



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

Distr. générale
10 août 2018

Version originale : arabe/chinois/
anglais/français/russe
espagnol

Deuxième session ordinaire de 2018
10 et 11 septembre 2018
Point 2 de l'ordre du jour provisoire
Dialogue structuré sur le financement

Dialogue structuré sur le financement : Investir dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes grâce au financement du Plan stratégique 2018–2021 d'ONU- Femmes

Résumé

Conformément aux décisions 2014/6, 2015/5, 2016/4 et 2017/7 du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le présent rapport préconise un dialogue à la fois structuré et permanent qui engage le Conseil d'administration sur le financement d'ONU-Femmes pour le déploiement réussi de son Plan stratégique 2018-2021 et la concrétisation des résultats escomptés, à l'appui de la mise en œuvre favorable à l'égalité des sexes du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des États Membres. La prévisibilité, la flexibilité et l'harmonisation des fonds, ainsi que l'objet de ceux-ci sont les principales considérations abordées dans le présent rapport en vue de promouvoir un dialogue structuré exhaustif et approfondi sur le financement. Un consensus sur la voie à suivre afin de parvenir à une structure de financement optimale pour les besoins récurrents en financement et à la viabilité et la résilience financières d'ONU-Femmes constituent les objectifs du dialogue, notamment dans le contexte des pressions sur l'aide publique au développement et de la réforme de l'ONU.

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : (a) *prendre note* du rapport de 2018 sur le Dialogue structuré sur le financement : investir dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes grâce au financement du Plan stratégique 2018–2021 d'ONU-Femmes et encourager ONU-Femmes à poursuivre un dialogue structuré avec les États Membres en vue de surveiller, d'évaluer et de suivre le niveau de financement qu'elle reçoit, ainsi que la prévisibilité, la flexibilité et l'harmonisation des ressources financières prévues pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2021 ; (b) *reconnaître* les réalisations d'ONU-Femmes et qu'une masse critique de ressources ordinaires permet de planifier à l'avance les capacités institutionnelles ; de renforcer la supervision et l'obligation de rendre compte ; de s'engager dans une gestion

efficace et productive ; de faire progresser la cohérence et la coordination du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (GEWE) conformément aux réformes de l'ONU ; et d'accéder à d'autres ressources afin d'accorder un financement prévisible à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; (c) *exhorter* les États Membres financièrement aisés à s'engager à augmenter leurs contributions en ressources ordinaires à ONU-Femmes en 2018-2021, le plus tôt possible, y compris au moyen de promesses pluriannuelles ; et (d) *prendre acte* avec satisfaction du nombre croissant de sources de contribution à ONU-Femmes.

I. Préface

1. L'impulsion donnée par les États Membres au soutien à ONU-Femmes et leur engagement soutenu, ainsi que leur financement plus important en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes (GEWE), couplés aux directives du Conseil d'administration, sont essentiels à la mise en œuvre réussie du Plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes. Ces aspects auront de vastes répercussions sur les États Membres en ce qui concerne la réalisation de leurs objectifs de développement durable (ODD), compte tenu de la nature centrale et de l'effet catalyseur de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans tous les aspects du Programme 2030.

2. Atteindre l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes est en soi un ODD, avec une valeur intrinsèque claire qui s'aligne sur les principes des droits humains et de la justice sociale de l'ONU, et qui se reflète dans un discours international élargi sur l'égalité des sexes¹. Les études montrent que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont essentielles à la réalisation d'autres objectifs de développement et que « les pertes économiques et sociales dues au progrès insuffisant dans la quête de l'égalité des sexes...sont importantes » (E.FFDF/2017/L.1), avec une analyse de la Banque mondiale publiée en 2018 constatant que les obstacles à la participation des femmes au marché du travail entraînent une « perte de richesse en capital humain due à l'inégalité des sexes...estimée à 160 200 000 milliards de dollars ».²

3. Le Programme 2030 a invité la communauté internationale à « ...œuvrer en faveur d'une hausse importante des investissements afin de réduire l'écart entre les sexes et de renforcer le soutien à [l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes] à l'échelle mondiale, régionale et nationale » (A/RES/70/1). Le renforcement de l'action collective des États Membres, des Nations Unies et des partenaires du développement pour réaliser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes,

¹ Alexandra Pittman. 2014. *Fast-Forwarding Gender Equality and Women's Empowerment (Accélérer l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes) : Reflections on Measuring Change for UNDP's Thematic Evaluation on Gender Mainstreaming and Gender Equality (réflexions sur la mesure du changement pour l'évaluation thématique du PNUD sur l'intégration du genre et l'égalité des sexes) 2008-2013*. PNUD. Consulter : http://web.undp.org/evaluation/documents/articles-papers/occasional_papers/Occasional%20Paper_Gender_Pittman%20.pdf

² Wodon, Quentin T.; de la Brière, Bénédicte. 2018. *Unrealized Potential (Potentiel inexploité) : The High Cost of Gender Inequality in Earnings (le coût élevé de l'inégalité de genre dans les revenus). Le coût de l'inégalité de genre* (Séries Notes). Washington, DC : Banque mondiale. Consulter : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29865>

notamment grâce à des investissements financiers accrus, est essentiel pour qu'ONU-Femmes puisse remplir adéquatement son rôle unique et central et son triple mandat.

4. ONU-Femmes est le fruit de la réforme architecturale de l'égalité des sexes des Nations Unies visant à améliorer la cohérence, la coordination et l'impact, mise sur pied d'après une résolution de l'Assemblée générale (A/64/289) axée sur la cohérence à l'échelle du système.

5. En tant qu'unique organisation des Nations Unies exclusivement dédiée à l'avancement de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le monde, ONU-Femmes est bien placée pour aider à accélérer le programme de réforme du Secrétaire général des Nations Unies, soutenu par les États Membres, qui cherche à créer une « ONU du XXI^e siècle » plus apte à relever les défis actuels à travers la réforme de la gestion de l'ONU (Secrétariat) ; le système de développement ; et l'architecture de paix et de la sécurité de l'ONU ; avec la Stratégie sur la parité entre les sexes à l'échelle du système, qui constitue une étape importante dans la marche vers une ONU plus efficace.

6. La première phase du plan stratégique d'ONU-Femmes (2011-2013) a démontré que, grâce à la réforme de l'architecture de l'ONU, les États Membres pourraient poursuivre et assurer une plus grande cohérence à l'échelle du système en matière d'égalité des sexes. La deuxième phase du plan stratégique (2014-2017) s'est concentrée sur la mise en place de l'architecture régionale et nationale qui a permis à ONU-Femmes de soutenir les ambitions nationales des États Membres. Au cours de la période 2014-2017, ONU-Femmes, en partenariat avec les agences des Nations Unies, la société civile et le secteur privé, a aidé les États Membres à dégager d'importants avantages en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes qui ont eu une incidence favorable sur des milliards de femmes et de filles à travers le monde. Comme signe d'optimisation des ressources, le deuxième plan stratégique a permis à ONU-Femmes de réaliser 80 % des résultats prévus suivant l'obtention de 80 % des fonds nécessaires, dont la plupart n'étaient pas prévisibles.

7. Le plan stratégique actuel 2018-2021 d'ONU-Femmes est encore plus ancré dans la vision à long terme d'aider les États Membres à accélérer la mise en œuvre favorable à l'égalité des sexes du Programme 2030 grâce à une programmation conjointe phare qui tire parti du système des Nations Unies et des partenariats multipartites et qui transforme des vies et des pays. Il s'appuie sur des instruments comme la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, axée explicitement sur la réduction des violations des droits et la Déclaration et Programme d'action de Beijing, qui définit l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes comme une question de droits humains et énonce les conditions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes nécessaires au développement. Le Plan stratégique fixe des objectifs ambitieux et utilise des approches novatrices pour aider les États Membres à produire des résultats probants d'ici 2021, soit moins d'une décennie avant la date limite fixée pour la réalisation des ODD dans le monde.

8. Le Plan stratégique 2018-2021 s'harmonise avec les plans du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Ces quatre agences se sont engagées à faire converger leur avantage collaboratif afin de réduire les chevauchements et la duplication, de mutualiser leurs compétences et de

parvenir à une harmonisation, à une innovation et à une efficacité renforcées des fonds, des programmes et des opérations de l'ONU à travers le monde grâce à des mécanismes qui optimisent les résultats pour les États Membres et leurs citoyens.

Pourquoi un Dialogue structuré sur le financement (DSF) ?

9. Conformément aux décisions 2014/6, 2015/5 et 2016/4 du Conseil d'administration d'ONU-Femmes et aux résolutions 67/226 et 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (QCPR), ONU-Femmes s'est engagée à poursuivre le dialogue sur l'alignement prévisible et flexible des ressources financières mises à la disposition de l'Entité aux fins de la mise en œuvre d'un plan stratégique quadriennal.

10. Le DSF vise à soutenir un flux plus prévisible de ressources de haute qualité, qui s'avère nécessaire pour qu'ONU-Femmes puisse s'acquitter pleinement de son triple mandat qui englobe : (i) le soutien normatif ; (ii) la coordination du système des Nations Unies ; et (iii) les activités opérationnelles, d'une manière intégrée afin d'obtenir des résultats transformateurs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes à travers le monde. Le DSF offre à ONU-Femmes la possibilité de déterminer, en consultation avec ses principales sources de financement, la façon de rehausser la transparence, l'alignement et la prévisibilité des finances, en tenant compte d'une structure de financement optimale.

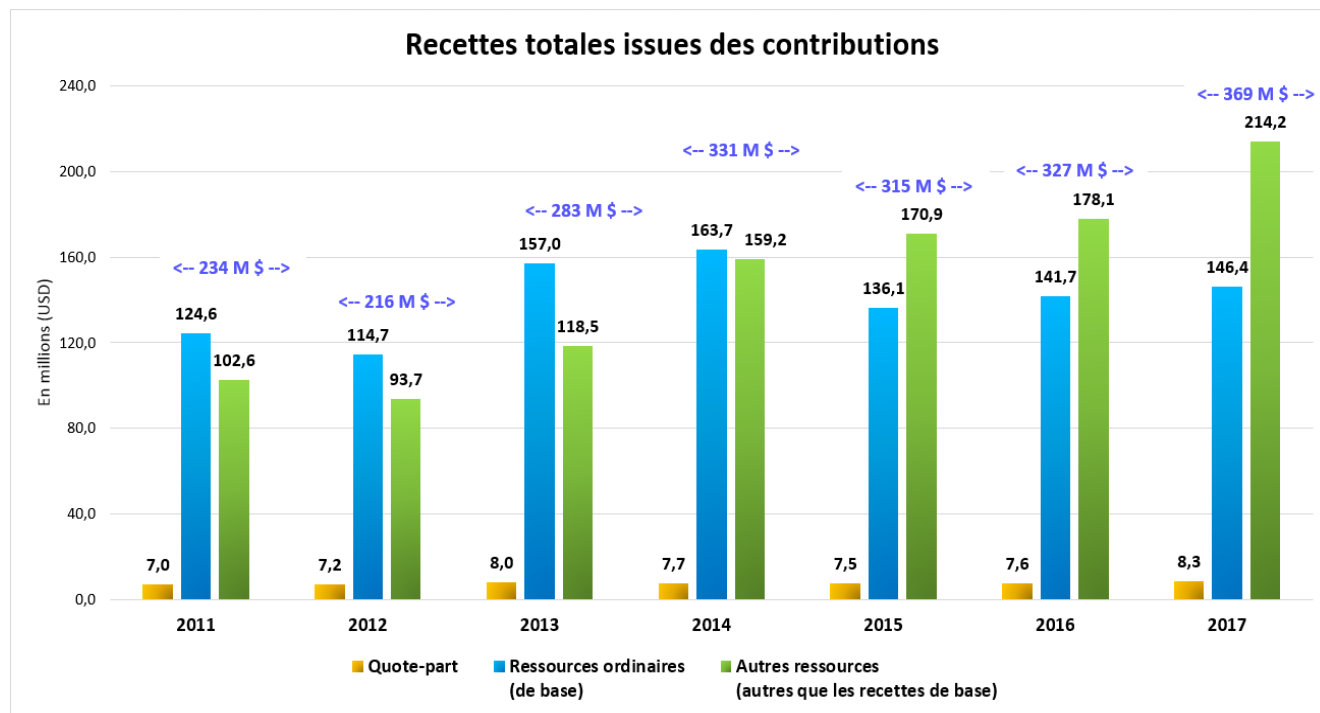
11. L'objectif ultime d'un dialogue structuré est que les budgets intégrés biennaux d'ONU-Femmes pour les périodes 2018-2019 et 2020-2021 soient entièrement financés à l'appui de la mise en œuvre complète du Plan stratégique 2018-2021. La période du Plan stratégique 2014-2017 a illustré la manière dont les déficits de fonds peuvent limiter les résultats. Le rapport du DSF de 2018 s'appuie sur les conclusions et les recommandations émanant du processus de DSF de 2017.

