre à l'Entité de respecter ses objectifs de budget institutionnel (BI) 2018-2019⁷. Le taux de croissance du circuit de vente observé au cours des 12 derniers mois indiquerait que cet objectif est réalisable.

⁷ L'algorithme réduit actuellement le circuit de vente d'environ un tiers. Il s'agit d'une estimation très préliminaire compte tenu de la difficulté de l'ONU-Femmes de l'étalonner en l'absence de données historiques.

Figure II : Financement estimé du circuit de vente des AR disponibles (LEADS, par année)



Impact des initiatives phares du programme (IPP) sur les efforts de développement des circuits de vente

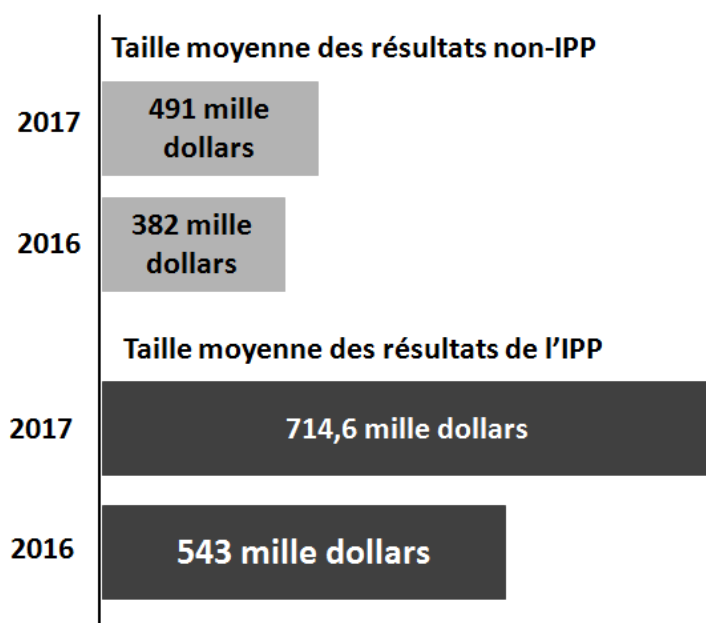
24. Conformément à la méta-analyse des évaluations gérées par l'ONU-Femmes en 2014 (UNW/2015/CRP.12) et comme rappelé par la présentation de l'ONU-Femmes sur le plan stratégique 2014-2017, en incluant ses initiatives phares du programme (IPP) (UNW/2016/CRP.2), l'ONU-Femmes s'est engagée à utiliser ses initiatives phares du programme (IPP) pour développer la programmation conjointe, concentrer ses résultats et stimuler les efforts de mobilisation des ressources. Les initiatives phares du programme (IPP) sont soulignées par des théories du changement pour identifier et aborder systématiquement les principaux obstacles structurels à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, afin de faciliter la création de coalitions autour d'une vision partagée des changements et de mieux surveiller, évaluer et rapporter les résultats obtenus. En 2017, l'ONU-Femmes a consolidé la majeure partie de sa programmation dans 12 initiatives phares du programme (IPP), qui sont livrées conjointement avec d'autres agences des Nations Unies et des partenaires de développement.

25. Le déploiement progressif des initiatives phares du programme (IPP) de l'ONU-Femmes a contribué aux efforts de développement des circuits de ventes. À la suite de leur lancement en janvier 2016, 38 pour cent des bureaux extérieurs ont immédiatement aligné leurs Programmes de travail annuel (PTA) sur les initiatives phares du programme (IPP) (UNW/2017/2). Des chiffres indicatifs montrent que les initiatives phares du programme (IPP) représentent maintenant environ 60 pour cent du portefeuille actuel de l'ONU-Femmes pour 2018-2019 (voir la figure II ci-dessus).⁸

⁸ Les chiffres représentent les données dans le système LEADS de l'ONU-Femmes au 28 juin 2017.

26. Le rapport du DSF (dialogue structuré sur le financement) de 2016 a révélé que l'adoption rapide des initiatives phares du programme (IPP) par les bureaux des pays de l'ONU-Femmes augmentait le montant moyen budgétisé selon les résultats de l'ONU-Femmes. En 2016, la taille moyenne des résultats des initiatives phares du programme (IPP) était supérieure de 40 pour cent par rapport à la taille moyenne des résultats non-IPP. En 2017, cette tendance a été confirmée car la taille moyenne des résultats des initiatives phares du programme (IPP) continue à l'emporter sur celle des résultats non-IPP (741 600 dollars contre 491 000 dollars). En moyenne, les résultats des initiatives phares du programme (IPP) sont 51 pour cent plus élevés que les résultats non-IPP. Cette tendance positive démontre l'efficacité des initiatives phares du programme (IPP) en tant qu'instrument de programmation pour se concentrer et approfondir la programmation de l'ONU-Femmes et réduire les coûts de transaction (voir la Figure III).

Figure III : Taille moyenne des résultats de l'ONU-Femmes 2017 (IPP vs non-IPP)



Croissance équilibrée du portefeuille

27. Le rapport du DSF (dialogue structuré sur le financement) de 2016 recommande l'ONU-Femmes de surveiller et de s'attaquer à deux tendances émergentes : un fléchissement de la demande dans le domaine du leadership et de la participation des femmes et de la budgétisation tenant compte de la problématique hommes-femmes ainsi que la croissance rapide du portefeuille de l'Entité dans les domaines des femmes, de la paix et de la sécurité, et de l'aide humanitaire. Au cours de la période de 2016-2017, la demande pour la première a diminué de 4 pour cent, alors que la demande pour la dernière a augmenté de 41 pour cent (voir la figure IV).

Figure IV : Croissance du portefeuille de l'ONU-Femmes (par domaine de résultat)⁹



28. Comme mentionné dans la théorie de la modification qui sous-tend du plan stratégique 2018-2021, l'ONU-Femmes estime que le domaine de résultats sur «les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance» est essentiel pour achever son mandat¹⁰. Travail dans ce domaine - participation politique des femmes pour favoriser une législation tenant compte de la problématique hommes-femmes ; collecte et analyse de données pour une législation fondée sur des preuves ; des finances et une justice sensibles au genre pour la mise en œuvre et l'application de la législation - est un facteur clé pour les efforts de l'ONU-Femmes dans tous les autres domaines thématiques. Par conséquent, l'ensemble du plan stratégique 2018-2021 serait affecté négativement si cette tendance au fléchissement n'est pas abordée.

29. De même, bien que l'ONU-Femmes se félicite de la forte demande de son travail sur les femmes, la paix et la sécurité, et l'aide humanitaire, l'Entité reconnaît que la

⁹ Sur cette figure, les données de 2017 sont basées sur les Programmes de travail annuel (PTA) de 2017, tandis que les années précédentes sont basées sur les dépenses réelles.

¹⁰ Pour son nouveau plan stratégique, l'ONU-Femmes a consolidé deux domaines d'impact du plan stratégique 2014-2017 en un : le leadership et la participation politique ainsi que la planification et la budgétisation nationale. Ces deux sont maintenant regroupés dans le Résultat 2 : les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance pour le plan stratégique, 2018-2021. Les recommandations pour ce domaine de travail thématique reflètent donc une analyse consolidée des tendances des deux domaines d'impact.

capacité de ses bureaux doit être développée pour absorber et gérer efficacement l'augmentation du volume de programmation .

30. Le travail de l'ONU-Femmes dans les domaines de l'autonomisation économique et de l'élimination de la violence à l'égard des femmes a continué de démontrer une croissance forte et régulière, qui devrait se poursuivre durant la période du plan stratégique 2018-2021.

31. Au cours des 12 derniers mois, l'ONU-Femmes a réalisé des investissements importants pour aborder de manière proactive ces tendances et promouvoir une croissance équilibrée dans son portefeuille programmatique. En partie, ces investissements ont été rendus possibles compte tenu du renouvellement du Cadre de partenariat stratégique de l'ONU-Femmes (CPS) avec le gouvernement de la Suède. Le CPS¹¹ fournit des fonds spéciaux (thématiques) pour soutenir le travail dans les domaines du leadership politique et de la participation, ainsi que des femmes, de la paix, de la sécurité et de l'action humanitaire. L'ONU-Femmes a tiré parti de la flexibilité fournie par les fonds du CPS pour optimiser sa réponse à ces deux tendances opposées.

