



# Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme

Distr. générale  
6 janvier 2011  
Français  
Original : anglais

## Première session ordinaire de 2011

24-26 janvier 2011, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire\*

Questions financières, budgétaires et administratives

## Propositions relatives à l'affectation de contributions volontaires au budget d'appui de l'exercice biennal 2010-2011

### Rapport de la Directrice exécutive\*\*

#### Résumé

Le présent document est soumis au Conseil d'administration en application du paragraphe 77 de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale, en date du 2 juillet 2010, dans lequel l'Assemblée a demandé que la Directrice exécutive soumette un rapport comprenant des propositions sur l'affectation de ressources volontaires au budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011 de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme, appelée ONU-Femmes. Par sa résolution 64/289, l'Assemblée générale a créé ONU-Femmes afin de remédier à d'importantes lacunes dans le dispositif de promotion de l'égalité des sexes du système des Nations Unies. Elle a ainsi regroupé et transféré à ONU-Femmes les mandats et fonctions de quatre entités précédemment distinctes s'occupant de la problématique hommes-femmes et ajouté un nouveau rôle d'une importance capitale : encadrer et coordonner l'action des organismes des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et promouvoir la transversalisation de la problématique hommes-femmes, ainsi que l'application du principe de responsabilité en la matière au sein du système des Nations Unies. Le présent rapport indique comment la Directrice exécutive propose de commencer, en 2011, à réunir les moyens dont ONU-Femmes aura besoin pour produire des résultats conformes à ses mandats et pour répondre aux demandes d'appui provenant des États Membres.

\* UNW/2011/L.1.

\*\* La version anglaise du présent rapport n'a pas été revue par les services d'édition.



Le regroupement des quatre anciennes entités en une organisation cohérente axée sur l'obtention de résultats se poursuivra tout au long de 2011. La Directrice exécutive envisage d'opérer les changements structurels qui s'imposent en trois phases successives ayant pour objectifs prioritaires de renforcer les activités dans les pays et de constituer une équipe de direction chargée de piloter ces changements et de mettre au point le plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2011-2013. Un principe fondamental sous-tendant les trois phases sera la nécessité d'augmenter au maximum la part des ressources allouées au développement des activités dans les pays. À cette fin, la Directrice exécutive veillera à ce que les frais de gestion ne dépassent jamais 16 % du total des ressources.

Le projet de budget repose sur l'hypothèse que le total des dépenses d'ONU-Femmes en 2011 s'élèvera à 500 millions de dollars. Il est proposé d'allouer 413 millions de dollars à des programmes de développement, 76 millions au budget d'appui, 8 millions à des dépenses non renouvelables de gestion du changement et au déménagement d'ONU-Femmes dans des locaux communs, et 3 millions à des dépenses mandatées par l'Assemblée générale, notamment de sécurité. L'évolution du budget d'appui proposé sera liée au rythme et à l'ampleur de la mobilisation de ressources, dans la mesure où les frais de gestion seront maintenus à un maximum de 16 % du total des ressources obtenues, afin d'assurer une montée en puissance viable et mesurée des capacités. La Directrice exécutive propose de consacrer une partie du budget d'appui au financement de 160 postes précédemment financés au titre des programmes (26 millions de dollars), posant ainsi les bases des capacités institutionnelles requises pour fournir un ensemble minimal de services d'appui dans au moins 40 pays d'ici à la fin de 2011. Il est proposé de créer 95 nouveaux postes (17 millions de dollars) afin de pourvoir aux nouvelles fonctions de coordination entre les organismes des Nations Unies, de transversalisation de la problématique hommes-femmes et d'application du principe de responsabilité, et d'être en mesure d'accroître la portée des activités menées dans les pays, en réponse à la demande.

La création d'ONU-Femmes a suscité une forte attente et de grands espoirs, à la fois parmi les partenaires nationaux et parmi les donateurs. Pour répondre à ces besoins et demandes de grande ampleur, le présent budget doit être nettement plus important que ne l'étaient les budgets gravement sous-financés qui ont été la norme par le passé. C'est une proposition ambitieuse, mais elle est à replacer dans la perspective de la réelle possibilité que les contributions volontaires augmentent de façon spectaculaire pour remédier aux inégalités qui touchent la moitié de l'humanité.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) prendre note des fonctions, des résultats de gestion, des indicateurs et des crédits demandés figurant dans le projet de budget d'appui d'ONU-Femmes contenu dans le présent rapport; b) approuver l'affectation au budget d'appui pour 2011 d'un crédit d'un montant brut de 75,6 millions de dollars, financé par des contributions volontaires de base et d'autres contributions, lequel, déduction faite du montant estimatif de 8,9 millions de dollars de recettes provenant du remboursement des dépenses d'appui, serait ramené à un montant net de 66,7 millions de dollars; c) décider que le montant du crédit ouvert servira à atteindre les résultats spécifiés au titre des fonctions décrites dans le présent rapport; d) approuver le prélèvement sur les ressources volontaires de base d'un montant de 2,5 millions de dollars destiné à financer les mesures de sécurité

prescrites par l'ONU, d'un autre de 0,3 million de dollars destiné à financer les dépenses découlant de l'adoption des Normes comptables internationales du secteur public et la mise à niveau du système Atlas comme indiqué dans le présent rapport, d'un autre de 5 millions de dollars destiné à financer la gestion du changement et d'un dernier de 3 millions de dollars destiné à financer le déménagement dans de nouveaux locaux et l'installation des outils technologiques requis.

## Table des matières

<i>Figures</i>	<i>Page</i>
1. Organigramme d'ONU-Femmes .....	5
2. Répartition géographique des postes : Siège et pays de programme .....	6
 <i>Chapitres</i>	
I. Résumé analytique .....	7
II. Introduction .....	14
III. Contexte stratégique et financier de l'emploi des ressources provenant de contributions volontaires en 2011 .....	17
A. Cadre stratégique .....	17
B. Schéma directeur financier .....	22
IV. Propositions concernant l'affectation des contributions volontaires en 2011 .....	28
A. Aperçu général .....	28
B. Amélioration du rapport coût-efficacité par la création d'ONU-Femmes .....	37
C. Activités et ressources proposées au titre du budget d'appui, par fonction .....	38
 <i>Tableaux</i>	
1. Justification du budget d'appui proposé : comment il comble les lacunes et remédie aux difficultés relevées dans l'action de l'ONU pour la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes .....	10
2. En 2011, l'action d'ONU-Femmes sera axée sur les résultats en matière de développement ..	19
3. Éléments de l'assortiment minimum de services d'appui de base qu'ONU-Femmes doit proposer pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme .....	20
4. Tableau des ressources et emplois (2011) .....	25
5. Récapitulatif des principales augmentations et diminutions en volume .....	29
6. Budget d'appui : postes existants, transferts proposés et nouveaux postes .....	30
7. Postes inscrits au budget d'appui : augmentations/diminutions au titre des contributions volontaires .....	30
8. Projet d'allocation des ressources par fonction et recettes prévues .....	38
 <i>Tableaux récapitulatifs</i>	
1. Postes de rang supérieur en 2011 .....	69
2. Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses .....	70
 <i>Graphique</i>	
1. Croissance, de 2002 à 2009, des contributions volontaires versées aux fonds et programmes des Nations Unies .....	24
 <i>Annexes</i>	
1. Méthodologie et terminologie .....	71
2. Acronymes et abréviations .....	79