12. Alors qu'ONU-Femmes n'a pas encore atteint l'objectif de financement de 500 millions USD initialement identifié par le Secrétaire général comme étant optimal pour permettre à l'Entité de poursuivre son mandat composite (A/65/531), elle a enregistré, entre 2011 et 2017, une croissance globale notable des recettes de l'ordre de 57,6 %, le total des ressources passant de 234 millions USD en 2011 à 369 millions USD en 2017 (voir la Figure I).

13. En 2017, ONU-Femmes a enregistré le total de recettes le plus élevé depuis sa création, avec des contributions provenant de 211 donateurs au total, dont 112 États Membres (53 %). Malgré l'augmentation des contributions volontaires, les recettes étaient encore de 109 millions USD en deçà des prévisions du BI de 470 millions USD pour 2017 (200 millions USD en ressources ordinaires [RO]) également appelées « ressources de base » et 270 millions USD de dollars en d'autres ressources [AR], également appelées « ressources autres que les ressources de base »). De plus, le financement en AR a dépassé en volume celui en RO au fil du temps.

Figure I.

Recettes totales d'ONU-Femmes pour 2011-2017



II. Réagir à un monde en pleine évolution

14. L'ONU est aux prises avec la question de sa pertinence dans un monde en pleine évolution, qui a des répercussions financières pour l'ensemble du système des Nations Unies dans un climat politique mondial qui est devenu moins favorable au multilatéralisme. Par exemple, les 28 États Membres de l'Union européenne ont décidé par vote que la priorité principale de l'ONU et de la 73^e Assemblée générale des Nations Unies sera de renforcer le multilatéralisme et de soutenir l'ONU dans un monde instable et imprévisible³.

15. Les mouvements politiques à travers le monde reflètent la frustration face à « l'inégalité grandissante, l'impact croissant du changement climatique et les systèmes politiques moins sensibles au peuple⁴ ». Le rétrécissement des espaces pour les droits humains et l'activisme en faveur de l'égalité des sexes dans certains contextes et la contestation d'un certain nombre de questions d'égalité des sexes peuvent avoir une incidence négative sur l'adéquation du cadre normatif global de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes qui sous-tend le mandat et la mission d'ONU-Femmes.

³ Consulter : <http://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2018/06/25/eu-priorities-at-the-united-nations-and-the-73rd-un-general-assembly-adopted/>, et <https://www.aa.com.tr/en/analysis-news/the-united-nations-in-a-changing-world-order/915600>

⁴ Consulter : <https://www.globalresearch.ca/power-dynamics-changing-in-world-order/5598514>

16. L'ONU, cependant, demeure un multiplicateur de force pour les États, en s'attaquant aux défis mondiaux qui, en raison de leur complexité et de leur coût, ne peuvent être relevés par un État seul⁵. Même si les contributions à l'ONU représentent une petite part des budgets nationaux et ont des effets multiplicateurs (85 % des gouvernements des pays bénéficiaires indiquent que les activités de l'ONU s'harmonisent « étroitement » ou « très étroitement » avec leurs besoins en développement⁶), le financement de l'ONU a toujours été une question de conflits politiques persistants ; en particulier en ce qui concerne le partage des coûts, l'efficacité, la transparence et la rentabilité⁷.

17. Le système des Nations Unies, avec ses divers organes et programmes, a engrangé des recettes de l'ordre de 49 milliards USD en 2016 sous forme de contributions volontaires et quotes-parts⁸. La plus grande part provenait des gouvernements (78 % directement des gouvernements et une contribution record de 9 %, soit 2,6 milliards USD, de la Commission européenne⁹).

18. Pour de nombreux fonds et programmes des Nations Unies, comme pour ONU-Femmes, les contributions en RO sont en baisse. Entre 2002 et 2016, dans l'ensemble du système de développement des Nations Unies, la part que représentent les RO dans le financement total et dans les activités liées au développement est passée de 37 % à 22 % et de 41 % à 28 % respectivement. Parmi les 10 principaux donateurs gouvernementaux, seuls la Suède et les Pays-Bas ont accordé plus de financement en RO qu'en AR.

19. ONU-Femmes reçoit la plus petite fraction de quotes-parts de l'ONU, soit 0,05 % du total des ressources distribuées entre l'ensemble des entités destinataires des Nations Unies en 2016. ONU-Femmes reçoit également une plus petite part des contributions volontaires versées par les États Membres à l'ONU avec un financement « concentré dans un nombre relativement restreint d'entités des [Nations Unies], les huit premières (PAM, PNUD, UNICEF, HCR, OMS, OSTNU, FAO et PNUD) représentant 84 % de toutes les contributions en 2016¹⁰. » Selon un rapport de Dalberg en date de juin 2017, les estimations des dépenses et du personnel absorbés par les ODD ont placé l'Objectif 5 dans la moitié inférieure lorsqu'il s'agissait de financement des ODD, ceux-ci se voyant octroyer un financement de 628 millions USD sur des dépenses totales avoisinant 31 milliards USD pour les ODD de l'ONU¹¹.

⁵ Consulter : <https://www.cfr.org/article/funding-united-nations-what-impact-do-us-contributions-have-un-agencies-and-programs> et <https://betterworldcampaign.org/us-un-partnership/importance-of-funding-the-un/>

⁶ A/73/63—E/2018/8. Consulter : https://digitallibrary.un.org/record/1473566/files/A_73_63%26E_2018_8-FR.pdf

⁷ Consulter : <https://www.globalpolicy.org/un-finance.html>

⁸ Consulter : <http://www.unsystem.org/content/FS-K00-02>

⁹ A/73/63—E/2018/8. Consulter : https://digitallibrary.un.org/record/1473566/files/A_73_63%26E_2018_8-FR.pdf

¹⁰ Nations Unies, Conseil économique et social de l'Assemblée générale, *Application de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies, 2018, A/73/63—E/2018/8 (19 janvier 2018)*.

¹¹ Dalberg, *System-wide Outline of the functions and Capacities of the UN Development System (Aperçu des fonctions et des capacités du système de développement des Nations Unies à l'échelle du système)*, Rapport du consultant (juin 2017)

20. Ces modèles de financement reflètent un ordre mondial patriarcal. Alors que beaucoup de choses ont changé, le patriarcat est relativement inébranlable. Il doit aussi changer afin d'attirer un nouvel ordre qui soit « adapté au but poursuivi » dans un monde en évolution. Les femmes doivent jouer un rôle égal et plus actif dans la formulation des impératifs éthiques et financiers et dans la définition de la prospérité, de la responsabilité et de la responsabilisation dans un ordre mondial durable.

21. Mais les nouvelles ne sont pas toutes mauvaises dans un monde en évolution. Par opposition à la baisse de contributions en RO, entre 2002 et 2016, le financement global des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement a plus que doublé grâce à la hausse de contributions en AR (A/73/63/E/2018/8). En outre, après une décennie marquée par plusieurs crises économiques, « en 2017, la croissance économique mondiale est estimée avoir atteint 3,0 %, une accélération sensible par rapport à la croissance de seulement 2,4 % en 2016 et le taux de croissance mondiale le plus élevé depuis 2011.¹² » La prise de conscience sur l'importance de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour une croissance inclusive s'est accrue. Avec une économie mondiale plus forte, les gouvernements ont plus de possibilités de relever efficacement les défis actuels du développement durable.

Réforme de l'ONU

22. Le plan stratégique d'ONU-Femmes est mis en œuvre dans le contexte de réformes en cours de l'ONU, qui entraîneront des changements au niveau de la direction, de la responsabilisation, des mécanismes et des capacités du système des Nations Unies afin de mieux aider les pays à atteindre les ODD et à respecter les engagements de Paris sur le changement climatique. Les résultats des délibérations sur le programme de réforme des Nations Unies offrent des possibilités de mieux tirer parti du système des Nations Unies dans son ensemble pour procurer des résultats aux citoyens du monde entier et de mieux intégrer l'expertise unique et la focalisation exclusive d'ONU-Femmes sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes aux efforts mondiaux visant à mettre en œuvre le plan d'action du Programme 2030.

23. Parallèlement aux opportunités et aux défis que présentent un monde en évolution et une réforme en cours de l'ONU, des mouvements populaires mondiaux orientés vers l'action et le changement de comportement comme HeForShe, MeToo et Time'sUp ont émergé, s'appuyant sur les acquis chèrement obtenus des mouvements féministes au fil du temps avec le soutien d'ONU-Femmes, et attirent l'attention générale sur les questions cruciales d'autonomisation des femmes et des droits humains et accentuent le dialogue sur ces sujets. Ces débats menés par des féministes offrent de nouvelles opportunités d'exiger une réforme et suscitent une attention renouvelée sur les priorités relatives à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

24. Le financement demeure une priorité pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il est désormais temps pour qu'ONU-Femmes soit financée pour mener à bien sa mission. La décision du Secrétaire général en juin 2018 de mettre en place, sur une proposition d'ONU-Femmes, un Groupe de travail de haut niveau sur le financement de l'égalité des sexes, visant à galvaniser l'effort de l'ensemble du

¹² Nations Unies. *La situation et les perspectives de l'économie mondiale 2018*.

système des Nations Unies pour des investissements accrus et ciblés dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et d'un suivi exact des ressources dans ce domaine, constitue une étape positive vers la garantie d'un financement adéquat de la part de tous les groupes de parties prenantes en faveur des priorités de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle mondiale.