32. Les fonds du CPS2 ont été utilisés pour fournir du financement de démarrage et un déploiement de personnel à court terme dans les bureaux de pays afin d'accélérer la programmation sur le leadership et la participation des femmes. Compte tenu des besoins différenciés, les fonds du CPS2 ont été utilisés pour fournir une capacité de pointe à répondre aux situations d'urgence et permettre des déploiements du personnel à long terme pour renforcer durablement la capacité des bureaux de pays dans le domaine de la paix, de la sécurité et de l'action humanitaire. Le tableau 3 résume les stratégies différenciées utilisées pour aborder les deux tendances opposées résultant de la flexibilité intégrée dans cet accord par l'affectation des AR au niveau thématique.

Tableau III : L'ONU-Femmes : Réponses différenciées aux tendances de développement du portefeuille

	Leadership et participation des femmes	Femmes, paix, sécurité et action humanitaire
Fonds du CPS2 en tant que «financement initial»	Oui	Oui
Fonds du CPS2 pour appuyer le déploiement de personnel intérimaire / mobilisable	Oui	Oui (mobilisable)
Fonds du CPS2 pour appuyer le déploiement de personnel à long terme	Non	Oui

33. Les résultats préliminaires du développement du circuit de vente sur le leadership et la participation des femmes sont prometteurs avec une valeur probable du circuit de vente de 82 millions de dollars pour le plan stratégique 2018-2021 à ce stade.

¹¹ Le CPS2 avec le gouvernement de la Suède couvre la période 2017-2020.

34. L'information sur processus de table ronde est présentée dans la section IV.

III. Tendances des revenus de l'ONU-Femmes

35. L'ancienne section décrit les opportunités et les défis associés au portefeuille de l'ONU-Femmes. Cette section se concentre sur les tendances de mobilisation des ressources de l'ONU-Femmes à ce jour. Elle présente d'abord l'environnement des revenus de l'ONU-Femmes, avant de discuter des tendances dans chacune de ses trois sources de financement : (i) les quotes-parts ; (ii) les contributions en RO provenant de partenaires traditionnels et non traditionnels ; et (iii) les contributions en AR provenant de partenaires traditionnels et non traditionnels.

36. Les partenaires de financement traditionnels sont des États membres et d'autres agences des Nations Unies (principalement par le biais de programmes conjoints). La diversité des partenaires non traditionnels augmente rapidement.

Environnement de revenus de l'ONU-Femmes

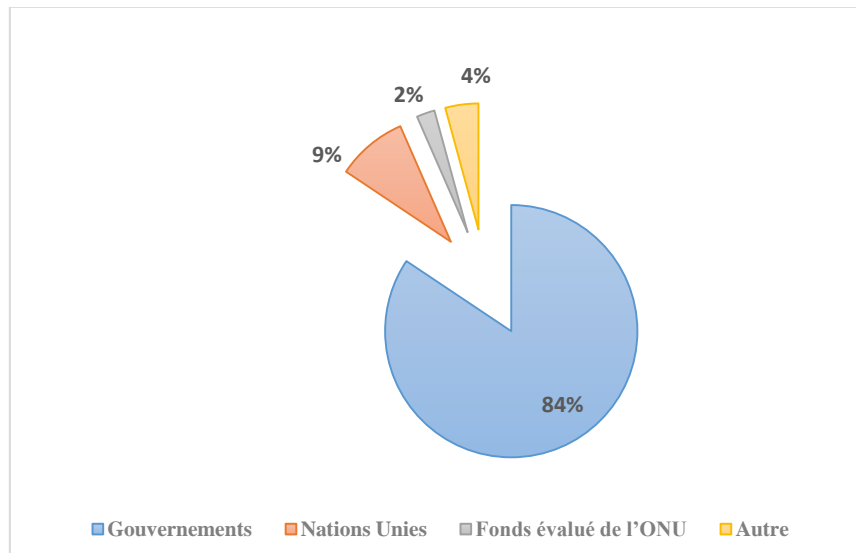
37. Bien qu'il soit prévu, en 2010, que le niveau de financement optimal pour l'Entité pleinement responsable de son mandat composite soit de 500 millions de dollars par an, très peu d'États membres ont apporté les ajustements nécessaires à leurs priorités de financement pour redéfinir les priorités de l'ONU-Femmes en tant que nouvelle entité. Ils ont plutôt utilisé les niveaux de contribution de l'UNIFEM (Fonds de développement des Nations Unies pour la femme) comme base de référence pour les augmentations graduelles. Néanmoins, ces augmentations ont fait de l'ONU-Femmes l'entité qui connaît la croissance la plus rapide dans le système des Nations Unies, bien que partant d'une faible base.

38. Au cours de la période du plan stratégique actuel 2014-2017, des facteurs importants ont affecté la capacité de l'Entité à atteindre ses objectifs de contribution. Les tendances positives comprennent : (i) une démonstration de la volonté politique des États membres de promouvoir un programme d'égalité des sexes, fondé sur le fait que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des jeunes filles apporteront une contribution cruciale aux progrès réalisés dans l'ensemble des objectifs de développement durable et autres objectifs ; (ii) une reconnaissance accrue de la capacité de l'ONU-Femmes à tirer parti de l'ampleur du système des Nations Unies par ces résultats ; et (iii) les progrès de l'ONU-Femmes avec la livraison de résultats programmatiques mesurables alignés sur les priorités normatives mondiales.

39. Les tendances positives ont été compensées en partie par les contraintes dans les priorités et les obligations d'assistance publique au développement des États membres, en incluant l'augmentation des pressions sur l'aide publique au développement et la volatilité des devises en 2015 : le dollar américain s'étant apprécié d'environ 19 pour cent par rapport aux devises des partenaires commerciaux entre juin 2014 et décembre 2015.

Tendances globale des revenus

40. L'ONU-Femmes a connu une croissance globale des revenus d'environ 9,5 pour cent par an, entre 2012 et 2016, avec une croissance totale de 41 pour cent sur la période de 2012 à 2016.

Figure V : Proportion des contributions en RO et AR par source, 2016

41. Les contributions volontaires des États membres représentaient 84 pour cent des revenus de l'ONU-Femmes en 2016, tandis que les contributions des agences des Nations Unies et des programmes conjoints représentent chaque année au moins 9 pour cent des ressources de l'ONU-Femmes. L'ONU-Femmes reçoit également 2,27 pour cent de ses ressources globales via les quotes-parts du budget ordinaire des Nations Unies pour soutenir, en partie, les processus normatifs intergouvernementaux et le travail de coordination du système des Nations Unies. Les contributions des donateurs non traditionnels (par exemple, le secteur privé, les fondations, les donateurs privés et les Comités nationaux de l'ONU-Femmes) ont doublé de 2 à 4 pour cent au cours de la période ; on s'attend à ce que ce rythme de croissance soit soutenu ou accéléré.

42. Les paragraphes suivants détaillent les tendances par source de fonds.

Tendances des quotes-parts

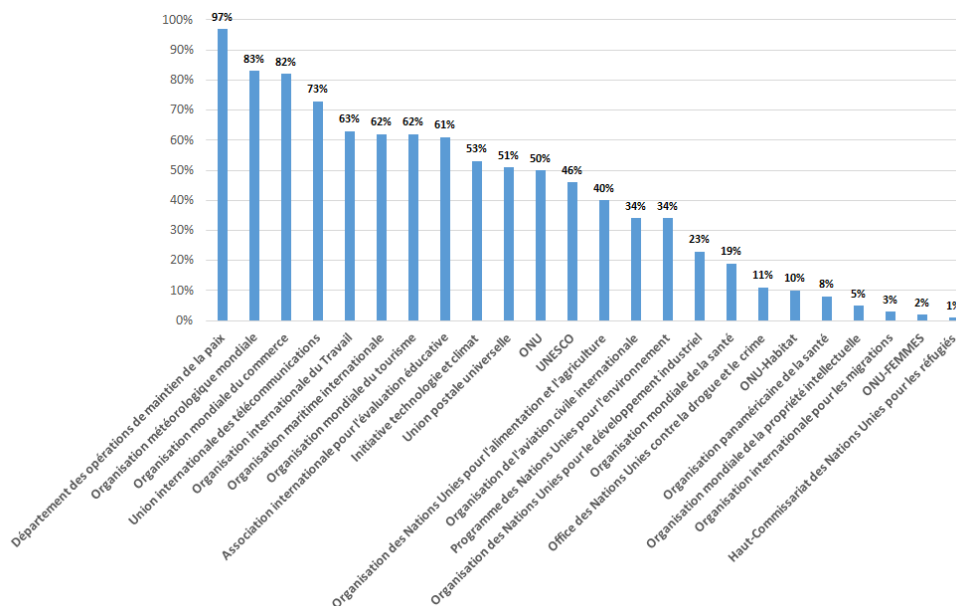
43. L'ONU-Femmes reçoit un petit pourcentage de ses ressources globales, actuellement 7,6 millions de dollars par année, par le biais de quotes-parts du budget ordinaire de l'ONU pour appuyer ses fonctions de soutien aux processus intergouvernementaux normatifs et au travail de coordination du système des Nations Unies. Pour l'exercice biennal 2014-2015 et 2016-2017, cette part représente environ 2 pour cent du budget global de l'ONU-Femmes.