Figure 1  
Organigramme d'ONU-Femmes

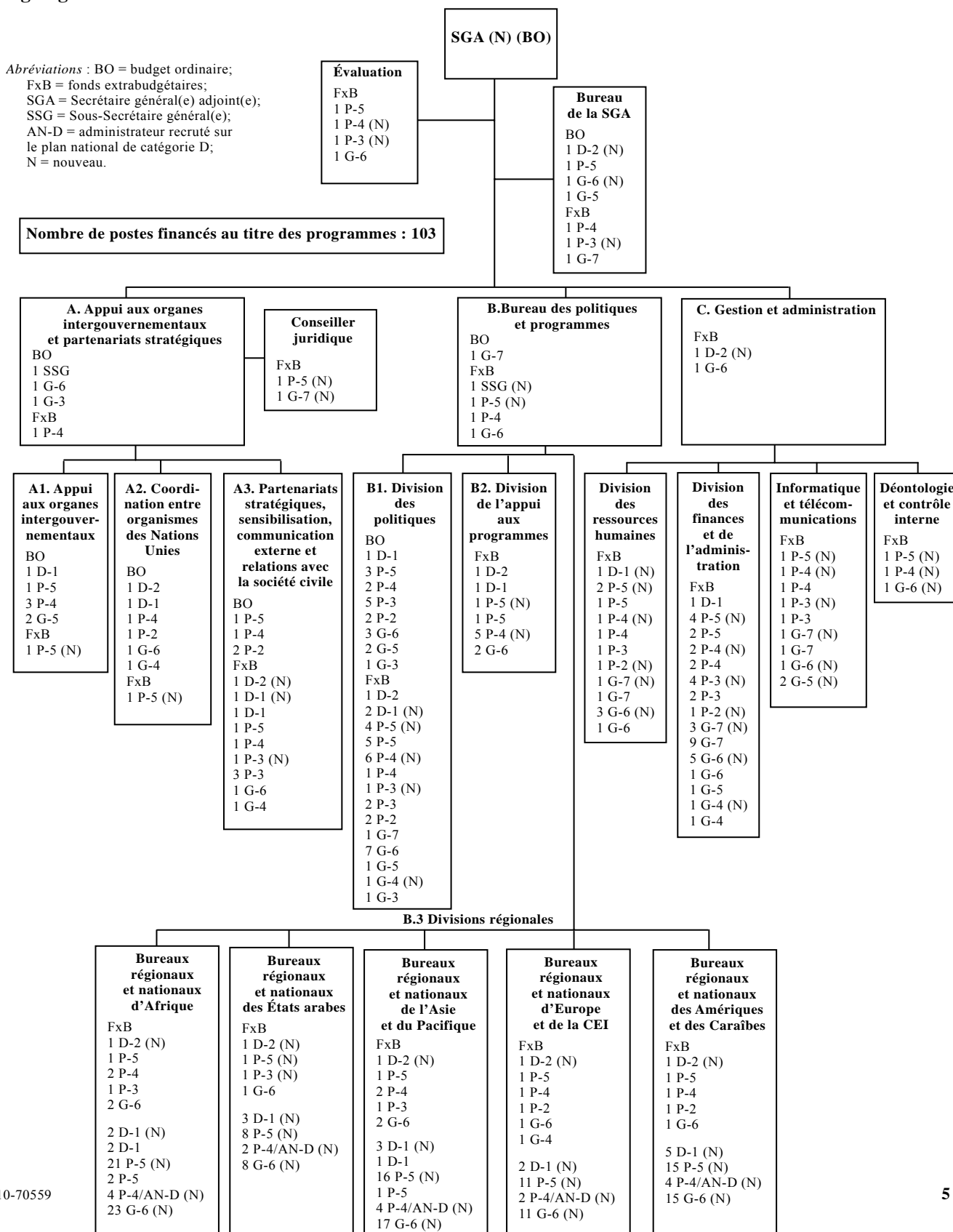


Figure 2

**Répartition géographique des postes : Siège et pays de programme****Postes financés au moyen du budget d'appui pour l'exercice en cours**

<b>Siège</b>	<b>Divisions régionales*</b>	<b>Pays de programme (hors Siège)</b>	
<u>BO</u> SGA ou SSG : 1 D-2 : 1 D-1 : 3 Autres AI : 23 Tous autres : 14 <u>FxB</u> D-2 : 2 D-1 : 3 Autres AI : 31 Tous autres : 33	<u>FxB</u> Autres AI : 14 Tous autres : 8	<b>Bureaux sous-régionaux</b>  <u>FxB</u> D-1 : 3 Autres AI : 3	<b>Bureaux de pays</b>  <u>FxB</u> 0

Note : AI= administrateur recruté sur le plan international.

**Nombre total de postes financés au moyen du budget d'appui proposés**

<b>Siège</b>	<b>Divisions régionales*</b>	<b>Pays de programme (hors Siège)</b>	
<u>BO</u> SGA ou SSG : 2 D-2 : 2 D-1 : 3 Autres AI : 23 Tous autres : 15 <u>FxB</u> SGA ou SSG : 1 D-2 : 4 D-1 : 7 Autres AI : 76 Tous autres : 53	<u>FxB</u> D-2 : 5 Autres AI : 16 Tous autres : 8	<b>Bureaux régionaux et sous-régionaux</b>  <u>FxB</u> D-1 : 18 Autres AI : 32 Tous autres : 16	<b>Bureaux de pays</b>  <u>FxB</u> Autres AI : 58 Tous autres : 58

\* Les divisions régionales sont actuellement basées au Siège. Leur emplacement aux fins du budget d'appui (au Siège ou dans des centres régionaux de l'ONU) sera déterminé à la lumière d'une évaluation des capacités sur le terrain et d'une analyse fonctionnelle.

## I. Résumé analytique

1. Le présent document énonce les propositions formulées par la Directrice exécutive pour l'affectation de contributions volontaires au budget d'appui d'ONU-Femmes pour 2010-2011, comme l'Assemblée générale l'a exigé dans sa résolution 64/289, du 2 juillet 2010. Ces propositions sont conformes à celles du Secrétaire général concernant l'affectation des ressources du budget ordinaire aux fonctions d'appui normatif d'ONU-Femmes, qui ont été soumises à l'Assemblée<sup>1</sup>.