III. Une ONU-Femmes en pleine maturation

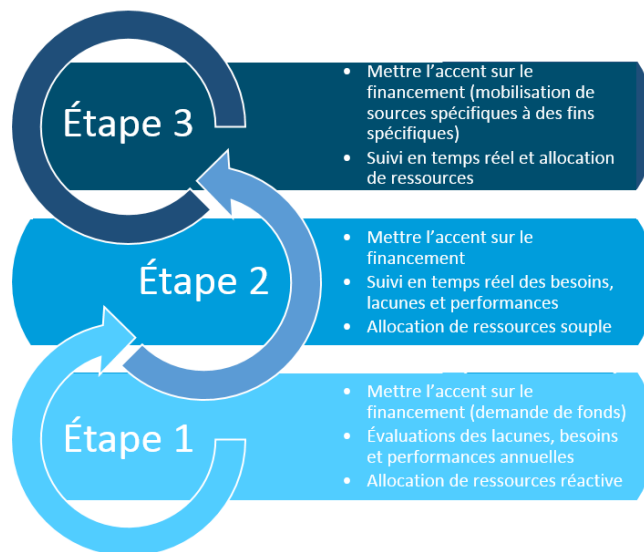
25. La précédente section s'était axée sur les facteurs généraux touchant l'environnement du financement d'ONU-Femmes. La présente section se concentre sur l'évolution institutionnelle d'ONU-Femmes et les implications de la réforme des Nations Unies sur le financement d'ONU-Femmes.

26. La maturation d'ONU-Femmes est attestée par son Plan stratégique 2018-2021, qui a été rédigé en reconnaissance du QCPR et du rapport du Secrétaire général sur le repositionnement du système de développement des Nations Unies pour réaliser le Programme 2030. Le plan confirme le renforcement de la cohérence et de la collaboration, allant de la planification et de la programmation conjointes aux partenariats multipartites qui s'étendent au-delà du système des Nations Unies. Il propose une approche collective de la planification stratégique et du financement, à travers un système d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques visant à identifier les priorités et à investir dans des activités, aux côtés du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNICEF¹³.

27. Comme cela a été présenté au Conseil d'administration dans les rapports 2016 et 2017 sur le DSF, le modèle de maturation du financement fragmentaire au financement structuré d'ONU-Femmes ouvre la voie vers la viabilité financière en trois étapes (voir Figure II).

¹³ A/73/63—E/2018/8. Consulter : https://digitallibrary.un.org/record/1473566/files/A_73_63%26E_2018_8-FR.pdf

Figure II.
Le modèle de maturation financière d'ONU-Femmes



28. L'Entité est passée à l'Étape 2 de ce modèle au cours de la période de planification stratégique 2014-2017 en investissant dans la programmation et en la renforçant, ainsi qu'en effectuant le suivi et en établissant des rapports afin de mieux intégrer son mandat composite dans la réalisation des résultats de développement. En ce début d'exercice biennal 2018-2019, l'Entité chemine vers l'Étape 3 du modèle, passant d'un effort financier (collecte de fonds annuelle) à un financement (mobilisation de fonds prévisibles et flexibles pour les besoins institutionnels et de programmation). Cette évolution s'aligne sur les orientations du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur la voie du financement fragmentaire au financement structuré.

29. Le passage du financement de petits projets individuels à celui des transformations plus importantes au moyen d'une programmation stratégique et conjointe exige une combinaison équilibrée de ressources institutionnelles et de programmation. Conformément aux orientations du GNUD, une approche de financement exige qu'ONU-Femmes cartographie le paysage financier, évalue son déficit de financement pluriannuel et élabore une stratégie de mobilisation des ressources afin de répondre aux besoins de financement récurrents de façon à éviter les déficits pendant un cycle de planification stratégique.¹⁴

30. La voie vers une stratégie de financement bien élaborée repose sur des initiatives de *financement novatrices*, qui reflètent une dépendance exclusive réduite vis-à-vis des sources de financement traditionnelles et vulnérables. Les initiatives de financement novatrices peuvent regrouper des fonds et combiner « des sources de financement publiques et privées... [et impliquer] un éventail de partenaires financiers (gouvernements, institutions financières internationales, fondations, entreprises et

¹⁴ <https://undg.org/document/funding-to-financing-undaf-companion-guidance/>

particuliers) pour...mobiliser des ressources adéquates, durables, flexibles et prévisibles en vue de soutenir la mise en œuvre des ODD. »¹⁵

31. ONU-Femmes mène déjà des initiatives de financement novatrices dans des domaines de programmation thématiques, comme l'action humanitaire, l'égalité des sexes et les statistiques par le biais de la modalité de ses Initiatives phares de programmation (IPP) et dans le cadre de l'initiative « Spotlight » de 500 millions EUR pour éliminer la violence contre les femmes et les filles, financée grâce à un mécanisme de programmation commun des Nations Unies dans son ensemble. ONU-Femmes soutient les efforts déployés par les Nations Unies pour intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à l'ensemble du Fonds pour les ODD et le Pacte de financement du Secrétaire général.

32. Le *financement mixte* est actuellement exploré, en collaboration avec les partenaires financiers privés et publics, dans le contexte des programmes conjoints dans lesquels la 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.

33. Une approche fondée sur le financement plutôt que sur l'effort financier permettra à ONU-Femmes de disposer de ressources pluriannuelles plus prévisibles qui tiennent compte des besoins institutionnels afin de programmer et d'offrir efficacement une structure de financement optimale ainsi qu'une meilleure résilience des recettes dans un paysage financier en mutation.

34. L'objectif le plus ambitieux d'une approche de financement est qu'ONU-Femmes contribue aux efforts déployés par les Nations Unies pour orienter les flux de ressources publics et privés plus importants qui facilitent les investissements favorables à l'égalité des sexes dans les 17 objectifs du Programme 2030. Cela inclut les sources locales dans lesquelles l'ONU « ...[tirera parti] des flux financiers plus importants en aidant les gouvernements à élargir leur assiette fiscale, à accéder aux finances publiques internationales, à développer les marchés de capitaux intérieurs et à mettre en place des environnements politiques appropriés qui catalysent l'investissement en réduisant les risques. »¹⁶ La budgétisation favorable à l'égalité des sexes sera un outil important à cet égard. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le financement du développement ont une relation de renforcement mutuel. Des ressources financières adéquates peuvent remédier aux inégalités entre les sexes et vice versa (par ex., lorsque le travail rémunéré et non rémunéré des femmes est pleinement valorisé et comptabilisé, cela accroît les revenus, ce qui élargit les assiettes fiscales, dont les recettes peuvent être investies dans le développement¹⁷).

Leçons apprises et avantages comparatifs

¹⁵ Consulter : <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/oas/the%20statement%20on%20funding%20and%20financing%20strategies.pdf>

¹⁶ Groupe des Nations Unies pour le développement. 2017. *UNDAF Companion Guidance (Document d'orientation du PCAD) : Funding to Financing (Passage du financement fragmentaire au financement structuré)*, p. 8. Consulter : <https://undg.org/document/funding-to-financing-undaf-companion-guidance/>

¹⁷ Dr. Awino Okech. *Fight Corruption (Combattre la corruption) : Finance Gender Equality (financer l'égalité des sexes)*. Document de politique générale de Femnet. 2018. Consulter : <http://femnet.org/2018/06/21/policy-brief-fight-corruption-finance-gender-equality/>

35. Les conclusions de la révision de mi-parcours du deuxième plan stratégique d'ONU-Femmes et des évaluations indépendantes ont permis de dégager les principaux enseignements tirés et les avantages comparatifs ayant inspiré le Plan stratégique 2018-2021 et son financement. Parmi les leçons identifiées figure la nécessité de mieux aligner les priorités et les interventions d'ONU-Femmes avec le soutien dont les États Membres ont besoin pour mettre en œuvre les accords normatifs d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. L'harmonisation avec les priorités de développement des États Membres devrait susciter un intérêt pour le financement.

36. Les quatre principales forces organisationnelles comparatives qu'ONU-Femmes offre au système des Nations Unies dans le cadre de son soutien aux priorités des États Membres sont les suivantes : (i) la capacité de lier l'élaboration des politiques mondiales et nationales à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; (ii) l'accès au vivier de compétences le plus vaste et le plus profond de l'expertise en égalité des sexes et autonomisation des femmes dans le monde ; (iii) des relations solides et de longue date avec les organisations féminines et la société civile d'une manière qui n'exclut personne ; (iv) et des contributions intégrées obligatoires couvrant les trois piliers de l'ONU : la paix et la sécurité, les droits humains et le développement durable.

Examen des structures régionales

37. En 2016, ONU-Femmes a entrepris une évaluation indépendante de sa structure régionale afin d'évaluer la mise en œuvre depuis 2012 aux fins des programmations futures visant le renforcement de la structure institutionnelle. L'évaluation s'est portée sur la pertinence, l'efficacité organisationnelle et l'efficacité administrative de la structure régionale d'ONU-Femmes, y compris sa capacité organisationnelle à s'acquitter de son mandat normatif, opérationnel et de coordination à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

38. L'évaluation a révélé que la présence renforcée d'ONU-Femmes sur le terrain a considérablement accru les résultats, mais exige une conception et une orientation plus rigoureuses des programmes. ONU-Femmes traite les recommandations par le biais de plusieurs initiatives de développement organisationnel, y compris la gestion du changement et les politiques, ainsi que des directives techniques axées sur des groupes marginalisés spécifiques. ONU-Femmes est en train de mettre au point une typologie détaillée de bureaux de pays afin de répondre aux demandes de soutien des États membres et pilotera le concept de regroupement des bureaux de pays dans des contextes où un bureau de pays à part entière pourrait ne pas être justifié. Les scénarios de typologie des bureaux de pays et les projets pilotes permettront à ONU-Femmes d'adapter de manière optimale sa structure régionale à la nouvelle configuration de l'équipe de pays des Nations Unies.

39. Ces efforts peuvent être mis en œuvre de manière optimale avec le soutien des États Membres, notamment par le biais d'accords de partenariat pluriannuels standard et la mise à disposition de fonds en RO supplémentaires et de fonds en AR flexibles et de haute qualité.

Mandat de coordination

40. Sur la base de ces rôles de soutien normatif et de coordination du système onusien, les programmes d'ONU-Femmes encouragent des partenariats à l'échelle des Nations Unies afin de satisfaire les demandes des États Membres en termes de soutien pour la traduction des normes et règles internationales en un changement transformateur pour les femmes et les filles grâce à la coordination des efforts collectifs. Le bilan d'ONU-Femmes en matière de programmation conjointe la place en bonne position pour renforcer la coordination, la coopération et la programmation conjointe à l'échelle du système, ce qui tire parti des forces relatives de l'ONU et des organisations extérieures.

41. Le rôle de coordination d'ONU-Femmes et sa réussite démontrée dans la programmation conjointe constituent un avantage comparatif unique qui est appliqué aux défis les plus pressants du monde. L'égalité des sexes figure déjà en bonne place dans la programmation conjointe des Nations Unies, avec la part la plus importante (109 sur 371) des programmes conjoints mis en œuvre par les équipes de pays des Nations Unies en 2016¹⁸.

42. ONU-Femmes défend l'amélioration de la responsabilisation du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à travers le développement et la mise en œuvre du tableau de bord de l'ONU-SWAP et des équipes de pays des Nations Unies au sein du système des Nations Unies. En 2018, ONU-Femmes a lancé la version 2.0 de l'ONU-SWAP, qui s'inspire des enseignements tirés de la version 1.0 du SWAP visant à renforcer la performance collective en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

43. ONU-Femmes offre une démarche soucieuse de l'égalité des sexes au développement du PNUAD et d'autres documents d'orientation, tels que les évaluations humanitaires et les plans d'intervention. En s'appuyant sur les PNUAD, ONU-Femmes utilise ses ressources limitées pour appliquer de manière stratégique le financement initial afin de mobiliser les ressources collectives de l'équipe de pays des Nations Unies en vue d'obtenir de meilleurs résultats à l'échelle du pays en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

44. Compte tenu de la demande d'approches favorables à l'égalité des sexes vis-à-vis de la réponse humanitaire et de la consolidation de la paix, ONU-Femmes promeut une meilleure coopération et complémentarité entre développement, réduction des risques de catastrophes, action humanitaire et pérennisation de la paix, et renforce la coordination entre travail de développement, aide humanitaire et efforts de consolidation de la paix, comme l'indique le QCPR.