44. Comme le montrent les figures VII et VII, il s'agit d'une petite partie de l'allocation globale des agences et programmes des Nations Unies. De plus, c'est le deuxième plus petit ratio de quotes-parts sur les dépenses totales de tous les organismes recevant des quotes-parts des États membres directement via le budget ordinaire des Nations Unies.

45. L'Assemblée générale, dans sa résolution A/RES/70/133, a noté avec préoccupation que l'ONU-Femmes devait actuellement s'appuyer sur des contributions volontaires pour lui permettre de s'acquitter de son mandat de service

des processus normatifs intergouvernementaux et de coordination de l'ONU. En réponse, le Secrétaire général a proposé une faible augmentation de la quote-part de l'ONU-Femmes dans le budget de programme proposé pour l'exercice biennal 2018-2019.

Figure VI : Ratios comparés de quotes-parts aux dépenses totales



Tendances des ressources ordinaires

46. Les ressources ordinaires (RO) financent le budget institutionnel (BI) de l'ONU-Femmes et servent de fonds de démarrage pour mobiliser les AR.

47. L'ONU-Femmes utilise une série de formules définies pour l'attribution des RO dans diverses fonctions de l'Entité :

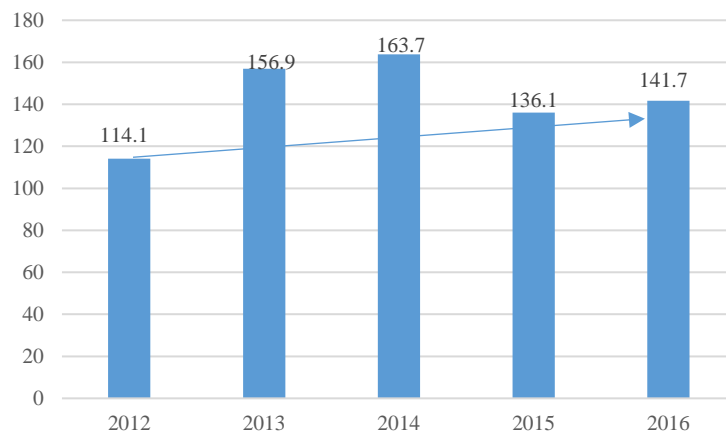
- Une partie des RO de l'ONU-Femmes sert à financer son budget institutionnel (BI). En 2018-2019, ces fonds devraient atteindre 203,8 millions de dollars.
- Les RO restants de l'ONU-Femmes sont distribués sous forme d'AR programmables, comme suit : 80 pour cent sont alloués sur le terrain en tant que ressources pour la programmation ; et les 20 pour cent restants alloués au siège¹². Comme mentionné dans la section précédente, l'ONU-Femmes a utilisé les RO programmables pour tirer parti des AR et augmenter l'impact du travail de l'Entité. Le ratio de levier de l'ONU-Femmes pour les RO programmables est d'environ 1 pour 3,3.

¹² Cette répartition est effectuée conformément à la décision du Comité consultatif de l'UNIFEM (Fonds de développement des Nations Unies pour la femme) pour sa 44^e session en mars 2004. La partie allouée au programme des RO dépend du budget institutionnel (BI) total et des AR disponibles. Au cours de la période 2018-2019, les RO programmables seront égales au montant total des AR disponibles moins 203,8 millions de dollars pour couvrir les besoins du budget institutionnel (BI).

48. Les RO sont cruciales pour maintenir l'intégrité structurelle de l'Entité et lui permettre de fonctionner de façon efficace et efficiente. Elles soutiennent les fonctions essentielles liées aux coûts de programme, à l'efficacité de développement, aux activités de coordination et de développement de l'ONU dont : le leadership pour l'atteinte des priorités organisationnelles ; la gestion et l'imputabilité des ressources humaines et opérationnelles ; la gestion des connaissances ; la planification stratégique et la gestion de la performance ; la mobilisation des ressources ; la coordination du système des Nations Unies et les services complémentaires d'appui aux processus intergouvernementaux.

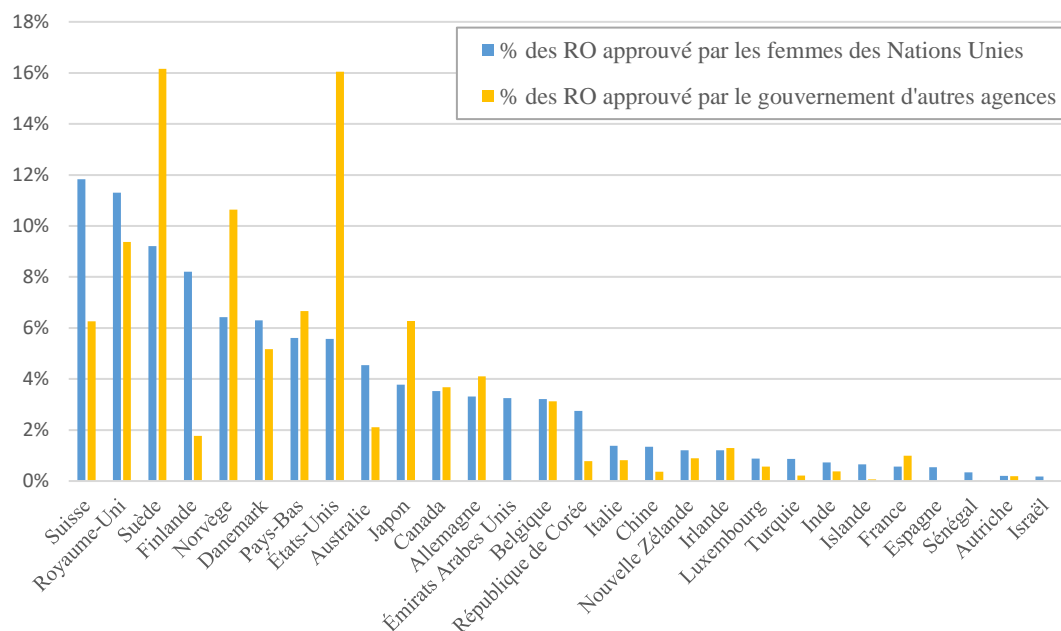
49. L'ONU-Femmes bénéficie d'un appui en RO de la part de gouvernements et de plusieurs donateurs non traditionnels. Suite à une croissance de 33 pour cent de 2012 à 2014, les recettes en RO, reçues au cours des exercices biennaux 2014, 2015 et 2016, ont atteint, respectivement, 163,7 millions de dollars, 136,1 millions de dollars et 141,7 millions de dollars (voir figure VII). La portion à disposition des programmes était de 54,8 millions de dollars en 2014 et de 54,2 millions de dollars en 2015 et 2016.

Figure VII : Contributions en RO à l'ONU-Femmes 2012-2016, en millions



50. L'ONU-Femmes et d'autres agences des Nations Unies ont vu leurs contributions en RO diminuer en 2015. En 2016, la croissance des RO a repris : 46 États membres ont approfondi leur appui, dont neuf pays ayant plus que doublé leurs contributions à l'organisation. Le rythme de croissance des RO demeure cependant le plus lent de toutes les sources de recette, à l'exception des quotes-parts qui sont restées stables durant la période.

Figure VIII: Proportion de la contribution en RO gouvernementales par rapport au total des recettes en RO gouvernementales de l'Entité pour 2016



51. Il convient de signaler que, comparé à l'appui octroyé par les États Membres aux autres organismes, les valeurs de l'appui en RO octroyé à l'ONU-Femmes sont aberrantes (voir figure VIII). Plusieurs États membres ont donné la priorité aux investissements à l'ONU-Femmes par le biais de financements en AR ou d'appui en AR flexible, mais certains des principaux contributeurs en RO aux organismes apparentés à l'ONU offrent des parts de contribution en RO bien plus faibles à l'ONU-Femmes, entravant ainsi la croissance des RO de l'Entité. Curieusement, pour les États membres concernés, étant donné la taille modeste du budget de l'ONU-Femmes comparé à d'autres organismes, combler cet écart ne nécessiterait pas d'augmentation graduelle significative.

52. Même si l'ONU-Femmes a connu une croissance des contributions en RO de la part du secteur public et privé, le rythme de croissance a été plus faible que celui des AR. Même si l'ONU-Femmes a pu efficacement exploiter des AR de contributions en RO limitées (voir le paragraphe 48), les AR ne remplacent pas les RO pour permettre à l'ONU-Femmes de réaliser son mandat composite.