2. Reposant sur les dispositions de la résolution 64/289, ces propositions s'appuient sur le projet présenté par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Proposition détaillée relative à l'entité composite chargée de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme »<sup>2</sup> et les plans ou cadres stratégiques des quatre entités des Nations Unies chargées de la problématique hommes-femmes qui ont été absorbées dans ONU-Femmes, à savoir le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme et la Division de la promotion de la femme du Secrétariat, ainsi que le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW). En outre, depuis sa nomination en septembre 2010, la Directrice exécutive a mené de larges consultations, auprès des États Membres, de représentants de la société civile et des organismes des Nations Unies apparentés, sur les orientations stratégiques qu'ONU-Femmes devrait adopter à l'avenir pour exécuter son mandat et produire les résultats escomptés. Ces consultations, qui se poursuivent, ont influé sur les propositions de la Directrice exécutive et aboutiront à la mise au point du premier plan stratégique d'ONU-Femmes, pour la période 2011-2013, qui sera soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2011.

3. ONU-Femmes a été créée pour combler d'importantes lacunes en matière de positionnement, d'attributions, de coordination, de cohérence, d'application du principe de responsabilité et de ressources, qui empêchaient le système des Nations Unies de jouer pleinement son rôle d'appui aux pays pour la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes conformément aux priorités nationales. Le mandat confié à ONU-Femmes comprend non seulement toutes les fonctions des quatre anciennes entités distinctes des Nations Unies, mais ajoute un nouveau rôle d'une importance capitale : encadrer et coordonner l'action des organismes des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et promouvoir l'application du principe de responsabilité concernant l'action du système des Nations Unies dans ce domaine et dans celui de l'autonomisation des femmes. Il est prévu qu'ONU-Femmes étende la portée de ses activités au sein des 80 pays où UNIFEM avait une présence de terrain, et au-delà. Cette fusion doit aussi permettre de parvenir à davantage de cohérence entre ces activités et l'appui qu'ONU-Femmes fournit aux travaux normatifs d'organismes intergouvernementaux.

4. Le budget proposé vise à doter ONU-Femmes de capacités suffisantes pour produire des résultats conformes à ces mandats et aux demandes d'appui croissantes provenant des États Membres. Cela suppose de poursuivre le regroupement des quatre anciennes entités distinctes en créant une structure cohérente capable de répondre aux grandes attentes des parties prenantes. En application de la résolution

---

<sup>1</sup> A/65/531.

<sup>2</sup> A/64/588.

64/289 et à la suite de l'intégration des quatre anciennes entités, des analyses détaillées ont été menées pour distinguer tous les éléments du mandat d'ONU-Femmes et en regrouper les principales fonctions par division au sein du nouvel organigramme (voir fig. 1 ci-dessus). Grâce à ce cadre analytique, les changements de structure requis pourront être menés de manière ordonnée et progressive, conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

5. L'objectif prioritaire fixé par cette feuille de route est le renforcement des moyens dont dispose ONU-Femmes au niveau national. La première étape, qui sera lancée dès que le projet de budget d'appui aura été approuvé, sera d'achever le processus de gestion de la transition au Siège, afin de mettre en place une équipe de direction forte, capable de mener à bien le renforcement des moyens sur le terrain et de mettre au point et d'appliquer un plan stratégique axé sur les résultats.

6. La nouvelle équipe de direction interviendra ensuite rapidement pour doter les bureaux de terrain de moyens supplémentaires leur permettant de s'acquitter des attributions d'ONU-Femmes au niveau national et pour produire, en étroite collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux, notamment les équipes de pays des Nations Unies, des résultats qui amélioreront de façon plus significative et tangible le sort des femmes. Chaque bureau de terrain sera en mesure de fournir un ensemble de services d'appui de base répondant aux besoins locaux et aboutissant à une application plus complète des engagements souscrits aux niveaux national et international concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les prévisions de recettes sont suffisantes pour renforcer huit bureaux régionaux et sous-régionaux et 32 bureaux de pays d'ici à la fin de 2011.

7. La feuille de route prévoit trois phases successives, chacune devant être conçue, planifiée et mise en œuvre en fonction des ressources financières et des capacités d'exécution disponibles, et de l'avancement de la gestion progressive de la transition. Un principe fondamental qui sous-tendra toutes les phases de la transition est qu'ONU-Femmes compte allouer une part aussi importante que possible de ses ressources aux programmes de développement, particulièrement au niveau des pays. À cette fin, la Directrice exécutive veillera à ce que les dépenses de gestion financées au moyen du budget d'appui ne dépassent jamais 16 % des ressources confirmées.

8. En fonction des prévisions de recettes provenant de contributions volontaires, il est proposé que les trois phases se déroulent comme suit :

- La **phase 1** sera financée par des recettes d'un montant maximum de 300 millions de dollars. Elle comprendra la mise en place de la nouvelle équipe de direction et l'ajout des capacités requises à 10 bureaux de terrain gérant les programmes les plus vastes ou les plus complexes. D'après les prévisions de recettes et le calendrier du processus de gestion du changement, cette phase devrait être achevée à la mi-2011. Les deux Sous-Secrétaires généraux prendront leurs fonctions d'ici à février 2011 et les directeurs de la classe D-2 feront de même avant avril 2011.
- La **phase 2** débutera dès que les recettes provenant de contributions volontaires auront dépassé 300 millions de dollars. Elle débutera parallèlement à l'achèvement de la phase 1. Tout en respectant le plafond de 16 % pour les dépenses de gestion financées au moyen du budget d'appui, ONU-Femmes



renforcera 20 nouveaux bureaux de terrain et, si les ressources le permettent, se dotera de capacités supplémentaires pour assurer un appui depuis le siège. L'achèvement de cette phase sera tributaire du niveau des contributions volontaires, qui devront atteindre 400 millions de dollars en 2011. Au cours de sa session annuelle de 2011, le Conseil d'administration aura l'occasion d'examiner l'état d'avancement des travaux et, le cas échéant, de fournir des directives, dans le cadre de ses débats sur le plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2011-2013.

- La **phase 3** dépendra de la réussite de la mobilisation de la totalité de la somme de 500 millions de dollars qui correspond, selon les estimations du Secrétaire général, aux besoins annuels initiaux d'ONU-Femmes. Une fois que ce montant de ressources sera disponible, ONU-Femmes, s'appuyant sur l'issue des débats du Conseil d'administration concernant le plan stratégique, renforcera une nouvelle série de bureaux de terrain, au nombre d'au moins 10, et effectuera un dernier renforcement de ses moyens d'appui au siège. Ainsi, d'ici la fin de 2011, sous réserve que les ressources atteignent le montant de 500 millions de dollars, 40 bureaux de terrain, dont 8 bureaux régionaux ou sous-régionaux et 32 bureaux de pays, auront été renforcés.