ONU-Femmes et la société civile

45. L'engagement et les partenariats solides d'ONU-Femmes avec la société civile et les organisations féminines renforcent son travail normatif et de coordination au niveau des gouvernements et du système des Nations Unies. Les relations d'ONU-Femmes avec les mouvements féministes mondiaux et les autres groupes marginalisés (jeunes, mouvements autochtones, syndicats, LGBTQ, ruraux et de base, migrants et réfugiés) offrent des possibilités d'utiliser les voix, les capacités et les contributions pour encourager et renforcer les efforts des États Membres en matière d'égalité des

¹⁸ Voir la Figure 5 : http://undg.org/wp-content/uploads/2017/10/UNDG_ResultsReport2016_web_final.pdf

sexes et d'autonomisation des femmes et aider le système des Nations Unies à intégrer les femmes plutôt que de les laisser derrière. Les groupes consultatifs de la société civile d'ONU-Femmes servent de forums de dialogue et d'engagement durable des Nations Unies et de la société civile.

46. Les fonds en RO soutiennent une grande partie de l'engagement d'ONU-Femmes auprès de la société civile et les contraintes de niveaux de financement en RO entravent la mesure dans laquelle ONU-Femmes peut servir de ressource pour l'ONU, les États membres et la société civile et s'engager avec eux dans la quête de ne laisser personne en arrière.

47. En s'appuyant sur sa flexibilité relative, les leçons apprises et l'évaluation des avantages comparatifs d'ONU-Femmes, l'Entité continue de faire des choix et des ajustements stratégiques pour améliorer sa prestation grâce à son triple mandat. ONU-Femmes, forte de sept ans d'expérience, est suffisamment mûre pour diriger, promouvoir et coordonner de manière efficace et efficiente le système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans un monde en mutation, mais doit encore être adéquatement financée pour s'acquitter de cette mission.

IV. Passage du financement fragmentaire au financement structuré

48. La section III décrit l'évolution institutionnelle et programmatique d'ONU-Femmes et les avantages comparatifs qui nécessitent un financement. La présente section jette les bases du passage d'ONU-Femmes à la troisième phase de son modèle de financement durable.

Suivi du DSF 2017

49. La décision du DSF 2017 adoptée par le Conseil d'administration (UNW/2017/7) demandait qu'ONU-Femmes « continue d'améliorer son efficacité, son efficacité, sa transparence et sa responsabilité et...qu'elle continue de fournir des informations sur ses activités de programme...au Conseil d'administration. »

50. Le rapport de 2017 sur le DSF indiquait que le déficit de financement en AR d'ONU-Femmes était de 111,84 millions USD, plutôt que les 285 millions USD prévus selon les prévisions du rapport de 2016 sur le DSF. Cela a été possible grâce à un effort de redéfinition proactive des priorités de la part des bureaux régionaux et nationaux, couplé à l'utilisation catalytique des RO programmables limitées pour accroître la mobilisation de fonds.

51. ONU-Femmes a intensifié ses efforts de redéfinition des priorités et de mobilisation des fonds au second semestre 2017 et au premier semestre 2018. En conséquence, le déficit de financement provisoire en AR s'est resserré pour atteindre 58,1 millions USD au 31 mai 2018 et, pour la première fois depuis 2014, ONU-Femmes pourrait atteindre son objectif en AR d'ici la fin de 2018. Malheureusement, le déficit de financement programmable en RO ne s'est pas beaucoup resserré. La hausse marquée des AR par rapport à la stagnation des RO programmables implique que le ratio de levier des RO programmables par rapport aux AR pourrait dépasser

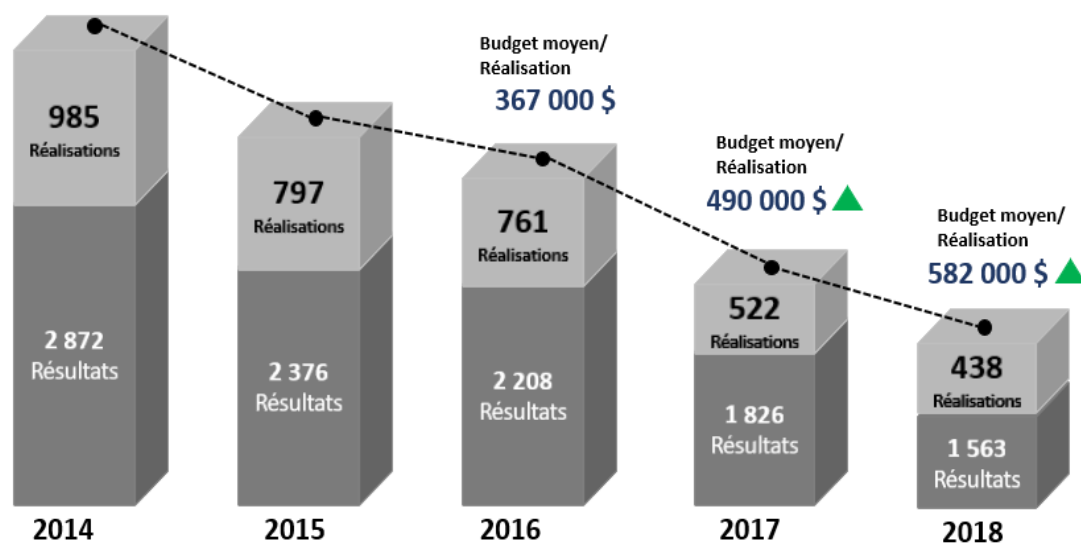
1:4 en 2018 (voir Annexe I)¹⁹. Il n'est pas recommandé à ONU-Femmes, en tant qu'institution multilatérale relativement nouvelle et à forte vocation normative, d'adopter un ratio de levier de RO programmables/AR supérieur à 1:4. Des ratios de levier excessivement élevés limitent la capacité d'ONU-Femmes à s'engager dans une mission normative mondiale et régionale obligatoire, qui alimente la demande de programmation et sa capacité à investir dans la formulation de projets, le cofinancement, les mesures d'adaptation et la gestion des connaissances. Une mobilisation accrue des RO est donc une condition préalable à la mobilisation soutenue des AR qui permettent de financer la réalisation des résultats de développement.

52. Grâce aux efforts continus visant à renforcer l'orientation programmatique, ONU-Femmes a maintenu la saine tendance à la baisse dans l'ensemble des réalisations et résultats programmatiques. En 2018, le nombre total de réalisations au niveau du programme était de 438 (contre 522 en 2017 et 761 en 2016), tandis que les résultats au niveau du programme ont chuté à 1 563 (contre 1 826 en 2017 et 2 208 en 2016). De même, le budget moyen par réalisation a augmenté à un niveau de transformation de 582 000 USD en 2018 (contre 490 000 USD en 2017 et 367 000 USD en 2016). Cette focalisation programmatique accrue améliore l'efficacité et l'efficacité d'ONU-Femmes, réduit le risque de chevauchement et facilite le partenariat avec d'autres agences de développement (voir la Figure III).

¹⁹ Un ratio de levier de 1:4 a été utilisé pour calculer les exigences en RO programmables basées sur les exigences en AR, telles qu'identifiées dans les plans de travail annuels d'ONU-Femmes.

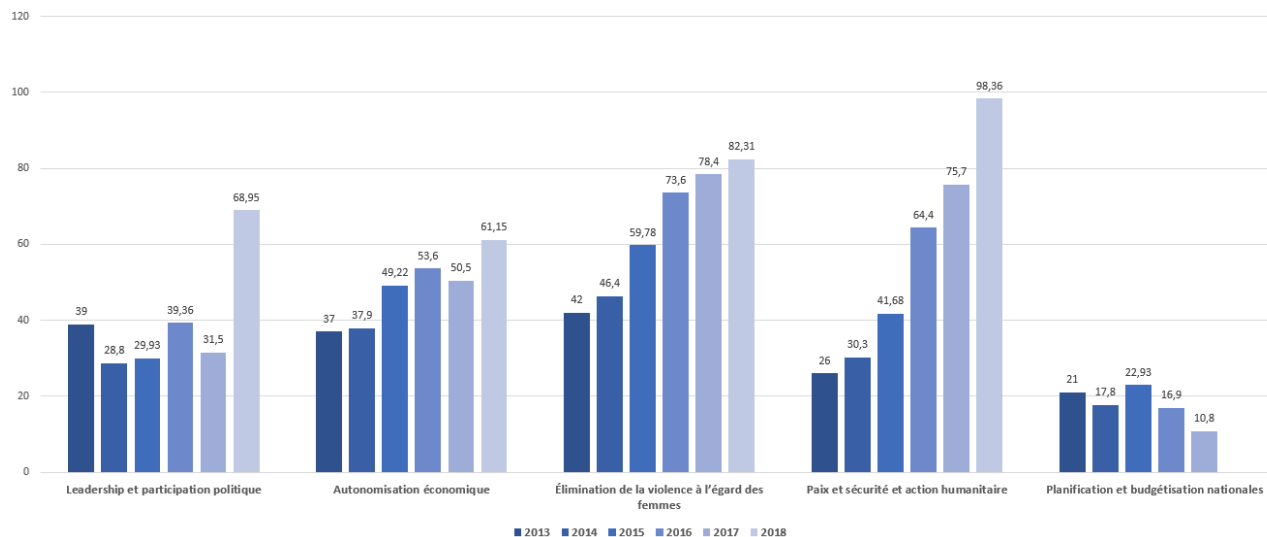
Figure III.
Réalizations et résultats au niveau du programme

	2014	2015	2016	2017	2018
# des réalisations au niveau du programme	985	797	761	522	438
# des résultats au niveau du programme	2 872	2 376	2 208	1 826	1 563



53. L'appui du développement des programmes financés par les RO aux bureaux régionaux et de pays d'ONU-Femmes, ainsi que la consolidation des programmes d'ONU-Femmes ont permis le développement d'un solide pipeline de financement en AR. Cela s'est traduit par une croissance à hauteur de 60 % du portefeuille de programmes d'ONU-Femmes au niveau de l'ensemble des objectifs stratégiques (voir la Figure IV). À noter que la budgétisation et la planification favorables à l'égalité des sexes d'ONU-Femmes ont été intégrées à l'objectif stratégique de leadership et de gouvernance en 2018 et, ont donc donné lieu à une hausse encore plus marquée.

Figure IV.
Croissance du portefeuille d'ONU-Femmes par domaine de réalisation²⁰



54. ONU-Femmes bénéficie des AR de haute qualité et affectées à des fins génériques, par le biais de ses initiatives phares de programmation. À ce jour, ONU-Femmes a coordonné quatre tables rondes multipartites pour donateurs dans le cadre de ses initiatives phares de programmation (Accès des femmes à la justice en juillet 2017 ; Agriculture résistante au climat en octobre 2016 ; Engagement des femmes dans la paix et la sécurité en octobre 2016 ; et Pour que chaque femme et chaque fille comptent en mai 2016), qui ont généré environ 120 millions USD en promesses fermes de programmation pluriannuelle. ONU-Femmes prévoit de tenir deux autres tables rondes en 2018. Les prévisions ajustées indiquent que les initiatives phares de programmation représenteront bien plus de 70 % du portefeuille de programmation de l'organisation d'ici 2020. L'orientation et la croissance du programme ont été soutenues par des investissements en RO, quoique limités.