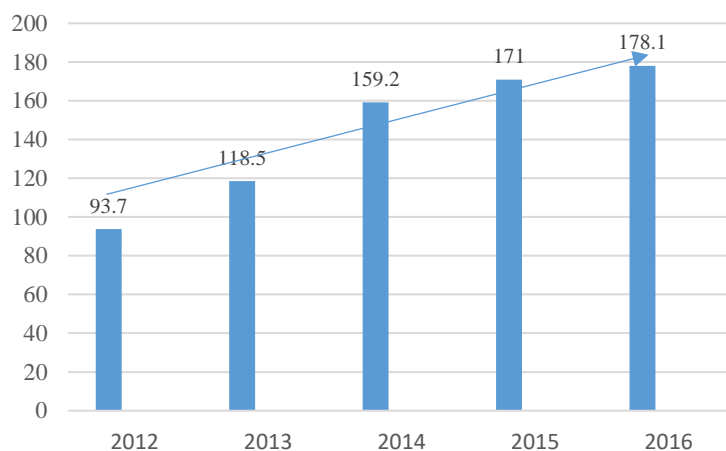
53. La politique demeure claire pour appuyer la capacité de l'Entité. Plusieurs donateurs ont signalé, de façon informelle, un intérêt dans l'augmentation de l'appui en RO à l'ONU-Femmes, pouvant aller jusqu'au double des contributions en RO. De plus, les récents succès dans l'engagement de membres non-OCDE du Comité d'aide au développement peuvent être poursuivis. On prévoit que ces facteurs maintiennent la trajectoire ascendante de la croissance des recettes en RO prévue au cours de la période 2017-2019. Quoiqu'il en soit, stimuler les RO demeure la priorité de l'ONU-Femmes.

Autres tendances de ressources

54. Le rythme de la croissance des AR a dépassé celui des RO. Les contributions en AR ont presque doublé depuis 2012 (voir figure IX), ce qui représente un impact considérable sur les femmes et les jeunes filles. Cette croissance a été alimentée par :

- Une plus grande capacité programmatique à gérer des programmes de grand envergure qui sont mis en œuvre par d'autres organismes et qui suscitent un impact transformateur.
- Les améliorations apportées aux systèmes programmatiques de l'ONU-Femmes qui améliorent la qualité des propositions, accélèrent l'entrée en vigueur du programme, permettent de livrer des rapports de haute qualité et dans les temps, de gérer les fraudes, d'améliorer la rentabilité et de garantir des résultats d'audit impeccables.

Figure IX: Contributions en AR à l'ONU-Femmes 2012-2016, en million



55. Les tendances récentes de croissance annuelle en AR de la part de gouvernements et de l'Union Européenne et les fortes croissances actuelles au niveau des filières souples et rigides de financement aux initiatives phares du programme (IPP) et autres programmes, vont contribuer à l'augmentation des recettes en AR prévue pour la période 2017-2019.

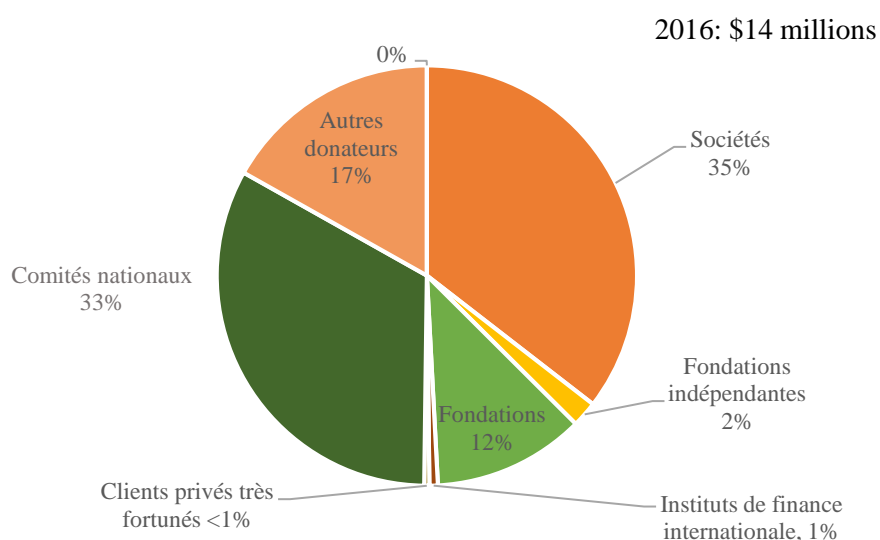
Tendances au niveau des RO et AR pour le secteur privé

56. Les contributions de donateurs non traditionnels, comme les sociétés, fondations, et Comités nationaux de l'ONU-Femmes, représentent un pourcentage modeste mais grandissant des ressources globales de l'ONU-Femmes. Elles ont doublé en 2016 et représentent 14 millions de dollars.

57. En 2016, à 35 pour cent, les contributions de la part de sociétés représentaient la plus grande part des recettes dans ce secteur, suivie de celle des Comités nationaux de l'ONU-Femmes à 33 pour cent (voir figure XI). Ce dernier chiffre représente des dons individuels, dont une réserve grandissante de dons suscités par les campagnes de marketing direct des Comités nationaux et des contributions d'entreprises, sollicitées par les Comités nationaux ainsi que par des sociétés internationales conjointement avec l'ONU-Femmes.

58. Début 2017, l'ONU-Femmes a effectué une évaluation des possibilités de collecte de fonds aux endroits où opèrent ses Comités nationaux ainsi que sur d'autres marchés à forte croissance. Au vu de cette évaluation, le potentiel, dont dispose les Comités Nationaux à faire augmenter les dons individuels et corporatifs au cours de la période du plan stratégique 2018-2021, a été évalué, et compte-tenu des restrictions actuelles, l'ONU-Femmes adoptera une approche progressive pour privilégier son appui aux démarches de collecte de fonds auprès du secteur privé de ses Comités nationaux. Ceci inclura l'appui aux programmes de collecte de fonds par dons mensuels directs des Comités nationaux (y compris l'optimisation de l'acquisition, la rétention et de la valeur des donateurs) ainsi que leurs démarches de dons corporatifs.

Figure X: Recettes tirées de sources pour 2016, hors États membres et agences des Nations Unies



IV. Stratégie de mobilisation des ressources

59. La section précédente résumait les tendances de mobilisation des ressources de l'ONU-Femmes. La présente section présente la stratégie de l'ONU-Femmes pour assurer que l'Entité soit capable de mobiliser les ressources requises pour mettre en œuvre son plan stratégique 2018-2021.

60. L'ONU-Femmes a développé une stratégie de mobilisation des ressources structurée pour la durée du plan stratégique 2018-2021. Cette stratégie est basée sur l'analyse des tendances présentée en Section III, une approche différenciée par secteur de produits, des analyses de risques et d'opportunités par segment, et une recherche sur les tendances du marché pour identifier la croissance potentielle de chaque segment. Depuis six ans qu'elle existe, l'ONU-Femmes développe une analyse détaillée basée sur les années précédentes pour renseigner son approche de mobilisation des ressources.

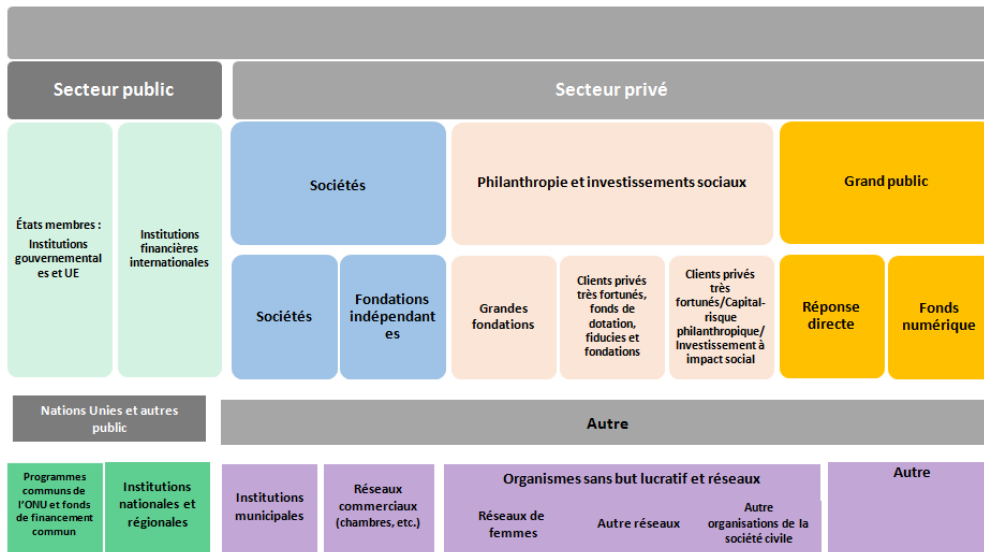
Segmentation et analyse des risques et opportunités