9. L'expansion des capacités d'ONU-Femmes et des engagements financiers qui en découlent étant liée au montant des recettes, la Directrice exécutive pourra maintenir la proportion minimale de 84 % des ressources devant être consacrée aux programmes et à l'obtention de résultats qui contribuent au développement.

10. Les propositions formulées dans le présent rapport reposent sur l'hypothèse que la totalité du montant de 500 millions de dollars visé pour les ressources d'ONU-Femmes sera reçu d'ici à la fin de 2011, permettant de consacrer 412 millions de dollars<sup>3</sup> aux programmes de développement et 75,6 millions de dollars (soit 15,4 % du total) au budget d'appui proposé. Les principaux objets de dépense proposés pour le budget d'appui sont les suivants :

- Le transfert au budget d'appui de 160 postes précédemment financés au titre des programmes et projets, 78 % d'entre eux étant basés sur le terrain, ce qui dotera ONU-Femmes des moyens d'assurer un ensemble minimal de services et des capacités techniques durables dans au moins 40 pays d'ici à la fin de 2011;
- La création de 95 nouveaux postes, dont 52 basés sur le terrain. Les nouveaux postes qu'il est proposé de créer au siège et sur le terrain sont destinés à permettre l'exécution du mandat étendu d'ONU-Femmes, dans des fonctions de direction et d'appui aux politiques ainsi que dans des activités opérationnelles;
- Les dépenses correspondant à l'effectif proposé ci-dessus, ajoutées aux frais de personnel précédemment financés au moyen des budgets d'appui approuvés pour 2010, s'élèvent à 58,8 millions de dollars, soit 11,8 % du total des dépenses proposées pour 2011;

<sup>3</sup> Ce montant, le résultat du calcul présenté dans le tableau 4, correspond au total de 500 millions de dollars, déduction faite des frais de gestion, des dépenses non renouvelables de gestion du changement et de déménagement des entités du Siège dans de nouveaux locaux, ainsi que des dépenses prescrites par l'Assemblée générale.

- Des dépenses non renouvelables d'un montant total de 8 millions de dollars pour mener à bien la gestion du changement de façon conforme au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies et pour le déménagement du siège d'ONU-Femmes dans des locaux suffisamment grands pour pouvoir accueillir le personnel des anciennes entités basé à New York.

11. Dans sa Proposition détaillée, le Secrétaire général a résumé les problèmes qu'il fallait surmonter si l'on voulait que les organismes des Nations Unies aident plus efficacement leurs partenaires nationaux à faire progresser la cause des femmes<sup>4</sup>. Ces problèmes constituent le **POURQUOI** de la création d'ONU-Femmes. La résolution 64/289 indique **QUOI** faire, c'est-à-dire les résultats attendus d'ONU-Femmes. Le budget d'appui montre **COMMENT** la Directrice exécutive propose d'agir dans le cadre de la montée en puissance d'ONU-Femmes en 2011. Le tableau 1 résume les liens entre le **POURQUOI**, le **QUOI** et le **COMMENT** pour chacune des lacunes ou difficultés relevées dans l'action antérieure du système des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes :

- **POURQUOI** le budget d'appui proposé est nécessaire (les problèmes énoncés dans la colonne 1);
- **QUOI FAIRE** : quelles mesures correctives ont été proposées par le Secrétaire général (colonne 2);
- **COMMENT** le budget d'appui proposé permet d'assurer un suivi systématique en dotant ONU-Femmes, à tous les niveaux, de capacités lui permettant de produire des résultats qui combleront les lacunes et corrigeront les problèmes relevés.

Tableau 1

**Justification du budget d'appui proposé : comment il comble les lacunes et remédie aux difficultés relevées dans l'action de l'ONU pour la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**

<b>Le pourquoi :</b> Principales difficultés	<b>Quoi faire :</b> Mesures correctives proposées par le Secrétaire général dans sa Proposition détaillée (A/64/588, par. 60)	<b>Comment</b> le budget d'appui permet de réagir en 2011
Nécessité de renforcer la réactivité aux requêtes des pays	L'accent important mis sur les investissements dans des capacités nationales plus robustes et sur la façon dont les équipes de pays des Nations Unies tiennent compte des priorités nationales devrait permettre de renforcer le dialogue avec les autorités nationales et de mieux donner suite aux requêtes émanant des pays.	Il est proposé de financer 124 postes hors siège non plus à court terme au titre des programmes mais au moyen du budget d'appui (voir tableau 6), afin d'assurer à ONU-Femmes des compétences techniques plus solides et plus prévisibles à l'échelon national. Il est aussi proposé de créer 52 nouveaux postes au niveau national. Il est en outre proposé de réaffecter dans les divisions régionales 7 postes actuellement basés au siège, afin de fournir des orientations et d'assurer un contrôle, tout en suivant

<sup>4</sup> A/64/588, par. 60.

Nécessité d'améliorer la coordination et la cohérence	<p>Une direction dynamique au niveau du siège, la fourniture par ce dernier d'orientations claires et de financements suffisants et l'amélioration de la collaboration et de l'intégration au sein des équipes de pays des Nations Unies et des groupes du système s'occupant de la problématique hommes-femmes devraient permettre de remédier au hiatus qui existe entre les décisions prises au niveau intergouvernemental et leur mise en œuvre sur le terrain ainsi qu'à la fragmentation de l'action du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes. Grâce au renforcement des capacités techniques à l'échelon national, l'Organisation des Nations Unies pourra utiliser l'expérience des pays dans les processus normatifs au niveau mondial. Le renforcement des capacités au siège favorisera la coordination et permettra de faire des recommandations mieux ciblées pour ce qui est des politiques et des programmes et d'assurer un meilleur suivi des travaux des organismes des Nations Unies en matière d'égalité des sexes.</p>	<p>l'exemple des autres organismes des Nations Unies, qui se dotent de centres régionaux. Au total, 40 bureaux de pays seraient renforcés d'ici à la fin de 2011.</p> <p>L'organigramme (fig. 1) tient compte de la création d'un poste de Secrétaire général adjoint chargé de diriger les fonctions d'appui normatif et opérationnel. Les propositions formulées à la fois dans le budget ordinaire de l'ONU et dans le budget d'appui tiennent compte de la création d'une division des politiques regroupant les experts chargés de l'appui tant normatif qu'opérationnel et prévoient le renforcement des fonctions de recherche et de formation en basant les responsables de ces fonctions au siège, afin de favoriser au maximum les synergies avec les fonctions de planification et d'appui aux programmes. Les deux budgets prévoient la création d'une solide division de la coordination, qui permettra à ONU-Femmes de jouer les rôles qui lui sont dévolus auprès des organismes des Nations Unies. Enfin, le budget d'appui donne davantage de moyens à ONU-Femmes pour soutenir une coordination efficace à l'échelon national, grâce à la création de 58 postes P-5 et de 58 postes G-6 dont les titulaires auront pour tâche d'appuyer la coordination aux niveaux national et régional. À chaque niveau, 32 de ces postes seront obtenus par transformation de postes de courte durée existants financés au titre des programmes en postes plus stables car financés au moyen du budget d'appui.</p>
Nécessité d'une autorité et d'un positionnement renforcés	<p>La création d'un poste de directeur exécutif au niveau de secrétaire général adjoint fera de l'entité composite un organe de premier plan doté de l'autorité nécessaire pour encadrer et soutenir l'application accrue du principe de responsabilité, la coordination, la cohérence et l'obtention de résultats et jouant notamment un rôle important dans les mécanismes du Conseil des chefs de secrétariat et tous les autres mécanismes de prise de décisions des Nations Unies pertinents et établissant de véritables liens entre les aspects</p>	<p>La création du poste de Secrétaire général adjoint a répondu à la nécessité d'une autorité et d'un positionnement renforcés. En complément du poste de Sous-Secrétaire général existant, dont les attributions porteront sur la section A de l'organigramme, il est proposé de créer un poste de Sous-Secrétaire général chargé des politiques et de l'appui aux programmes. C'est un élément essentiel pour permettre à ONU-Femmes de jouer le rôle de fond qui lui est dévolu en faveur du renforcement de l'action des organismes des Nations Unies, et de l'application du principe de responsabilité à cet égard, dans le domaine de l'appui à des mesures qui ont fait la preuve</p>