Tendances des revenus d'ONU-Femmes

55. Le type de financement qu'ONU-Femmes reçoit influe sur son efficacité et son efficacité. La **quantité et la qualité** des sources de financement (quotes-parts ; RO (de base) ; et AR (autres que les ressources de base)) déterminent le développement organisationnel et le programme opérationnel et programmatique de l'Entité, ainsi que sa capacité à s'acquitter de son triple mandat de façon efficace et efficace.

56. Au cours de la période couverte par le Plan stratégique 2014-2017, d'importants facteurs ont influencé la capacité de l'Entité à atteindre ses objectifs de financement. Les tendances positives comprennent :

²⁰ Sur cette figure, les données de 2018 sont basées sur les Programmes de travail annuel (PTA) de 2018, tandis que celles des années précédentes sont basées sur les dépenses réelles. Dans le Plan stratégique actuel de 2018-2021, la thématique « Planification et budgétisation nationales » a été fusionnée avec celle de « Leadership et participation politique ».

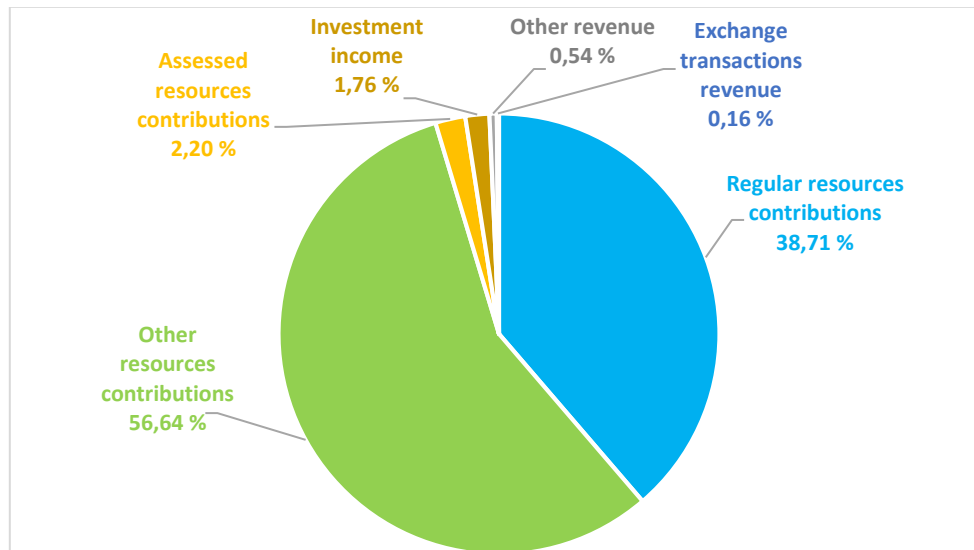
- i. une volonté politique manifeste des États Membres de promouvoir un programme d'égalité des sexes fondé sur la prise de conscience selon laquelle l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles apporteront une contribution cruciale aux progrès réalisés dans l'ensemble des ODD ;
- ii. une reconnaissance accrue de la capacité éprouvée d'ONU-Femmes à tirer parti de l'envergure du système des Nations Unies afin d'obtenir les résultats escomptés ;
- iii. les progrès enregistrés dans la réalisation des résultats programmatiques mesurables alignés sur les priorités normatives mondiales par le biais des initiatives phares de programmation ; et
- iv. une meilleure prise de conscience et des mouvements mondiaux accrus en faveur des droits des femmes à l'égalité, à la sécurité et à la justice et un engagement plus ferme vis-à-vis et de la part des acteurs non traditionnels comme les hommes, les dirigeants locaux, les chefs religieux et le secteur privé.

57. Ces tendances positives ont été quelque peu compensées par les contraintes au niveau des priorités et des obligations des États Membres en matière d'aide publique au développement, notamment les pressions croissantes résultant de la crise migratoire et de la volatilité des devises, particulièrement en ce qui concerne le financement en RO, qui ont eu une incidence sur les recettes d'ONU-Femmes.

58. ONU-Femmes a encaissé des recettes de l'ordre de 146,4 millions USD en termes de RO en 2017, soit 38,7 % du total des contributions de 369 millions USD. Alors que les recettes en RO ont augmenté de 3,3 % de 2016 à 2017, elles n'ont pas atteint un niveau adéquat pour permettre le renforcement des institutions d'une nouvelle organisation ou répondre aux objectifs du budget institutionnel (BI) de 200 millions USD. À l'exception de 2014, les contributions en RO à l'Entité n'ont pas atteint les prévisions de BI présentées au Conseil d'administration.

59. En 2017, les contributions volontaires (RO et AR) des États Membres représentaient plus de 80 % du total des recettes d'ONU-Femmes, démontrant ainsi leur rôle crucial dans la détermination de l'environnement des recettes d'ONU-Femmes. La part la plus importante, soit 56,6 %, des recettes d'ONU-Femmes provenant des États Membres, a été reçue sous forme d'AR (voir la Figure V). Les quotes-parts représentaient 2,2 % des recettes totales. Cela a poussé l'Entité vers un programme de développement organisationnel, opérationnel et programmatique à plus court terme, ce qui a eu un impact sur sa capacité à s'acquitter de son triple mandat de manière efficiente et efficace.

Figure V.
Total de recettes par source en 2017



60. Les paragraphes suivants présentent en détail les tendances des revenus par source de fonds.

Quotes-parts

61. Les quotes-parts sont allouées à ONU-Femmes à partir du budget ordinaire de l'ONU tel qu'approuvé par l'Assemblée générale, et sont générées par des appropriations des États Membres. En 2016, ONU-Femmes a reçu la plus petite part proportionnelle des ressources des Nations Unies, soit 0,05 % des plus de 14,5 milliards USD des quotes-parts des Nations Unies réparties entre les agences bénéficiaires. D'autres agences avec des mandats composites bénéficient d'un soutien beaucoup plus important. Par exemple, la part des dépenses du PNUE couverte par les quotes-parts était de 40 % en 2016.

62. En 2017, ONU-Femmes a reçu 8,3 millions USD (soit 2,2 % de ses ressources globales) à partir des quotes-parts pour soutenir les processus intergouvernementaux normatifs, la société civile et le travail de coordination du système des Nations Unies. Entre 2011 et 2017, le montant de quotes-parts reçues a légèrement augmenté à partir du point de départ de 7 millions USD en 2011.

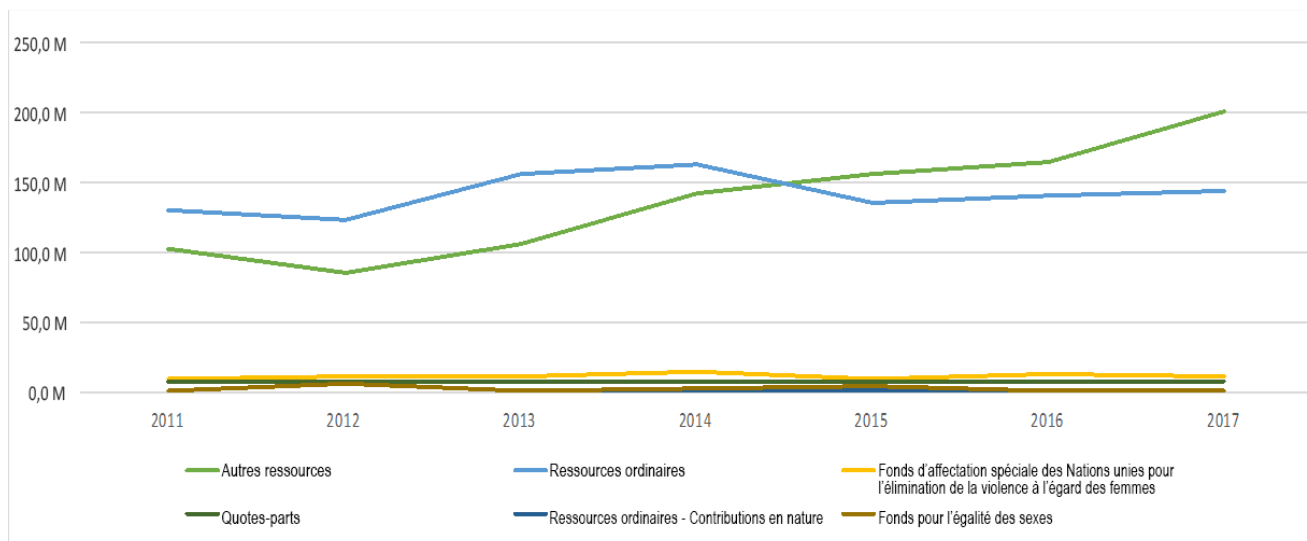
63. L'Assemblée générale, dans sa résolution A/RES/70/133, a noté avec préoccupation qu'ONU-Femmes devait s'appuyer sur des contributions volontaires pour pouvoir s'acquitter de son mandat. Sur cette base, en 2018, ONU-Femmes a demandé et a bénéficié d'une légère hausse des quotes-parts sous la forme de cinq positions en 2018.

La valeur des ressources ordinaires

64. Alors qu'ONU-Femmes a enregistré une légère hausse des RO entre 2016 et 2017, ces ressources demeurent insuffisantes. Le total de financement à partir des

contributions en RO a été dépassé par la croissance des AR en 2015 (voir la Figure VI).

Figure VI :
Contribution d'ONU-Femmes par type de donateurs 2011-2017



65. Les RO constituent la base de l'existence institutionnelle d'ONU-Femmes et de son impact sur le développement²¹. Les RO sont des fonds volontaires non préaffectés et peuvent être dépensés de manière flexible pour soutenir les fonctions institutionnelles de budgétisation, de supervision et de responsabilisation d'ONU-Femmes ainsi que la stratégie et la formulation des programmes qui s'appuient sur le financement en AR pour produire les résultats de développement.

66. Les États membres constituent quasiment la seule source de RO de l'Entité ; 107 d'entre eux ont fourni 97 % ou 143 millions USD du total de 146,4 millions USD reçus sous forme de RO en 2017. Les 3 % restants des recettes en RO provenaient des contributions du secteur privé. Sur les 143 millions USD de RO reçues des États Membres, 90 % (soit 132,4 millions USD) ont été fournis par les pays faisant partie du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les contributions provenant des autres États Membres donateurs ne représentaient que 10 % du total des RO en 2017.

67. Le gouvernement de la Suède accorde le plus important soutien financier à ONU-Femmes et est un partenaire stratégique important. Alors que les pays européens ont traditionnellement figuré parmi les principales sources de RO pour ONU-Femmes, il existe différents niveaux d'engagement. Outre la Suède, le Royaume-Uni, la Suisse

²¹ Une partie des RO sert à financer le budget institutionnel (l'estimation pour 2018-2019 s'élève à 203,8 millions USD). Les RO restantes sont distribuées en tant que ressources centrales programmables avec 80 % allouées au travail sur le terrain en tant que ressources pour la programmation et 20 % au siège. Cette répartition est effectuée conformément à la décision du Comité consultatif de l'UNIFEM prise lors de sa 44e session en mars 2004. La partie allouée aux RO programmables dépend du budget institutionnel (BI) total et des AR disponibles.

et la Finlande comptent parmi les plus importantes sources de RO, tandis que la France, l'Allemagne et les Pays-Bas contribuent une part moins importante en RO à ONU-Femmes qu'ils ne font à d'autres agences. D'ailleurs, à ce jour, la France a contribué moins de RO à ONU-Femmes que la Chine. Les contributions des pays hors CAD-OCDE sont passées de 8,4 millions USD en 2013 à 14,2 millions USD en 2017.