61. L'ONU-Femmes va engager plusieurs catégories de segments de donateurs pour appuyer la mise en œuvre complète de son mandat :

- i. Les États membres et le secteur public, y compris les institutions gouvernementales et multilatérales telles que l'Union européenne, ainsi que des institutions financières internationales; des collaborations avec des organismes des Nations Unies, des programmes communs et des fonds de financement commun ;
- ii. Le secteur privé, dont : les sociétés et fondations indépendantes ;
- iii. Les clients privés très fortunés et leurs fonds à vocation, leurs trusts et leurs fondations, également en tant qu'œuvre de charité et d'investisseurs à impact social ;
- iv. Le grand public par le biais de dons directs en réponse à un marketing direct, la collecte de fonds par voie numérique, y compris les dons de la part d'employés ; et
- v. d'autres donateurs comme les principaux groupes à but non-lucratif et les grandes villes.

62. Les conditions de succès et les exigences de capacité diffèrent d'un segment de marché à l'autre. Par exemple, collecter des RO auprès des États membres nécessite des approches, investissements et stratégies différents de ceux utilisés pour assurer l'appui de clients privés très fortunés, ou pour générer des recettes par le biais de collecte de fonds par voie numérique. Ceci a été soigneusement évalué et pris en considération dans l'analyse soutenant cette stratégie (voir figure XI).

Figure XI: Flux et segments de recettes de l'ONU-Femmes



63. Dans le développement de sa stratégie de mobilisation des ressources, l'ONU-Femmes a entrepris un processus d'analyse ascendant, segment par segment, pour identifier les risques et les opportunités, les prévisions et plans convenables. En examinant le potentiel de flux de recette efficace pour l'organisation de chaque

segment, l'ONU-Femmes a pris en compte les caractéristiques du segment, les caractéristiques de l'ONU-Femmes correspondant à ce segment, les avantages que l'ONU-Femmes pourrait tirer d'une sensibilisation plus rapide et économique, l'expertise spécifique requise pour un engagement réussi, et ainsi le rythme de croissance probable et les méthodologies de mobilisation de ressources.

64. Une analyse des risques et opportunités par segment a permis de détailler encore davantage le processus. L'objectif était de réduire l'exposition aux risques et de maximiser la capacité à miser sur les opportunités. L'examen des risques et opportunités par segment a mesuré l'impact, la probabilité de risque, et la faisabilité d'opportunité (voir figure XII).

Figure XII: Cadre d'impact, de risque et de faisabilité

		impact		
		faible	moyen	haut
Probabilité de risque	haut			
	moyen			
	faible			
		Faisabilité d'opportunité à saisir		
		faible	moyen	haut
Faisabilité d'opportunité à saisir	haut			
	moyen			
	faible			

Points forts de la priorisation et de la stratégie

65. Pour la durée de son plan stratégique 2018-2021, l'ONU-Femmes prévoit que le rythme le plus rapide de croissance par segment se fera grâce à l'engagement du secteur privé, mais que la majeure partie du financement proviendra encore de ses partenariats avec les États membres.

66. Le fait de peser les risques et opportunités a permis de privilégier les segments suivants, parmi ceux soulignés dans la figure XI, comme suit :

- L'appui des États membres, des gouvernements et les appuis multilatéraux (Union Européenne) demeure essentiel et devrait progresser de façon acceptable les prochaines années. L'augmentation des contributions en RO et AR de la part des gouvernements restera progressive et elles sont essentielles au succès de l'Entité.
- Les efforts seront poursuivis pour agir selon le principe d'unité d'action, la capacité de livraison de l'ONU-Femmes ayant été renforcée, les programmes et fonds communs de l'ONU connaîtront donc une croissance plus rapide.
- Grâce à un engagement proactif et soutenu dans le secteur privé, les sources de recettes non traditionnelles connaîtront la croissance la plus rapide, étant donné que l'ONU-Femmes a de grandes chances de devenir un

partenaire de choix, si toutefois elle arrive à renforcer les démarches pour engager sociétés et fondations, et à initier un engagement envers les clients privés très fortunés, tout en établissant les bases d'un appui public général.

- Les Comités nationaux vont jouer un rôle de plus en plus important, en particulier dans quelques pays où la croissance proviendra d'entreprises partenaires et d'œuvres de charité mondiales cherchant un vecteur de don favorable, ou de campagnes professionnelles d'engagement de donateurs privés.
- D'autres sources de financements publics continueront d'être envisagées, en particulier les institutions financières, en tant que partenaires, voire partenaires essentiels (voir annexe B). On ne prévoit cependant pas qu'elles soient une source majeure de financement pour l'ONU-Femmes.

67. Tirer parti des synergies entre ces segments sera essentiel pour la stratégie afin d'accélérer la croissance et minimiser les investissements requis.

68. Même si chaque segment présente des risques et avantages spécifiques, trois facteurs généraux de succès doivent être atteints pour mener à bien les prévisions développées ci-dessous :

- L'engagement collectif des États membres pour augmenter les contributions en RO
- L'ajustement des approches de mobilisation des ressources et des investissements
- Des efforts soutenus dans la livraison des programmes

69. En bref, même si la croissance passée peut être attribuée à l'augmentation des investissements de la part des États membres, ces investissements peuvent être soutenus et continuer à un rythme convenable pour suivre la moyenne des cinq dernières années, mais la croissance future pourra aussi bénéficier de la diversification des sources de recette, les recettes du secteur privé connaissant la croissance la plus rapide.

Développer les prévisions

70. Les éventuelles augmentations de recette pour chaque segment ont été identifiées et intégrées à des scénarios en fonction des tendances passées, du potentiel de marché, de la probabilité de risque et de la possibilité de saisir des opportunités en ajustant les approches de mobilisation des ressources et les niveaux d'investissement. Ceci a permis d'identifier les scénarios les plus convenables pour les prévisions, qui sont présentés dans le tableau IV.

Tableau IV. Taux composé de croissance annuelle prévu par segment

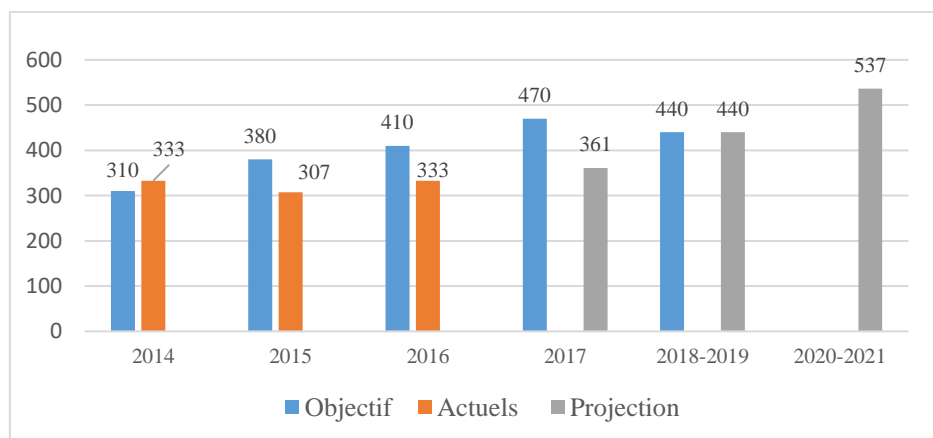
	RO Gouvernement	AR Gouvernement	Programmes communs de l'ONU	Sociétés	Fondations	Clients- privés-très- fortunés	Comités nationaux et Dons individuels

2016-2021 TCCA	8,45%	9,10%	16%	32%	56% (28% pour 2017-2021)	+12M	32%
2016-2019 TCCA	9%	10,9%	18,5%	34%	100% (41% pour 2017-2021)	+5M	34%

71. Ces prévisions, développées segment par segment, fournissent collectivement une augmentation annuelle moyenne de 12 pour cent entre 2016 et 2021 ; qui est une cible raisonnablement ambitieuse.

72. Il est donc attendu que le financement de la part de sources publiques et privées réponde à la demande du budget institutionnel (BI) au cours de l'exercice biennal 2018-2019 de 880 millions de dollars, que les recettes globales atteignent 537 millions de dollars par année en moyenne pour l'exercice biennal 2020-2021, dont 74 millions de dollars de la part du secteur privé en moyenne et par an.