	<p>normatifs et opérationnels des activités du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.</p>	<p>qu'elles produisaient des progrès durables pour les femmes et les filles, étayés par des données tangibles provenant de l'expérience engrangée par les pays. Pour jouer un rôle de premier plan, ONU-Femmes devra prendre part à des débats sur les orientations à suivre aux plus hauts niveaux de l'ensemble du système des Nations Unies, notamment au sein du Conseil des chefs de secrétariat. En outre, pour qu'ONU-Femmes puisse encadrer et coordonner efficacement l'action des organismes des Nations Unies dans les pays de programme, la création de 15 postes D-1 et de 71 postes P-5 sera essentielle pour attirer des recrues dotées des compétences techniques et des aptitudes de gestion requises.</p>
<p>Nécessité de mieux appliquer le principe de responsabilité</p>	<p>Par le biais de l'ensemble des fonctions et mécanismes présentés, la nouvelle entité promouvra des accords sur les rôles et responsabilités de l'ensemble du système des Nations Unies et sur les mécanismes permettant un suivi systématique et l'établissement de rapports sur les résultats obtenus et jouera un rôle moteur dans le soutien et le suivi à cet égard.</p>	<p>La création du poste de Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, et de son équipe de direction, répond à la nécessité de mieux appliquer le principe de responsabilité dans l'ensemble du système des Nations Unies. En effet, ONU-Femmes pourra ainsi participer activement aux travaux du Conseil des chefs de secrétariat, où sont mis en œuvre les mécanismes internes d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies. Dans le cadre du budget ordinaire de l'Organisation, 6 postes existants ont été transférés au sein de la Division de la coordination, et il est proposé de créer un poste P-5 supplémentaire financé au moyen du budget d'appui pour soutenir ce travail.</p>
<p>Nécessité d'accroître et de rendre prévisibles les ressources humaines et financières</p>	<p>Le renforcement des capacités de mobilisation des ressources de l'entité composite et l'existence d'un cadre général d'appui technique et de financement initial des programmes devraient améliorer la prévisibilité des ressources tant humaines que financières du système des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes.</p>	<p>Il est proposé de créer un poste D-2 pour diriger le travail de sensibilisation et de mobilisation de ressources, parce que ces fonctions sont d'une importance cruciale pour changer les mentalités et susciter l'appui financier nécessaire. En outre, le budget d'appui prévoit de doter 32 bureaux de pays des capacités nécessaires pour fournir un ensemble de services d'appui de base. Chacun de ces bureaux de pays d'ONU-Femmes disposera d'au moins un administrateur de la classe P-5 et d'un agent des services généraux de la classe G-6 et bénéficiera de fonds suffisants pour fournir un appui de base aux partenaires nationaux dans le domaine des analyses de la problématique hommes-femmes et de la planification des actions à mener. Le</p>

Nécessité de renforcer l'appui technique à l'échelon national	La capacité de fournir des orientations politiques et un appui institutionnel, l'augmentation des ressources financières, une programmation novatrice et jouant un rôle de catalyseur et le renforcement de la cohérence de l'appui technique par le biais des groupes des Nations Unies s'occupant de la problématique hommes-femmes se traduiront par une amélioration de l'appui au niveau des pays.	<p>passage proposé à une imputation au budget d'appui de 160 postes existants précédemment financés au titre des projets ou programmes est un premier pas essentiel pour la création de cette capacité de base prévisible. Les fonctions d'appui et de supervision au niveau régional et au siège seront aussi renforcées afin qu'il soit possible d'assurer efficacement le recrutement et la supervision du personnel technique requis, en lui fournissant le soutien nécessaire, et de veiller à ce que toutes les ressources humaines et financières soient gérées conformément aux normes professionnelles les plus strictes et suivant des pratiques optimales.</p> <p>L'ensemble du budget d'appui tient compte de la nécessité de renforcer l'assistance technique à l'échelon national. Premièrement, il sera important de doter ONU-Femmes des moyens de garantir la qualité de ses programmes aux niveaux national, régional et mondial. Il est proposé de créer un poste de la classe D-2 dont le titulaire sera chargé de concevoir, de mettre en œuvre et de superviser des stratégies de programme efficaces et axées sur les résultats et de diriger l'assurance qualité relative aux programmes dans toute l'Entité. Deuxièmement, les travaux menés dans les pays de programme seront mieux encadrés grâce à la création de postes de directeur régional D-2, dont les titulaires dirigeront les divisions régionales. UNIFEM disposait de quatre sections géographiques au Siège. Dans le cadre du budget d'appui proposé, celles-ci seront renforcées et elles seront complétées par une division régionale pour les États arabes (Moyen-Orient et Afrique du Nord). En outre, ONU-Femmes obtiendra une présence dans les deux centres régionaux de l'ONU dans lesquels UNIFEM n'était pas représentée, à savoir Le Caire et Panama. Troisièmement, il sera très important de renforcer la capacité de mobilisation de fonds d'ONU-Femmes afin que l'Entité soit en mesure de fournir à ses partenaires nationaux l'appui financier dont ils auront besoin.</p>
---	---	---