68. Les RO permettent une croissance et une responsabilité institutionnelles et de programmation axées sur la demande. Les RO servent également de fonds de démarrage pour mobiliser des AR, lesquelles sont également utilisées pour la mise en œuvre complète de programmes, ce qui aide les États Membres à traduire les normes mondiales en politiques et à produire des résultats qui transforment des vies et accélèrent les résultats de développement. Les RO favorisent les investissements dans l'innovation et offrent à ONU-Femmes la souplesse nécessaire pour gérer de façon stratégique les activités, d'intervenir en cas de crise et d'y réagir plus rapidement, et de participer dans des actions collectives des Nations Unies. Les RO soutiennent le rôle d'ONU-Femmes en tant que puissante défenseuse, agente et coordinatrice de la thématique de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle mondiale et permettent de réduire les coûts administratifs en offrant un environnement de financement fiable.

69. En 2017, ONU-Femmes a dépensé 142 millions USD en RO comme suit : 37 % pour la sensibilisation, le leadership et la gestion, avec la grande majorité des dépenses engagées à l'échelle régionale et nationale ; 29 % pour l'administration générale, y compris les ressources humaines, les finances, la budgétisation, la gestion des risques, les aspects juridiques, les achats, les TIC, la sécurité, la surveillance, l'évaluation et l'audit ; 17 % pour la formulation et le pilotage de projets et l'appui technique ; 7 % pour les partenariats, la communication et la mobilisation des ressources ; 4 % pour la coordination intergouvernementale et avec la société civile de l'ONU ; 4 % pour le leadership et la connaissance des politiques et la gestion des résultats ; et 2 % pour la catégorie « autres ».

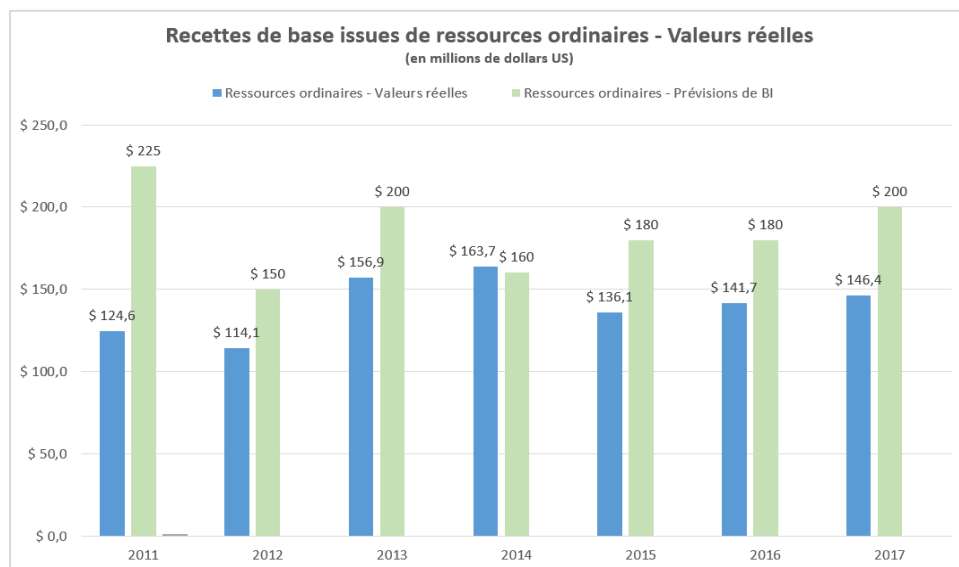
70. La décision du Conseil d'administration sur la DSF de 2017 (UNW/2017/7) reconnaît « que des ressources ordinaires suffisantes sont importantes pour mener à bien pleinement et efficacement la mise en œuvre du Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2018-2021 ; prend note que les ressources ordinaires permettent à ONU-Femmes de planifier à l'avance, d'être réactive et stratégique ; de renforcer les fonctions de contrôle (évaluation, audit et investigation) et de responsabilisation ; de contribuer à renforcer la cohérence et la coordination du système des Nations unies ; et de mobiliser d'autres ressources pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. »

71. Cette décision appuie la position d'ONU-Femmes selon laquelle les RO sont essentielles pour assurer sa capacité adéquate à s'acquitter de son mandat triple et multilatéral et assurer un leadership et une innovation continus autour des objectifs spécifiques d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

72. Conformément aux efforts actuels de réforme de l'ONU, les RO permettent également à ONU-Femmes de participer à l'intégration du genre et à la coordination dans les efforts interorganisations. Les RO permettent à ONU-Femmes de promouvoir la responsabilité, y compris un suivi régulier des progrès réalisés à l'échelle du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Ce besoin devrait s'accroître dans le contexte des réformes de l'ONU. Un

financement adéquat en RO conformément aux objectifs est essentiel (voir la Figure VII).

Figure VII
Ressources ordinaires par rapport aux prévisions de BI 2011-2017



Autres ressources

73. Les contributions volontaires en AR provenant des partenaires traditionnels et non traditionnels ont commencé à prendre le dessus sur les contributions en RO à ONU-Femmes en 2015. Cela présente un risque, car les RO engendrent le financement en AR.

74. Les contributions en AR ont totalisé 214,2 millions USD en 2017 et ont augmenté en moyenne de 18 % par année entre 2011 et 2017 et de 20 % ou 36,1 millions USD entre 2016 et 2017. 131 partenaires financiers ont contribué aux recettes d'ONU-Femmes en termes d'AR en 2017. Cette croissance est le résultat direct de l'investissement des RO dans la conception et le pilotage de programmes, le développement institutionnel et les systèmes de suivi.

75. La hausse des AR a permis à ONU-Femmes de traduire les investissements institutionnels en impacts significativement accrus pour les femmes et les filles sur le terrain à l'appui des plans de développement nationaux des États Membres, alimentés par :

- la capacité de leadership programmatique stimulée par les RO d'ONU-Femmes en matière de conception et de supervision des programmes à grande échelle mis en œuvre avec d'autres agences ; et
- les investissements des RO dans les programmes et systèmes de suivi d'ONU-Femmes qui améliorent la qualité des propositions, accélèrent l'entrée en vigueur du programme, permettent de produire des rapports de haute qualité et dans les

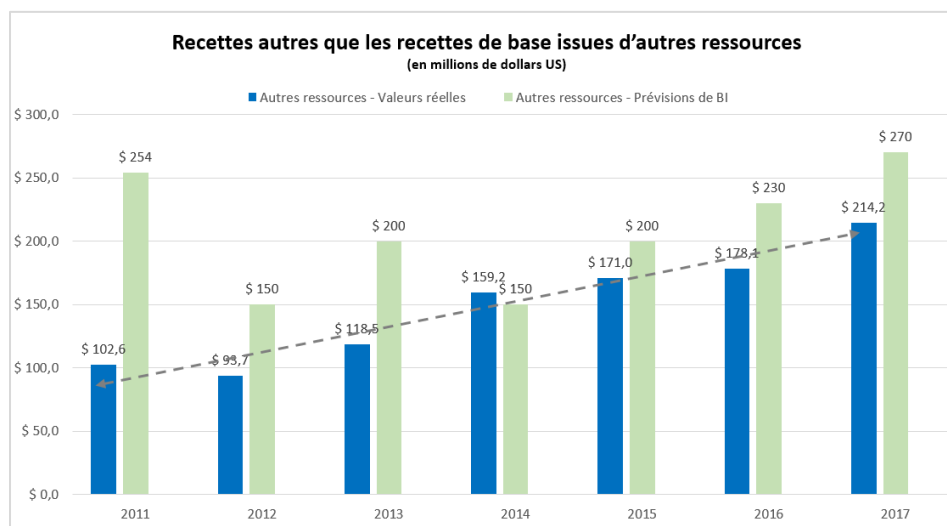
temps, préviennent la fraude, valorisent l'argent investi et appuient les opinions d'audit sans réserve sur les états financiers d'ONU-Femmes.

76. Collectivement, les trois segments de donateurs (États Membres, Union européenne [UE] et agences des Nations Unies) ont représenté 90 % du total des recettes en AR d'ONU-Femmes en 2017. La tendance de croissance d'AR d'ONU-Femmes a été principalement favorisée par les États Membres et l'UE, qui ont contribué à hauteur de 71 %, soit 154 des 214,2 millions USD des recettes totales en AR en 2017. Les partenariats avec 24 agences des Nations Unies, grâce à la programmation conjointe et aux fonds communs, ont représenté 19,5 % ou 41,8 millions USD des recettes totales en AR en 2017. Les partenariats de programmation conjointe devraient gagner en importance dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies, ce qui offrira à ONU-Femmes davantage de possibilités d'intégrer son expertise spécialisée.

77. En 2017, les contributions des États Membres en AR ont augmenté sur l'ensemble des segments de donateurs par rapport aux niveaux de 2016, avec les contributions des États Membres augmentant de 10,8 %, celles des agences de l'ONU de 40,7 % et celles du secteur privé de 92 %. Ces tendances indiquent que les investissements d'ONU-Femmes dans la phase 2 de son modèle de viabilité financière portent leurs fruits.

78. Même si la tendance générale de la croissance des AR est positive, les contributions en AR à l'Entité n'ont pas atteint les prévisions de BI depuis la création de l'Entité, à l'exception de 2014 (voir la Figure VIII). De plus, la croissance des AR dépend de la capacité à convertir les fonds en résultats de développement, ce qui dépend également de la capacité institutionnelle financée par les RO.

Figure VIII.
Autres ressources par rapport aux prévisions de BI 2011-2017



RO et AR provenant du secteur privé

79. Le financement par le secteur privé a fortement augmenté. En 2017, 70 donateurs du secteur privé et de la catégorie « autres » ont versé à ONU-Femmes des fonds totalisant 21,6 millions USD sous forme de RO et d'AR, soit une hausse de 57 % par rapport aux 13,7 millions USD reçus en 2016 et de 191 % par rapport aux 7,4 millions USD en 2015. ONU-Femmes reçoit des contributions de plusieurs segments de donateurs du secteur privé, notamment des sociétés et des fondations privées ; de grandes fondations ; des Comités nationaux pour ONU-Femmes ; des dons philanthropiques, comme des personnes fortunées et des influenceurs ; et des dons du public en général, entre autres sources²².

80. Au vu de cette tendance de croissance, ONU-Femmes a l'intention de renforcer son engagement de manière stratégique auprès des segments de donateurs du secteur privé, en particulier par l'intermédiaire des initiatives phares de programmation, et d'investir davantage dans les dons publics, principalement au moyen de ses Comités nationaux, en vue de réduire sa dépendance quasi exclusive à l'égard des États membres pour les financements en RO. La stratégie de mobilisation des ressources et de partenariat 2018-2021 d'ONU-Femmes fournit une approche stratégique détaillée pour l'organisation à ce sujet.

81. Même si le secteur privé ne constitue pas une source importante de recettes en RO pour l'Entité dans son ensemble, une augmentation a été observée avec le temps. Au cours de chaque exercice budgétaire de 2011 à 2014, les contributions en RO du secteur privé représentaient moins d'un million de dollars. Le total de ces contributions est passé à 1,4 million en 2015, a atteint 3,4 millions de dollars en 2016,

²² Les autres donateurs sont notamment des gouvernements locaux, des clubs sportifs, divers instituts et organismes et d'autres donateurs variés. En 2017, ce segment de donateurs a rapporté un total de 4,6 millions de dollars à ONU-Femmes.

puis a connu une légère baisse en 2017 avec 3,2 millions²³ (soit 3 % du total des RO cette année-là).