Figure XIII : Comparaison de l'objectif annuel par rapport aux ressources totales réelles en 2014-2016 et prévisions annuelles pour 2018-2021



73. Les contributions en RO et AR de la part d'États membres (hors RO et AR d'autres sources) devraient atteindre 352 millions de dollars d'ici 2019, à mi-parcours du plan stratégique, et possiblement 408 millions de dollars d'ici 2021. Par le biais de programmes et fonds communs avec le système des Nations Unies, l'ONU-Femmes prévoit un taux de croissance annuel prudent d'approximativement 19 pour cent de 2017 à 2019 et qui se prolongera en 2021.

74. L'ONU-Femmes prévoit que, d'ici 2019, les sociétés et fondations privées contribuent à hauteur de 12 millions de dollars par an, pendant que les grandes fondations assureront 13 millions de dollars et que les contributions des clients privés très fortunés et de petites fondations atteindront 5 millions de dollars faisant ainsi grimper les recettes du Comité national de l'ONU-Femmes (combinées aux dons directs et à la collecte de fonds par voie numérique) à 5 millions de dollars.

75. Pour atteindre ces prévisions, des ajustements doivent être faits quant à la manière dont l'ONU-Femmes approche chaque segment de recettes. Un manque d'investissements et d'ajustements pourrait conduire l'ONU-Femmes à une situation très défavorable, à savoir une croissance de cinq pour cent au lieu des 12 pour cent de croissance annuelle moyenne prévus entre 2016 et 2021. Les facteurs de succès cruciaux pour atteindre la croissance prévue sont présentés ci-dessous.

Engagement du secteur public : facteurs cruciaux de réussite

76. **RO de la part des États membres:** L'adoption prévue du plan stratégique 2018-2021, et donc l'alignement sur le rôle de l'ONU-Femmes et la priorité donnée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans le système des Nations Unies, est un facteur crucial pour appuyer l'engagement des États membres et augmenter collectivement des contributions en RO de 8,45 pour cent par an en moyenne entre 2016 et 2021 et de 9 pour cent entre 2017 et 2019. Autres facteurs cruciaux de réussite : (i) travailler en étroite collaboration avec les États membres pour améliorer l'investissement en RO ; (ii) continuer à prouver que l'ONU-Femmes est un organisme solide et un partenaire de programme fiable ; et (iii) améliorer la visibilité pour encourager le soutien des contribuables dans les pays donateurs.

77. **AR de la part des gouvernements :** Pour augmenter le financement gouvernement AR (hors autres sources AR) d'en moyenne 9,1 pour cent par an entre 2016 et 2021 et atteindre 172 millions de dollars d'ici 2019, l'ONU-Femmes devra s'assurer que : (i) ses initiatives phares du programme (IPP) soient mis en œuvre conjointement avec d'autres agences des Nations Unies et correctement commercialisés et exécutés, y compris avec l'engagement durable d'États membres et de partenaires-clés dans le processus de table ronde, qui s'est avéré efficace en 2017¹³, et par un engagement national et régional avec l'appui de gouvernements hôtes ; (ii) le soutien politique soit généré à tous les niveaux par un dialogue et une coordination ; (iii) l'ONU-Femmes continue à être reconnue comme un partenaire de programme fiable et catalyseur de transformation et d'action collective ; (iv) l'organisation mette en place des structures de capacité et d'appui d'envergure adéquate dans les pays, les régions et aux sièges ; et (v) assure une meilleure visibilité de son impact pour encourager le soutien des contribuables dans les pays donateurs.

78. **Programmes communs :** Pour augmenter les programmes communs d'en moyenne 16 pour cent par an entre 2016 et 2021, et atteindre 50 millions de dollars en 2019, l'ONU-Femmes va continuer à appuyer l'établissement de programmes communs effectifs sur l'égalité des sexes. Pour ce faire, elle appuiera des évaluations et analyses solides sur l'égalité des sexes dans des Bilans communs de pays, des résultats clairs sur l'égalité des sexes dans des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, et des groupes de résultats communs sur l'égalité des sexes pour exploiter les résultats. L'ONU-Femmes va renforcer le rôle de coordinateur des équipes régionales et nationales et engendrer un appui politique de la part de donateurs, gouvernements et autres partenaires, localement. Comme l'exige ce rôle, l'ONU-Femmes va s'assurer d'avoir en permanence la capacité d'agir en tant que

¹³ Comme mentionné dans le Rapport du Directeur exécutif de l'ONU-Femmes au Conseil d'administration de 2017, des tables rondes avec des donateurs de l'ONU se sont tenues pour trois initiatives phares du programme (IPP) générant près de 40 millions de dollars en promesses formelles de contribution pour plusieurs années. Près de 35 millions de dollars supplémentaires de promesses de contribution informelles ont été enregistrés.

responsable des programmes communs sur l'égalité des sexes et appuyer leur développement et mise en œuvre, et assurer que l'ONU-Femmes soit considérée comme un partenaire de programme fiable et catalytique disposant d'une capacité et d'une structure de soutien adéquates.

79. **Quotes-parts** : Pour l'exercice biennal 2018-2019, l'ONU-Femmes se prépare aux délibérations de la Cinquième Commission pour une modeste augmentation des quotes-parts en 2018.

Engagement du secteur privé : facteurs cruciaux de réussite

80. **Sociétés et fondations privées**: L'ONU-Femmes dispose de partenariats de longue durée avec le secteur privé. Pour que les contributions des sociétés et fondations privées passent de 5 millions de dollars en 2016 à 12 millions de dollars en 2019, et continuent ensuite à augmenter, l'ONU-Femmes va : (i) utiliser des modèles de sensibilisation accélérée pour permettre d'intensifier l'engagement dans le soutien aux priorités du plan stratégique, comme les Plateformes d'action collective de l'ONU-Femmes qui seront lancées en 2017 ; (ii) tirer parti des contributions du secteur privé pour permettre de financer la capacité de collecte de fonds auprès du secteur privé, en assurant par conséquent que l'ONU-Femmes dispose d'une capacité adéquate pour la sensibilisation et la gestion des comptes ; (iii) poursuivre les récents succès du recrutement poste à poste au niveau international ; et (iv) mettre en œuvre des initiatives à forte valeur et fort impact avec les sociétés partenaires en totale conformité avec les priorités du programme.

81. Pour enclencher la prise de force du secteur commercial au-delà de la responsabilité sociale ou philanthropique des entreprises, et pour assurer un soutien financier et un large impact programmatique, l'ONU-Femmes lance plusieurs Plateformes d'action collective en 2017 et 2018, avec l'objectif de mobiliser un élan à grand échelle et sectoriel, et de promouvoir des partenariats exploitant l'expertise et les atouts du secteur privé¹⁴.

82. **Grandes fondations** : Pour augmenter les aides de la part des grandes fondations de 1,6 million en 2016 à 15 millions de dollars en 2021, l'ONU-Femmes va s'efforcer d'intensifier les collaborations fructueuses, en particulier dans le contexte des initiatives phares du programme (IPP), dont certaines augurent déjà d'une filière solide pour 2018-2019. De plus, l'Entité va poursuivre un dialogue et un engagement politiques soutenus avec les fondations ciblées, à la fois en développant les partenariats avec les donateurs actuels et en trouvant de nouveaux partenaires de financement parmi les 20 premières fondations composées de professionnels.

83. **Clients privés très fortunés**: À 50 000 de dollars, les recettes de 2016 provenant de clients privés très fortunés, petites fondations et trusts représentaient une très

¹⁴ En juin 2017, l'ONU-Femmes a annoncé sa Plateforme d'action collective sur les Normes, Attitudes et Stereotypes avec le lancement de #Unstereotype Alliance, qui vise à rallier l'industrie de la publicité et des média numériques partout dans le monde pour mettre fin aux stéréotypes et promouvoir une représentation progressive dans la publicité, en vue d'un changement mesurable d'ici 2020. En septembre 2017, l'ONU-Femmes lancera sa Plateforme d'action collective sur l'Innovation et la Technologie pour les femmes et les jeunes filles avec la première mobilisation de la Coalition mondiale de l'innovation pour le changement. L'ONU-Femmes prépare une troisième Plateforme d'action collective sur la problématique hommes-femmes et les investissements. Voir aussi l'annexe B "From Funding to Financing" ou comment tirer parti des forces financières.

modeste part du flux de recettes pour l'ONU-Femmes, et qui n'avait pas été ciblée auparavant. L'Entité prévoit d'augmenter ce domaine de 5 millions de dollars d'ici 2019, et au-delà, avec les stratégies suivantes : (i) identifier et tirer parti des réseaux d'accès et explorer le recrutement poste à poste ; (ii) développer le systèmes de gestion client, les capacités de sensibilisation et les méthodologies de co-crédation ; (iii) organiser les opportunités de contributions à fort retentissement et les opportunités de reconnaissance ; et (iv) tirer parti des déductions fiscales sur les marchés-clés par le biais de ses Comités nationaux.