12. La création d'ONU-Femmes marque l'aboutissement de quatre années de débats intergouvernementaux. Elle a suscité de vastes attentes et un enthousiasme considérable au sein des organismes des Nations Unies et parmi les partenaires nationaux. Pour répondre à ces attentes et commencer à produire de façon plus efficace des résultats qui changent la donne de façon plus significative et plus visible pour les femmes, le budget proposé dans le présent document doit être ambitieux. Les propositions de la Directrice exécutive prennent en compte quatre facteurs importants : a) la place centrale de l'égalité des sexes par rapport à tous les autres objectifs de développement, parallèlement à l'insuffisance des progrès réalisés vers la suppression de la discrimination sexiste et à la persistance des entraves spécifiques à l'autonomisation des femmes, relevées dans le document final du sommet récemment consacré à l'examen des objectifs du Millénaire pour le développement (New York, 20-22 septembre 2010); b) la nécessité de financer les mandats additionnels confiés à ONU-Femmes, notamment l'occasion qui lui est donnée, avec la nomination de la première Secrétaire générale adjointe chargée de l'égalité des sexes, de contribuer à la prise de décisions au plus haut niveau, et l'obligation de remédier à des lacunes systémiques en termes de coordination, de cohérence et d'application du principe de responsabilité dans l'action en faveur de l'égalité des sexes menée par les organismes des Nations Unies; c) le sous-financement général des entités existantes chargées de l'égalité des sexes et leur autorité insuffisante, qui font qu'un bond dans les investissements consentis est désormais nécessaire pour permettre à ONU-Femmes de combler les attentes exprimées dans la résolution 64/289 afin de changer de façon visible et concrète la donne dans les pays; d) les premiers signes indiquant que, malgré une crise économique et financière, le projet d'ONU-Femmes suscite suffisamment de bonne volonté et de soutien pour qu'une augmentation spectaculaire des contributions provenant à la fois des gouvernements et des donateurs non traditionnels puisse se produire si ONU-Femmes peut faire la preuve qu'elle effectue les changements nécessaires.

## II. Introduction

13. En 1911, seuls deux pays au monde avaient donné le droit de vote aux femmes. Un siècle plus tard, ce droit est quasi universel. À travers le monde, au moins 125 constitutions garantissent l'égalité des sexes; la violence domestique est interdite par la loi dans 134 pays; au moins 67 pays ont adopté des lois sur l'égalité de rémunération; 126 donnent droit à un congé de maternité; et 103 proscrivent le harcèlement sexuel sur le lieu de travail.

14. Cette évolution est à la fois le résultat et la manifestation de l'autonomisation des femmes, en même temps que la conséquence du fait que le principe de l'égalité des sexes est de plus en plus accepté dans un nombre croissant de pays, et à tous les niveaux. Les États Membres en ont tenu compte en adoptant, en 1995, la Déclaration et le Plan d'action de Beijing, en ratifiant, pour 186 d'entre eux, la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et en approuvant les résolutions 1325 (2000), 1820 (2008), 1888 (2009) et 1889 (2009) du Conseil de sécurité. Le progrès accompli montre qu'on s'accorde de plus en plus, à l'échelle mondiale, pour estimer que l'autonomisation de la femme est indispensable aussi bien en soi que

pour la réalisation des engagements pris et des objectifs fixés au niveau international, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

15. Ce consensus est un des éléments qui ont conduit à l'adoption, le 2 juillet 2010, de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale, portant création de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme, qu'on appelle ONU-Femmes. Cette création tient à ce qu'il a été admis que le progrès dans les domaines des normes et des politiques ne déboucherait sur des changements concrets dans la vie des femmes et des hommes que si des capacités et des moyens étaient en place pour l'exécution des engagements. Elle tient aussi au fait qu'il est urgent de s'attaquer aux obstacles systémiques et persistants qui se dressent sur la voie du progrès : le manque de coordination et de cohérence de l'action menée par les organismes des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes, le manque d'autorité et un positionnement désavantageux, des responsables qui n'ont guère à répondre des résultats et de très graves problèmes de ressources (voir tableau 1).

16. Pour contribuer au règlement de ces problèmes, ONU-Femmes compte œuvrer à l'élimination de la discrimination à l'encontre des femmes et des filles, à l'autonomisation de la femme et à l'égalité entre les femmes et les hommes, partenaires et bénéficiaires du développement, des droits de l'homme, de l'action humanitaire et de la paix et de la sécurité. Plaçant les droits de la femme au cœur de son action, l'entité composite pilotera et coordonnera les activités menées par le système des Nations Unies pour que les engagements souscrits en faveur de l'égalité des sexes et de la transversalisation de la problématique hommes-femmes prennent effet partout dans le monde. Avec force et cohérence, elle jouera un rôle moteur à l'appui des priorités et de l'action des États Membres, en créant des partenariats fructueux avec la société civile et les autres acteurs concernés<sup>5</sup>.

17. Lorsqu'elle a créé ONU-Femmes, l'Assemblée générale a notamment décidé ce qui suit :

a) Le mandat et les fonctions d'ONU-Femmes regroupent ceux des quatre anciennes entités des Nations Unies s'intéressant principalement à l'égalité des sexes et à la promotion de la femme, à savoir le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, la Division de la promotion de la femme (Secrétariat de l'ONU), le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW). En plus des anciennes fonctions de ces quatre entités, l'Assemblée a décidé d'assigner à ONU-Femmes l'importante tâche de jouer le rôle de chef de file, de coordonnateur et de promoteur en matière d'application du principe de responsabilité dans les activités du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme, et de soumettre tout nouveau mandat à l'approbation d'un mécanisme intergouvernemental<sup>6</sup>;

b) ONU-Femmes doit être opérationnelle le 1<sup>er</sup> janvier 2011, assurant les services de secrétariat des organes et mécanismes intergouvernementaux concernés et menant des activités opérationnelles aux échelons du pays et de la région. Sa structure, définie dans son organigramme (voir fig. 1), est conçue en fonction de

<sup>5</sup> A/64/588, par. 5.

<sup>6</sup> Voir le paragraphe 53 de la résolution 64/289.

l'universalité de son action. L'Assemblée générale a créé un système de gouvernance à plusieurs niveaux, selon lequel :

- i) Le Conseil économique et social et elle-même, ainsi que la Commission de la condition de la femme, forment une structure de gouvernance intergouvernementale à plusieurs niveaux pour les fonctions d'appui normatif et fixent les orientations de l'Entité en la matière;
- ii) Le Conseil d'administration de l'Entité est la structure de gouvernance à plusieurs niveaux pour les activités opérationnelles et il fixe les orientations opérationnelles de l'Entité<sup>7</sup>;
- c) Les ressources nécessaires pour assurer les services à l'intention des mécanismes normatifs intergouvernementaux sont financées au moyen du budget ordinaire (de l'ONU) et approuvées par l'Assemblée générale; celles nécessaires pour assurer les services à l'intention des mécanismes intergouvernementaux opérationnels et les activités opérationnelles, à tous les niveaux, sont financées au moyen de contributions volontaires et approuvées par le Conseil d'administration<sup>8</sup>;
- d) ONU-Femmes est dirigée par une secrétaire générale adjointe nommée par le Secrétaire général, en consultation avec les États Membres, pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois, conformément aux dispositions pertinentes de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies. Ce poste émerge au budget ordinaire de l'ONU.