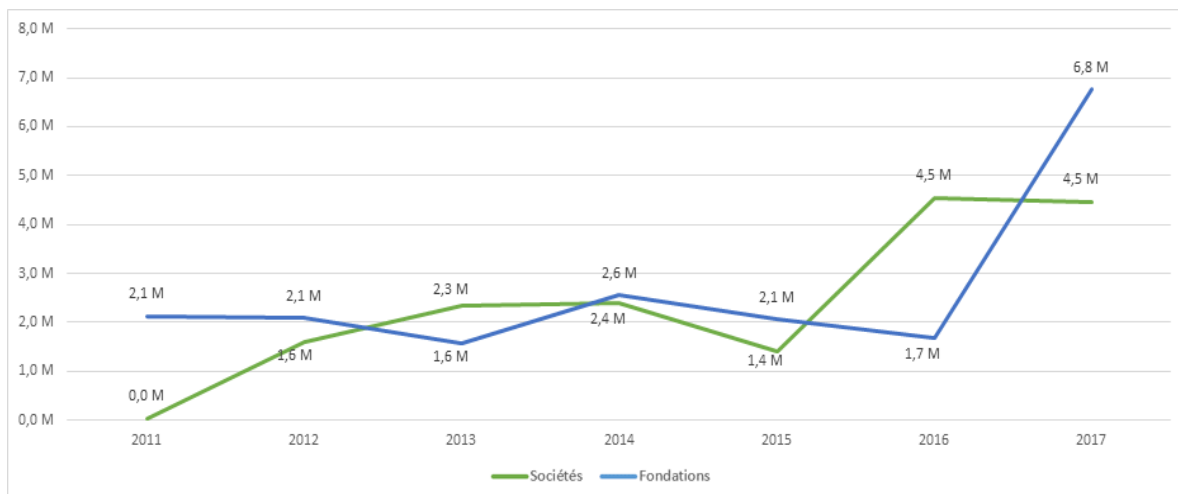
82. Les contributeurs aux recettes en AR d'ONU-Femmes issus du secteur privé représentent la source de croissance la plus importante de ce segment. 39 donateurs (12 Comités nationaux et 27 autres partenaires du secteur privé) ont contribué aux recettes en AR d'ONU-Femmes à hauteur de 14,4 millions de dollars en 2017. Cela représente une hausse par rapport aux 7,5 millions de dollars générés en 2016 et aux 4 millions de dollars recueillis en 2015. La plus grosse partie des 14,4 millions de dollars recueillis en 2017 provenait de fondations (6,8 millions de dollars), suivies par des entreprises (3,9 millions de dollars), puis par des Comités nationaux (3,7 millions de dollars).

83. ONU-Femmes est de plus en plus impliquée auprès de fondations de grande ampleur, les contributions de ces dernières sur plusieurs années s'élevant de 400 000 dollars à 10 millions de dollars, notamment par l'intermédiaire des initiatives phares de programmation d'ONU-Femmes. Étant donné que 20 % des recettes en AR d'ONU-Femmes issues du secteur privé ont été reversés par des entreprises, l'organisation compte mobiliser les efforts qui, à ce jour, ont permis la signature des Principes d'autonomisation des femmes par 1 800 PDG du monde entier, parmi d'autres engagements stratégiques basés sur une coalition, comme l'Unstereotype Alliance (l'Alliance sans stéréotypes) et la Coalition mondiale de l'innovation pour le changement.

84. En 2017, les Comités nationaux ont permis de récolter un total de 6,3 millions de dollars de recettes en RO et AR confondues ; une augmentation importante par rapport à la somme de 1,8 million de dollars qu'ils avaient recueillie seulement deux ans auparavant en 2015 et une nouvelle hausse par rapport aux 4,6 millions de dollars levés en 2016. Étant donné son potentiel grandissant, ONU-Femmes a réalisé une évaluation des possibilités de collecte de fonds aux endroits où opèrent ses Comités nationaux. La capacité des Comités nationaux de générer des dons individuels et d'entreprises au cours de la période du plan stratégique 2018-2021 a été estimée et s'est avérée extrêmement prometteuse. ONU-Femmes œuvrera au renforcement des dons individuels par le biais de ses Comités nationaux et à l'augmentation des dons philanthropiques (clients privés très fortunés).

²³ En 2017, ONU-Femmes a reçu 284 600 dollars supplémentaires de recettes en RO de la part de divers donateurs.

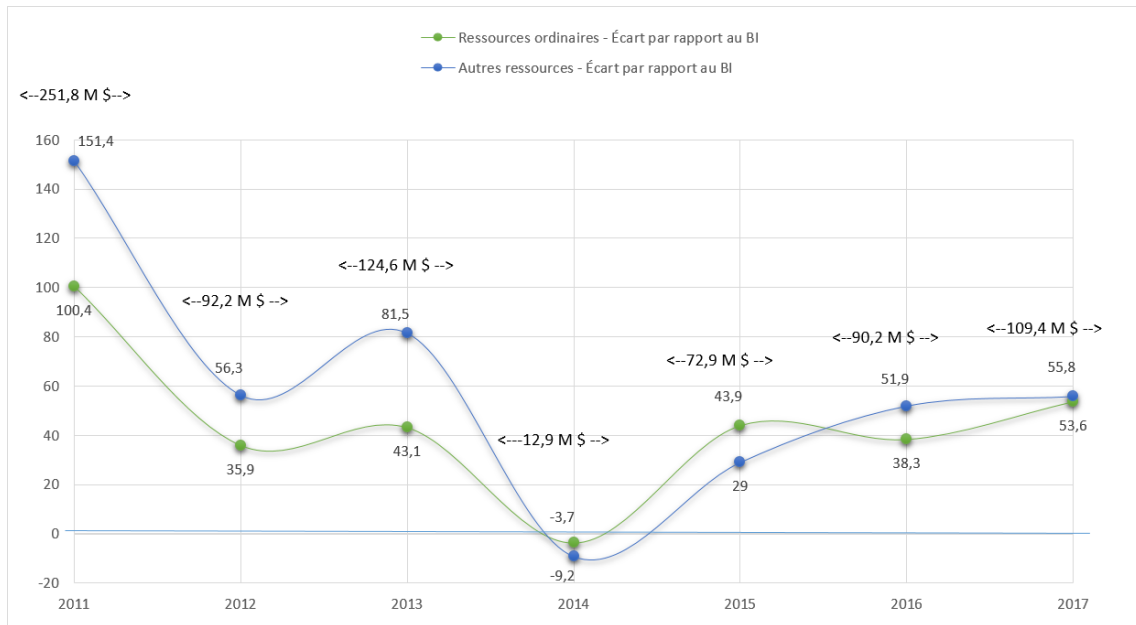
Figure IX.
**Contributions globales des entreprises et fondations en faveur d'ONU-Femmes,
 2011 à 2017**



Les déficits de financement et leurs conséquences

85. En 2017, le déficit de financement total en RO et AR d'ONU-Femmes s'élevait à 109 millions de dollars par rapport à ses prévisions en termes de budget institutionnel (BI), ce déficit représentant un total de 199 millions de dollars pour l'exercice biennal 2016-2017, malgré une demande croissante de soutien de la part d'ONU-Femmes. Ces déficits de financement affectent la croissance, l'efficacité et la productivité d'ONU-Femmes et les efforts en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes du système des Nations unies et des États membres, ainsi que d'autres acteurs qui dépendent de l'expertise et du soutien d'ONU-Femmes (voir Figure X).

Figure X.
Déficits de financement en RO et AR par rapport aux prévisions du BI, 2011-2017



86. Dans le cadre de la décision 2017/6, le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a pris note des estimations du BI pour l'exercice biennal 2018-2019, dont les contributions volontaires prévues sont estimées à 880 millions de dollars pour 2018-2019, soit 400 millions en RO et 480 millions en AR. Ces prévisions de recettes sont d'un niveau similaire à celui de l'exercice biennal 2016-2017.

87. Conformément au BI 2018-2019, 83,8 % des ressources seront consacrés aux activités de développement (y compris à l'efficacité du développement), 12,8 % à la gestion et 2,9 % à la coordination du développement des Nations Unies, ainsi que 0,3 % aux activités à objectif particulier.

88. L'estimation de 400 millions de dollars en RO pour le BI 2018-2019 est calculée à partir du budget en RO sur l'exercice biennal de 203 millions de dollars de financements pour soutenir les efforts d'ONU-Femmes en faveur de l'efficacité de développement et les activités de coordination et de gestion de l'ONU, en phase avec les résultats d'efficacité et de productivité organisationnelles du plan stratégique.

89. Les besoins de financement en AR, tels que reflétés dans les plans de travail sur les programmes pour 2018 de l'organisation, sont également calculés d'après les estimations en AR du BI 2018-2019 s'élevant à 480 millions de dollars (voir Annexe II). Il est prévu que 2018 soit l'année au cours de laquelle le déficit de financement des programmes sera comblé. Cela dépend toutefois de la compensation du déficit de financement en RO programmables de 22 millions de dollars, qui sera, à son tour, uniquement possible si l'objectif annuel de 200 millions de dollars de recettes en RO est atteint.

90. L'écart entre les prévisions de coût de mise en œuvre du plan stratégique et les ressources financières réelles perçues représente des occasions manquées d'améliorer la vie de milliards de femmes et de jeunes filles dans le monde.

91. ONU-Femmes est une institution de l'ONU dépendante, flexible et axée sur les populations qui soutient le système des Nations unies afin de promouvoir la cohérence et la coordination de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et de prendre en charge les plus délaissées. En 2017, l'agence ONU-Femmes a contribué à la modification ou à la réforme de 27 lois dans 17 pays afin de renforcer les droits des femmes (bénéficiant ainsi potentiellement à 164 millions de femmes et de jeunes filles), est venue en aide à des femmes et des jeunes filles dans 31 pays en crise et a offert une émancipation économique et des services de subsistance à 35 000 femmes et jeunes filles en situation de crise humanitaire. Depuis 2014, près de 2 milliards de femmes et de jeunes filles vivent dans des pays où les cadres politiques concernant l'émancipation économique des femmes ont été améliorés, plus de 1,5 milliard de femmes et de jeunes filles sont mieux protégées contre la violence grâce à des cadres juridiques renforcés et plus de 1,48 milliard de femmes et de jeunes filles bénéficient d'une augmentation des budgets alloués à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes grâce au soutien apporté par les États membres à ONU-Femmes.

92. Même si ONU-Femmes continue de transformer des vies grâce aux ressources qui lui sont confiées, sa viabilité organisationnelle est menacée par des déficits de financement en RO importants et persistants. Si l'agence ONU-Femmes doit être « adaptée à sa finalité » et financièrement viable, elle a besoin d'investissements financiers en RO adéquats.

93. Une hausse annuelle de 60 millions de dollars des contributions en RO de la part des États membres permettrait à ONU-Femmes de débloquer la troisième étape de sa pérennité financière. Cette augmentation représente environ 0,28 % de l'ensemble des contributions des États membres aux agences du Conseil des chefs de secrétariat. Il s'agit par conséquent d'un objectif relativement réalisable. ONU-Femmes propose un pacte en faveur de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour 2020, qui s'applique en même temps que le pacte de financement du Secrétaire général pour le système de développement, davantage similaire à la stratégie de parité hommes-femmes, afin de stimuler les efforts en vue d'obtenir un financement supplémentaire de 60 millions de dollars en RO par an pour ONU-Femmes, et ce afin d'atteindre l'objectif annuel du BI 2018-2019 en RO de 200 millions de dollars, qui, à son tour, générerait une hausse des recettes prévisionnelles en AR. Cet effort de mobilisation des États membres pourrait être dirigé par les principaux donateurs en RO d'ONU-Femmes, qui peuvent témoigner de l'importance des investissements en RO.