84. Comités nationaux et dons individuels : Pour assurer une croissance de 5 millions de dollars en 2016 à 12 millions en 2019 et au-delà des recettes de la part des Comités nationaux et donateurs individuels, l'ONU-Femmes va : (i) aider les Comités nationaux à professionnaliser leurs collectes de fonds ; (ii) investir dans certains pays montrant un fort retour sur investissement ; et (iii) augmenter les flux de recettes par marketing direct et campagnes de contribution, mises en œuvre au niveau mondial et national.

85. Le financement innovant devrait devenir une nouvelle source de recettes. La plateforme innovante de l'ONU-Femmes Buy from Women, à l'essai au Rwanda en 2016, et d'autres initiatives visant à aider les entreprises appartenant à des femmes à être pro-activement engagées sur les marchés publics tirent parti des marchés publics pour renforcer l'autonomisation économique des femmes. Ce flux de finances publiques présente des avantages formidables : globalement, les marchés publics représentent 10 à 33 pour cent du PIB¹⁵. Les entreprises appartenant à des femmes ont été largement exclues de ce marché non négligeable, avec une part de seulement 1 pour cent, souvent faute d'information sur les appels d'offre, de compréhension des procédures et de capacité à répondre aux exigences.

Responsabilité fiscale à faire face aux risques

86. Même si ces prévisions ont été soigneusement établies, prévoir les recettes d'une jeune organisation en plein essor est plus difficile que pour une institution bien établie. Pour concilier ce fait avec le besoin de soutenir sa santé financière, l'ONU-Femmes a choisi par le passé de suivre une approche ambitieuse pour établir ses objectifs tout en restant fiscalement responsable. L'ONU-Femmes a mis en place des mesures de planification d'interventions d'urgence dans le cadre de sa mise en œuvre, qui sont pratiquées par d'autres entités de l'ONU financées par des contributions volontaires. Les affectations de l'ONU-Femmes sont basées sur les recettes prévues de la part de donateurs et lorsque les prévisions sont inférieures aux contributions réelles, des mesures d'intervention d'urgence sont prises, comme le gel des postes vacants ou la réduction d'affectations hors effectifs. L'ONU-Femmes surveille de près les tendances en matière de recettes sur une base mensuelle pour s'assurer que les affectations restent proportionnelles aux ressources disponibles.

From Funding to Financing

87. La stratégie de mobilisation des ressources de l'ONU-Femmes, décrite ci-dessus, est axée sur la mobilisation de ressources supplémentaires afin de répondre aux objectifs du budget institutionnel (BI) de l'ONU-Femmes. Les étapes suivantes d'une

¹⁵ Selon le Peterson Institute for International Economics. Voir : <https://piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/how-large-public-procurement-developing-countries>

stratégie de financement de pleine participation et à long terme consistent en un financement mixte (combinaison des ressources à l'aide de capitaux) et à tirer parti de larges flux financiers. L'annexe B présente l'avancement des recherches préliminaires de ce programme complémentaire de mobilisation des ressources.

V. Conclusions

88. En 2016, le Conseil d'administration dans sa décision 2016/4 sur le DSF (dialogue structuré sur le financement) a reconnu que «la demande de soutien de l'ONU-Femmes est substantielle et que les fonctions d'appui de l'ONU-Femmes ont augmenté.» Le travail normatif et de coordination de l'ONU-Femmes, que ce soit au niveau intergouvernemental ou du système des Nations Unies ou via des programmes au niveau du pays, ainsi que sa performance programmatique, demeure dépendant de sa capacité à augmenter et à soutenir des contributions en RO et à augmenter le financement en AR de haute qualité.

89. En réponse au rapport du DSF (dialogue structuré sur le financement) de 2016 (UNW/2016/8), l'ONU-Femmes a mis en œuvre des stratégies qui ont efficacement : (i) augmenté la livraison de programmes ; (ii) renforcé son plan de travail 2017 et utilisé de façon catalytique les RO programmables pour réduire l'écart de financement en AR entre les 285 millions de dollars prévus et les 111 millions de dollars réels en 2017 ; (iii) accéléré les démarches de développement de la filière, en partie par le lancement continu des initiatives phares du programme (IPP) ; (iv) utilisé une pré-affectation souple au niveau thématique pour assurer la croissance du portefeuille, en autres en fournissant un financement initial, en déployant du personnel intérimaire et une capacité à intervenir rapidement pour répondre aux urgences et permettre les déploiements à long terme pour renforcer les capacités des bureaux de pays ; et (v) mis à l'essai un nouveau mécanisme de mobilisation de fonds pour approches programmatiques.

90. L'ONU-Femmes a revu sa stratégie de mobilisation des ressources pour appuyer la mise en œuvre totale de son plan stratégique 2018-2021. L'Entité prévoit une croissance annuelle des recettes de 12 pour cent, alimentée en majeure partie par un engagement proactif dans des marchés nouveaux ou sous-exploités du secteur privé (ex. fondations, clients privés très fortunés, Comités nationaux et soutien général du public, ainsi qu'une croissance durable des contributions des entreprises) ainsi qu'une croissance des initiatives de programmation conjointe avec des partenaires du système des Nations Unies. Les États membres demeurent la première source d'appui à l'ONU-Femmes. Une croissance générale annuelle soutenue mais non accélérée de 8,75 pour cent des contributions en RO et AR de la part des États membres est prévue (9 pour cent en 2017-2019).

91. L'ONU-Femmes encourage ses partenaires gouvernementaux à s'engager proactivement dans une démarche collective pour livrer, au minimum, une augmentation annuelle de 9 pour cent des contributions en RO et AR pour soutenir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, compte-tenu particulièrement du modeste budget de l'ONU-Femmes, ce qui signifie que seules de petites augmentations progressives sont nécessaires. Les États membres sont également conviés à appuyer le financement de mécanismes de financement commun et à fournir des AR

opportunes, flexibles et de haute qualité, conformément aux priorités stratégiques de l'Entité.

92. L'ONU-Femmes recherche l'appui du Conseil d'administration et des États membres pour augmenter les contributions en AR puisque les RO représentent le financement de la plus haute qualité, ce qui appuie la mise en œuvre de toutes les conclusions du plan stratégique, et qu'elles sont vitales pour la livraison du triple mandat d'ONU-Femmes. Les RO permettent à l'ONU-Femmes d'avoir la capacité de planifier, d'être réactif et stratégique ; de renforcer la surveillance et la responsabilité ; d'accélérer la cohérence et la coordination du système des Nations Unies ; et de tirer parti des AR pour fournir un financement prévisible de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