18. Afin d'approuver des projets d'emploi de fonds nécessaires pour permettre à ONU-Femmes d'être opérationnelle le 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'Assemblée générale a prié sa directrice générale de présenter au Conseil d'administration, pour approbation, des projets révisés d'emploi des ressources provenant de contributions volontaires aux fins du financement du budget d'appui de l'exercice biennal 2010-2011. Les fonctions d'appui assurées par ONU-Femmes dans le domaine normatif sont financées au moyen du budget ordinaire de l'ONU. Les projets d'utilisation de ces fonds sont présentés dans le rapport que le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée intitulé « Proposition révisée pour l'affectation de ressources du budget ordinaire aux fonctions d'appui normatif de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes) »<sup>9</sup>. Il est notamment proposé de prévoir de faire appel à certaines ressources extrabudgétaires, en l'occurrence au Fonds d'affectation spéciale pour la Déclaration et le Plan d'action de Beijing, qui finance des activités se rattachant au processus intergouvernemental.

19. En situation normale, la présentation du budget d'appui suivrait l'accord du Conseil d'administration concernant le plan stratégique 2011-2013. Ce qui est demandé dans le présent document est l'approbation du Conseil d'administration concernant le cadre stratégique y présenté, qui a été élaboré à partir des stratégies et cadres approuvés pour les quatre anciennes entités en y ajoutant, comme prescrit dans la résolution 64/289, des capacités renforcées au niveau du pays, de nouvelles fonctions et des frais de démarrage.

---

<sup>7</sup> Ibid., par. 57.

<sup>8</sup> Ibid., par. 75.

<sup>9</sup> A/65/531.



### III. Contexte stratégique et financier de l'emploi des ressources provenant de contributions volontaires en 2011

#### A. Cadre stratégique

20. Le cadre stratégique d'ONU-Femmes est défini dans la résolution 64/289, qui veut que le système des Nations Unies mène une action énergique face aux priorités dont il est urgent de s'occuper dans le domaine de l'égalité des sexes. Le budget a pour objectif de remédier aux lacunes et de s'attaquer aux problèmes que le Secrétaire général a recensés dans sa proposition détaillée et qui sont récapitulés dans le tableau 1.

21. Le budget permettra de financer l'exécution des mandats confiés à ONU-Femmes par les mécanismes intergouvernementaux. L'action de l'Entité est de portée mondiale, car il existe malheureusement encore des inégalités liées au sexe dans tous les pays. « En se fondant sur le principe de l'universalité, l'Entité fournira, dans le cadre de ses fonctions d'appui normatives et de ses activités opérationnelles, à tous les États Membres qui en feront la demande, des conseils et une assistance technique, à tous les niveaux du développement et dans toutes les régions, dans les domaines de l'égalité des sexes, de l'autonomisation et des droits des femmes et de la transversalisation de la problématique hommes-femmes »<sup>10</sup>. L'appui fourni par ONU-Femmes aux membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sera financé par le pays membre du Comité qui en aura fait la demande.

22. Les mandats et fonctions d'ONU-Femmes, décrits dans la résolution qui a porté création de l'Entité, correspondent au regroupement de ceux du Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, de la Division de la promotion de la femme, d'UNIFEM et de l'INSTRAW, auxquels s'ajoute le rôle de chef de file, de coordonnateur et de promoteur de l'application du principe de responsabilité aux activités des Nations Unies concernant l'égalité des sexes. Ils trouvent leur origine dans la Déclaration et le Programme d'action de Beijing, la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, les examens complets triennal et quadriennal des activités opérationnelles de développement<sup>11</sup> et d'autres décisions intergouvernementales du système des Nations Unies sur la question. Le cadre stratégique dont s'inspire le présent document développe ces décisions, qui tracent la voie du renforcement de l'appui fourni par le système aux États Membres pour promouvoir l'égalité des sexes en accord avec les priorités nationales.

23. Jusqu'à ce que le premier plan stratégique, portant sur 2011-2013, soit approuvé par le Conseil d'administration, les activités opérationnelles suivront les plans pour 2011 approuvés par les organes intergouvernementaux compétents avant la création d'ONU-Femmes, à savoir :

<sup>10</sup> Résolution 64/289, par. 51 b).

<sup>11</sup> Résolution 62/208 de l'Assemblée générale, en date du 19 décembre 2007.

- Le plan stratégique d'UNIFEM, prolongé jusqu'en 2013<sup>12</sup>;
- Les éléments de l'ancien sous-programme 2 du programme 7 du Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme et de la Division de la promotion de la femme, relatif à la problématique hommes-femmes et à la promotion de la femme, qui fait partie du cadre stratégique du Département des affaires économiques et sociales pour l'exercice biennal 2010-2011, dans les mesures où ces éléments ont un rapport avec les activités opérationnelles<sup>13</sup>;
- Les activités approuvées pour 2010 pour l'ex-INSTRAW, qui seront maintenues, à condition que l'on dispose des contributions volontaires nécessaires, jusqu'à ce qu'elles fassent place à celles du plan stratégique 2011-2013 d'ONU-Femmes;
- Les activités supplémentaires à mener, en application de la résolution 64/289, dans le rôle de chef de file, de coordonnateur et de promoteur en matière d'application du principe de responsabilité dans l'action menée par le système des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme.

24. En 2011, ONU-Femmes contribuera, en particulier, au renforcement des capacités des pays en ce qui concerne l'application de leurs engagements en matière d'égalité des sexes, en participant à l'action menée aux niveaux national, régional et mondial pour obtenir les résultats globaux suivants :

a) Mise en concordance des engagements en matière d'égalité des sexes pris aux niveaux national, régional et mondial, d'une part, avec, de l'autre, les stratégies de développement des pays, leur constitution et leur contexte juridique, leur législations, leur système de justice, leurs politiques budgétaires et les budgets qui fixent leurs priorités nationales;

b) Renforcement des capacités des grandes institutions jouant un rôle déterminant dans la planification nationale, la répartition des ressources et la formulation de la législation – des ministères des finances ou du travail aux commissions électorales, en passant par les organisations intergouvernementales régionales – pour ce qui est de donner suite aux engagements en matière d'égalité des sexes pris à l'échelon local, national et international;

c) Maintien des capacités des mécanismes nationaux chargés de la promotion de la femme, des militants de l'égalité des sexes et des organisations féminines victimes d'exclusion ou de discrimination au niveau voulu pour que les uns et les autres puissent promouvoir et renforcer la responsabilité effective des principales institutions nationales, régionales et mondiales chargées de mettre en œuvre les engagements pris aux niveaux national et international en matière d'égalité des sexes;

---

<sup>12</sup> Le Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP a approuvé le plan stratégique 2008-2011 par sa décision 2007/35 et l'a prolongé jusqu'en 2013 par sa décision 2009/13.