94. Cette légère augmentation permettrait à ONU-Femmes de réaliser les investissements institutionnels importants qui étayeraient la viabilité financière et la mise en œuvre des effets de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes prévus dans le plan stratégique 2018-2021 :

- des investissements plus importants dans la coordination de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes afin d'intensifier l'effet catalyseur d'ONU-Femmes et des réformes de l'ONU ;
- davantage d'investissements en préparation des évaluations globales 2020 de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et de diverses commémorations. Un investissement est requis pour aider le monde à regarder en arrière et à planifier en phase avec le Programme 2030. L'année 2020 marque l'examen de l'avancement 25 ans après l'acceptation du Programme d'action de Beijing et 20 ans après l'adoption de la résolution 1325 concernant les femmes, la paix et la sécurité. Il s'agit de l'année qui clôture la décennie des femmes en

Afrique et de l'année des dix ans d'ONU-Femmes et des trois quarts de siècle d'existence de l'ONU.

- Davantage d'investissements dans les systèmes visant à améliorer la responsabilisation, la transparence des données et le rayonnement marketing direct auprès du public pour en faire une source de financement future en RO importante
- Des investissements plus importants dans l'innovation et la gestion des connaissances afin qu'ONU-Femmes bénéficie d'une meilleure position pour faire face aux défis du 21e siècle et aux besoins de l'ONU en matière de coordination de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

95. ONU-Femmes constitue un atout précieux du système des Nations unies et de ses efforts, car l'Entité encourage les États membres à accélérer les progrès en faveur d'un monde plus inclusif, plus pacifique, plus durable et plus prospère dans lequel les femmes et les jeunes filles, tout comme les hommes et les jeunes garçons, profitent pleinement de leurs droits fondamentaux en tant qu'actrices et bénéficiaires du Programme 2030.

96. Un pacte 2020 en faveur de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes qui vienne compléter la réforme et les efforts en faveur de la parité hommes-femmes du Secrétaire général, orienté sur l'investissement au profit d'ONU-Femmes, permettrait à l'Entité d'obtenir un financement annuel en RO proche des 200 millions de dollars. Compte tenu de la réforme de l'ONU et du contexte mondial de plus en plus difficile, en particulier de par la réaction à l'encontre des fonds acquis en faveur des femmes et des jeunes filles, il est temps de consentir à un modèle de financement qui permette à ONU-Femmes de remplir plus efficacement son triple mandat d'une manière qui améliore la vie de milliards de femmes et de jeunes filles dans le monde entier.

Les effets des accords spécifiques de financement conclus avec les donateurs

97. La décision du Conseil d'administration sur le DSF de 2017 (UNW/2017/7) a demandé à ONU-Femmes de « fournir des informations sur l'impact des accords spécifiques aux donateurs sur les coûts de transaction et l'efficacité d'ONU-Femmes, dans le cadre du prochain rapport d'ONU-Femmes sur le dialogue structuré concernant le financement ».

98. En 2017, près de 35 % de l'ensemble des accords signés par les donateurs n'étaient pas standard. ONU-Femmes a mis en place un certain nombre de mesures pour que le traitement des accords non standard soit le plus efficace possible, notamment : (i) un système d'autorisation en ligne pour automatiser et rationaliser le processus ; et (ii) une interdiction générale de la négociation d'accords non standard inférieurs à une valeur de 150 000 dollars, sauf si des critères exceptionnels sont satisfaits.

99. Néanmoins, des coûts importants sont associés aux accords non standard, puisque des experts pertinents des équipes juridiques et financières doivent être consultés lors du processus d'autorisation, et les consultations peuvent s'étendre à l'audit, à l'évaluation, au budget, aux communications et à d'autres domaines, si nécessaire. Ils impliquent également des frais généraux importants d'ordre administratif permettant de faciliter le processus de consultation et de négociation. Les accords non standard nécessitent environ un à six mois de négociations.

100. Le temps nécessaire pour négocier les accords non standard retarde la mise en œuvre des programmes et entraîne un abus des services de soutien (en totalité ou en partie) à ces fins, ce qui n'est pas sans occasionner des frais. Les accords non standard imposent à ONU-Femmes de mettre en place des mesures exceptionnelles ou de se conformer à des obligations extraordinaires, en dehors de ces politiques et pratiques standard, ce qui implique également des frais généraux et des coûts administratifs supplémentaires.

101. ONU-Femmes est ravie d'avoir réussi à négocier dix « accords-cadres²⁴ » établissant des conditions générales prédéfinies pour certains donateurs. Toutefois, chaque accord-cadre est différent, ce qui impose un fardeau considérable à l'Entité, qui doit se conformer à différents régimes juridiques et financiers. Il convient également de noter que, malgré ces accords-cadres, ces mêmes donateurs cherchent quand même à négocier des conditions différentes à l'échelle nationale ou locale.

V. Conclusion

102. Les avantages d'un financement plus prévisible et plus flexible des plans stratégiques sur plusieurs années sont nombreux pour l'ONU et les États membres. Un financement flexible, prévisible et adéquat permettra à ONU-Femmes de mieux soutenir les efforts des États membres en vue de transformer la vie de femmes et de jeunes filles et d'atteindre les objectifs de développement durable, notamment en coordonnant le système des Nations unies en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, d'une manière qui traduise les normes internationales en avantages offerts dans le cadre des programmes nationaux.

103. Des RO prévisibles permettraient à ONU-Femmes de continuer à générer et à maintenir des relations avec l'éventail d'intervenants de plus en plus large qui soutient les États membres. ONU-Femmes utilise déjà les RO pour réunir les intervenants afin d'aborder les droits humains et les défis du développement à travers le monde.

104. Les RO permettent à ONU-Femmes de concevoir, mettre à l'essai, reproduire et faire évoluer des programmes efficaces et de mettre au point des supports de connaissances à l'usage des divers intervenants, même dans les pays où ONU-Femmes n'est pas présente. Compte tenu de la demande grandissante en matière d'approches favorables à l'égalité des sexes dans le cadre des actions humanitaires, des RO ont été investies dans des initiatives d'intégration de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les actions humanitaires et les réactions aux crises. Ces initiatives sont essentielles à la survie des familles et à l'éradication de l'exploitation, du harcèlement et des abus sexuels dans ce secteur.

105. En outre, les RO soutiennent le travail normatif et de coordination indispensable d'ONU-Femmes par le biais d'une direction et d'une mobilisation au sein du système des Nations unies, en encourageant la responsabilisation de l'ONU envers ses engagements en faveur de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et en contribuant aux forums et aux efforts à l'échelle du système et interinstitutions visant

²⁴ Des accords-cadres ont été négociés avec la Banque africaine de développement, le Ministère du développement international, la Banque de développement des Caraïbes, la Fondation Ford, l'Agence suédoise de coopération internationale au développement et l'Union européenne, ainsi qu'avec les gouvernements australien, islandais, norvégien et suisse.

à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à tous les niveaux et dans tous les pays.

106. À l'approche de 2020, des 25 ans du programme de Beijing, des 20 ans de la résolution 1325 et du dixième anniversaire d'ONU-Femmes, il est temps pour les États membres de faire en sorte que l'Entité reçoive les ressources adéquates pour répondre aux demandes grandissantes et qu'elle soit bien positionnée pour s'adapter aux changements requis par la réforme de l'ONU.

Annexe I

Présentation détaillée des besoins et déficits de financement en RO et AR
des programmes d'ONU-Femmes²⁵

	2014	2015	2016	2017	2018 (1st Jan)	2018 (31 May)	2018 (31st Dec)
(a) Total programming funding requirement (OR + RR programmable)	315	351.25	448.75	417.91	437.09	437.09	437.09
Field OR requirement	202	231	299	273	283.4	283.4	283.4
HQ OR requirement	50	50	60	61.33	66.27	66.27	66.27
Field core requirement - Indicative target of 25% non-core	50.5	57.75	74.75	68.25	70.85	70.85	70.85
HQ core requirement - Indicative target of 25% non-core	12.5	12.5	15	15.33	16.57	16.57	16.57
(b) Total funding available (OR + RR programmable available)	201.8	239.2	269.22	280.68	289.01	356.73	435.48
Field OR available (Revenue + Carry Over)	104	145	163.02	159.6	154.47	213.7	260.62
HQ OR available (Revenue + Carry Over)	43	40	52	62.89	69.38	77.87	109.7
Field RR allocation (only allocations)	42.3	43.4	43.6	46.26	49.66	49.66	49.66
HQ RR allocation (only allocation)	12.5	10.8	10.6	11.93	15.5	15.5	15.5
(c) Total funding gap (OR + RR programmable) = (a) - (b)	113.2	112.1	179.53	137.23	148.08	80.36	1.61
Field OR funding gap	98	86	135.98	113.4	128.93	69.7	22.78
HQ OR funding gap	7	10	8	-1.56	-3.11	-11.6	-43.43
Field RR funding gap	8.2	14.35	31.15	21.99	21.19	21.19	21.19
HQ RR funding gap	0	1.7	4.4	3.4	1.07	1.07	1.07
(d) Total OR funding gap	105	96	143.98	111.84	125.82	58.1	-20.65
(e) Total RR programmable funding gap*	8.2	16.1	35.55	25.39	22.26	22.26	22.26

²⁵ Le « déficit de financement » annuel correspond au montant des fonds nécessaires qui n'est pas déjà couvert par le budget disponible sous forme de promesses ou de subventions signées au début de l'année. Les besoins de financement sont identifiés à partir du système de gestion des résultats d'ONU-Femmes.

Annexe II

Déficit de financement du plan de travail annuel en juin 2018

Global	Field (CO/MOC/PP)	Regional (6 regional offices)	Bureau A (SP, Coordination & Inter-Gov.)	Bureau B (Programme & Policy)	EDO/DMA
<p>522_M Total Planned Budget</p> <p>Funding gap \$83M (16%)</p>	<p>322_M Total Budget</p> <p>Funding gap (25%)</p>	<p>62_M Total Budget</p> <p>Funding gap (9%)</p>	<p>20_M Total Budget</p> <p>Funding gap (0%)</p>	<p>76_M Total Budget</p> <p>Funding gap (11%)</p>	<p>43_M Total Budget</p> <p>Funding gap (0%)</p>
<p>322_M Total DRF Budget</p> <p>Funding gap \$75M (22%)</p>	<p>252_M Total DRF</p> <p>Funding gap (29%)</p>	<p>29_M Total DRF</p> <p>Funding gap (13%)</p>	<p>2_M Total DRF</p> <p>Funding gap (0%)</p>	<p>38_M Total DRF</p> <p>Funding gap (2%)</p>	<p>1_M Total DRF</p> <p>Funding gap (0%)</p>
<p>200_M Total OEE Budget</p> <p>Funding gap \$8M (4%)</p>	<p>72_M Total OEEF</p> <p>Funding gap (9%)</p>	<p>33_M Total OEEF</p> <p>Funding gap (6%)</p>	<p>18_M Total OEEF</p> <p>Funding gap (0%)</p>	<p>38_M Total OEEF</p> <p>Funding gap (19%)</p>	<p>42_M Total OEEF</p> <p>Funding gap (10%)</p>