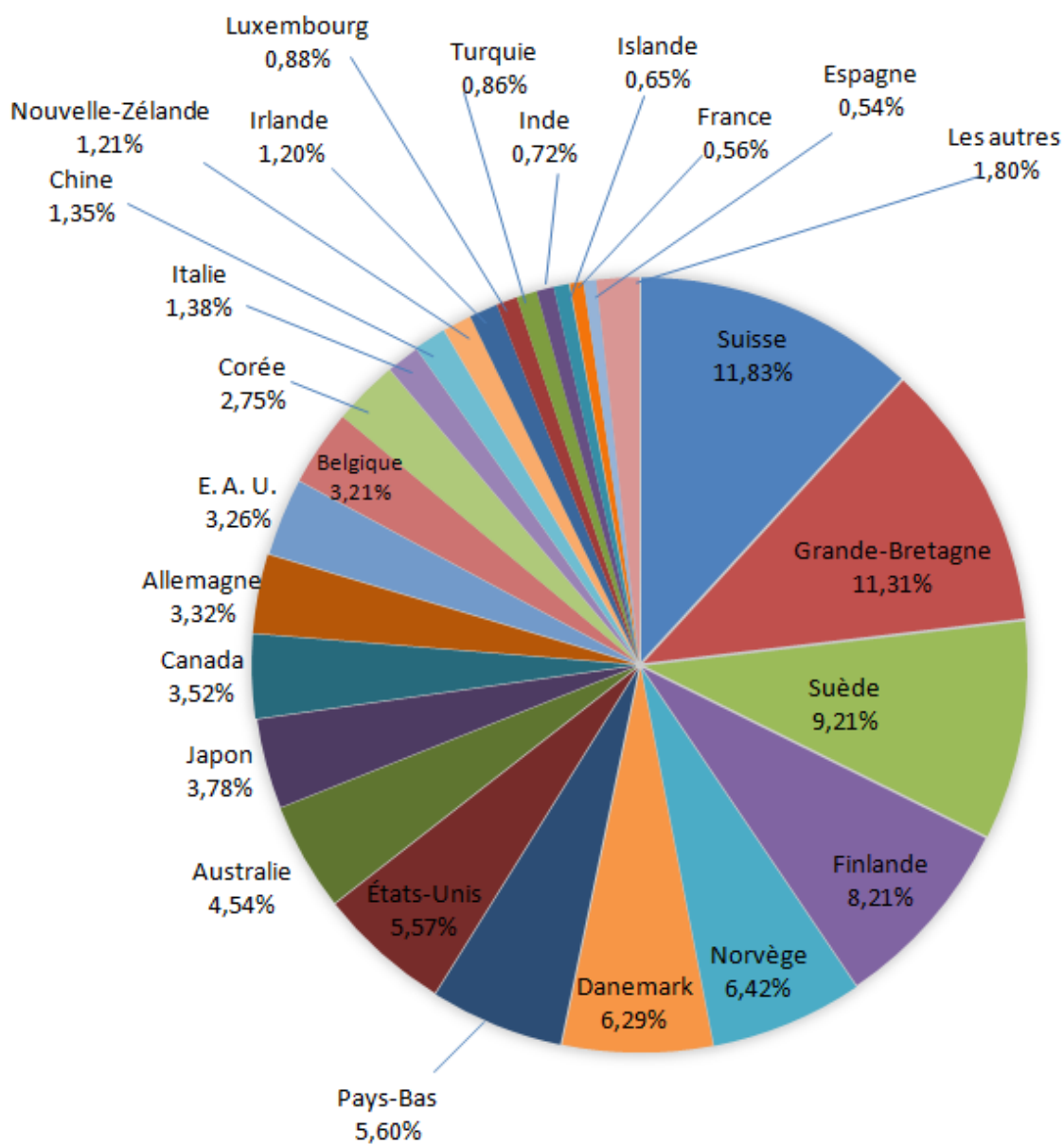
93. Compte-tenu des quotes-parts très limitées actuellement affectées à son appui normatif et aux mandats de coordination du système des Nations Unies, les États membres sont encouragés à appuyer l'augmentation demandée des quotes-parts pour 2018-2019.

94. Enfin, les États membres peuvent aider à réduire les coûts de transaction et les inefficiences en harmonisant les règles et procédures afin de réduire le nombre des accords spécifiques au donateur qui augmentent les coûts de transaction et les inefficiences, et en soutenant des rapports multi-donateurs simplifiés et harmonisés.

95. L'ONU-Femmes attache une grande importance au processus du DSF (dialogue structuré sur le financement), et à l'opportunité d'alignement stratégique que celui-ci offre pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2021, et pour permettre à l'ONU-Femmes de jouer un rôle central dans le soutien à la mise en œuvre totale, effective et accélérée de la Déclaration et Programme d'action de Beijing et dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030, tout en tenant compte de la problématique hommes-femmes.

Annexe A

Distribution des contributions en RO à l'ONU-Femmes de la part des gouvernements en 2016

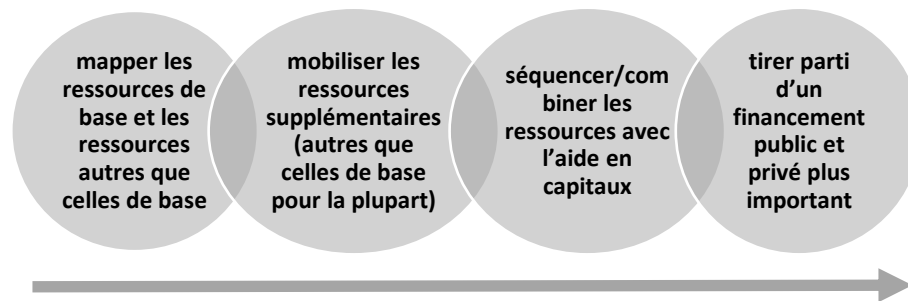


Annexe B :

From Funding to Financing

1. Selon le rapport du DSF (dialogue structuré sur le financement) de 2016, l'ONU-Femmes a adopté un modèle de maturation en trois étapes qui cadre sa capacité à s'engager dans un dialogue structuré sur le financement. À la troisième étape, une organisation a la possibilité de s'écarter d'une source de financement unique (en principe les dons de donateurs, qui peuvent être les gouvernements, les fondations et le secteur privé) pour bénéficier de sources de financement multiples (ex. sources de financement innovantes) et tirer parti du bon mélange d'outils de financement et tenir les priorités de son plan stratégique.
2. Pour l'exercice biennal 2015-2016, l'Entité est passée à l'Étape 2 de son modèle de maturation avec l'ONU-Femmes et s'investit fortement dans le renforcement et la concentration de son programme pour mieux tirer profit de son mandat composite de façon intégrée et soutient la traduction d'engagements normatifs en résultats aux niveaux national et régional. Alors qu'elle entre dans l'exercice biennal 2018-2019, l'ONU-Femmes approfondit sa réflexion sur les parcours vers l'Étape 3.
3. Cette réflexion est faite conformément aux lignes directrices du Groupe de développement de l'ONU sur le chemin du Funding to Financing (F2F), et le parcours illustré à la figure I.

Figure I : Le défi Funding to Financing (F2F)¹⁶



4. La stratégie de mobilisation des ressources de l'ONU-Femmes, décrite à la Section IV, est axée sur la mobilisation de ressources supplémentaires afin de répondre aux objectifs du budget institutionnel (BI) de l'ONU-Femmes. Les étapes suivantes d'une stratégie de financement de pleine participation consistent en un *financement mixte* (combiner les ressources à l'aide en capitaux) et à *tirer parti* de larges flux financiers.

5. L'approche de *financement mixte* peut être explorée, en collaboration avec les partenaires financiers privés et publics, dans le contexte de projets dans lesquels la

¹⁶ Adapté de UNDG Funding to Financing UNDAF Companion Guidance. Consulter : <https://undg.org/document/funding-to-financing-undaf-companion-guidance/>

question de l'accès des femmes au financement est essentielle, comme le soutien aux femmes dans le domaine de l'agriculture climatiquement rationnelle ou pour l'autonomisation des femmes entrepreneurs. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un financement et non d'une stratégie de financement : en d'autres mot, ces fonds ne seront pas canalisés via l'ONU-Femmes, mais seront décisifs pour atteindre les résultats. Les partenariats avec les Institutions financières internationales et avec le secteur privé seraient essentiels dans cette entreprise.

6. Au-delà du financement mixte, des initiatives de *financement innovantes* peuvent être explorées. Parmi celles-ci, une association avec la finance privée, y compris les partenaires de gestion de patrimoine, permettra de développer les instruments d'investissement à impact dont le produit peut être bénéfique aux initiatives sur l'égalité des sexes, y compris celles de l'ONU-Femmes. C'est l'un des objectifs de la Plateforme d'action collective de l'ONU-Femmes sur la problématique hommes-femmes et les investissements et de sensibilisation de l'industrie de la finance privée associée.

7. Un objectif principal de la Plateforme d'action collective sur la Problématique hommes-femmes et les investissements est de *retirer parti* de la puissance de l'industrie de la gestion de patrimoine, et en particulier de l'augmentation des investisseurs de sexe féminin, pour intégrer l'investissement du point de vue de l'égalité entre les sexes et inciter le secteur privé pour accélérer la mise en œuvre des Principes d'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, la chaîne d'approvisionnement et la chaîne de valeurs globale. En exploitant la puissance de la finance privée et le besoin en investisseurs dans sa recherche de données pour la sélection d'investissements, l'ONU-Femmes espère entraîner une plus grande transparence au niveau des rapports sur la mixité et sur l'avancement en général, tout en promouvant les investissements à impact dans le soutien aux femmes et aux jeunes filles.

8. Concernant la mise à profit de larges flux de financement public pour l'égalité des sexes, l'ONU-Femmes a été la première à élaborer une planification et une budgétisation qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes. Les analyses des disparités entre les sexes des budgets gouvernementaux sont cruciales pour un meilleur ciblage et permettent des affectations plus importantes de fonds publics aux interventions prioritaires pour les femmes et les jeunes filles. Au cours de la première année de l'Agenda 2030, l'ONU-Femmes a déjà aidé plus de 80 gouvernements à mettre l'égalité des sexes au centre des plans et budgets visant à mettre en œuvre des SDG.