<sup>13</sup> A/63/6/Rev.1.

- d) Élaboration de modèles pertinents et efficaces d'initiatives locales pouvant être développées à une plus grande échelle ou reproduites pour supprimer les inégalités entre les sexes et promouvoir les droits fondamentaux de la femme, sa place dans la direction des affaires et sa sécurité physique et économique.

Tableau 2

**En 2011, l'action d'ONU-Femmes sera axée sur les résultats en matière de développement**
*Résultats en matière de développement à l'accomplissement desquels ONU-Femmes apportera une contribution*

Mise en concordance des engagements en matière d'égalité des sexes pris aux niveaux national, régional et mondial, d'une part, avec, de l'autre, les stratégies de développement des pays, leur constitution et leur contexte juridique, leurs législations, leur système de justice, leurs politiques budgétaires et les budgets nationales	Renforcement des capacités des grandes institutions jouant un rôle déterminant dans la planification nationale, la répartition des ressources et la formulation de la législation – des ministères des finances ou du travail aux commissions électorales, en passant par les organisations intergouvernementales régionales – pour ce qui est de donner suite aux engagements en matière d'égalité des sexes pris à l'échelon local, national et international	Maintien des capacités des mécanismes nationaux chargés de la promotion de la femme, des militants de l'égalité des sexes et des organisations féminines victimes d'exclusion ou de discrimination au niveau voulu pour que les uns et les autres puissent promouvoir et renforcer la responsabilité effective des principales institutions nationales, régionales et mondiales chargées de mettre en œuvre les engagements pris aux niveaux national et international en matière d'égalité des sexes	Élaboration de modèles pertinents et efficaces d'initiatives locales pouvant être développées à une plus grande échelle ou reproduites pour supprimer les inégalités entre les sexes et promouvoir les droits fondamentaux de la femme, sa place dans la direction des affaires et sa sécurité physique et économique
--	---	---	---

*Exemples des sortes d'indicateurs dont ONU-Femmes se servira en 2011 pour mesurer ce qui aura été accompli pour ce qui est d'apporter une contribution à la réalisation des résultats ci-dessus*

Nombre de plans de développement de pays comportant des priorités nationales en matière d'égalité des sexes; nombre de lois révisées ou renforcées pour garantir l'égalité des droits des femmes en matière de propriété foncière ou autre	Nombre de ministères des finances incorporant des directives relatives à la problématique hommes-femmes dans leurs circulaires budgétaires; accroissement du pourcentage de femmes parlementaires	Mesure dans laquelle les femmes autochtones réussissent à incorporer leurs priorités dans la stratégie nationale en matière d'égalité des sexes; nombre de mécanismes nationaux chargés de la promotion de la femme ayant acquis les moyens d'aider à renforcer le cadre juridique destiné à mettre fin à la violence à l'égard des femmes	Nombre de pays ou de villes reprenant effectivement le modèle du Programme mondial pour la sécurité et l'élimination de la violence à l'égard des femmes et les filles dans les villes
--	---	--	--

25. Le tableau 2 donne quelques exemples de la façon dont ONU-Femmes s'attachera à poursuivre ces objectifs de développement en 2011. Les principaux

résultats de gestion (produits) qui feront partie de la contribution d'ONU-Femmes aux résultats en matière de développement (résultats) ci-dessus sont présentés dans la section III C. Les résultats en question sont classés entre les 16 fonctions harmonisées retenues par les autres fonds et programmes des Nations Unies, plus deux qui correspondent à la spécificité de l'action de l'Entité : a) l'appui aux mécanismes intergouvernementaux d'élaboration des normes et des politiques; et b) sa contribution au renforcement de la coordination des activités du système des Nations Unies et à la responsabilisation de ses organismes dans le domaine de l'égalité des sexes.

26. Ce qu'ONU-Femmes demandera aux partenaires de pays et aux autres organismes des Nations Unies dépendra du pays, du contexte qu'il présente et de son niveau de complexité, mais il faut absolument qu'elle ait les moyens d'offrir un assortiment minimum de services de base. Faisant fond sur l'expérience acquise par UNIFEM et les spécialistes de l'égalité des sexes des autres organismes des Nations Unies, la Directrice exécutive propose que cet assortiment comprenne l'appui aux principaux partenaires et à l'action menée pour obtenir les résultats connexes en matière de développement, comme brièvement indiqué dans le tableau 3. Bien sûr, il sera adapté à la demande particulière des partenaires nationaux et à la grande diversité des contextes selon le pays. Son exécution est subordonnée à la suffisance de l'effectif des bureaux de pays d'ONU-Femmes.

Tableau 3

**Éléments de l'assortiment minimum de services d'appui de base qu'ONU-Femmes doit proposer pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme**

<i>Principaux partenaires auxquels apporter un appui</i>	<i>Pour obtenir des résultats holistiques et intégrés, conformes aux priorités nationales, dans la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme</i>
<p>Les mécanismes nationaux chargés de la promotion de la femme, y compris l'administration chargée des affaires féminines et les réseaux d'experts de l'administration publique spécialisés dans l'égalité des sexes, sont les principaux (mais non les seuls) partenaires d'ONU-Femmes. Celle-ci les aidera à renforcer leurs capacités et le rôle essentiel qu'ils jouent dans les campagnes relatives aux politiques, coordonnera la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans l'action des pouvoirs publics et suivra le progrès accompli vers l'obtention de résultats concrets en matière d'égalité des sexes tels que ceux présentés ci-contre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan d'action national en faveur de l'égalité des sexes, qui soit actuel et dont les coûts soient chiffrés</li> <li>• Des partenariats de collaboration avec les ministères de la justice et du travail, les parlements et les autres décideurs, visant à assurer l'existence d'une législation et de politiques générales et par secteur, en matière d'égalité des sexes, qui soient conformes aux engagements pris dans la CEDAW, depuis les lois visant à mettre fin à la violence contre les femmes jusqu'aux politiques de renforcement de la protection des femmes du secteur informel et de leur revenu</li> <li>• L'existence d'une capacité durable, dans les ministères des finances et les ministères de compétence sectorielle, de tenir compte de la problématique hommes-femmes dans l'établissement des budgets, afin que les budgets et les politiques budgétaires soient</li> </ul>

*Principaux partenaires auxquels apporter un appui*

*Pour obtenir des résultats holistiques et intégrés, conformes aux priorités nationales, dans la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme*

Les associations et réseaux féminins, y compris les groupes de femmes parlementaires, la société civile et les organisations féminines locales – notamment celles des femmes qui souffrent le plus d'exclusion – bénéficieront de l'appui d'ONU-Femmes afin d'obtenir des résultats concrets tels que ceux présentés ci-contre.

Les équipes de pays, les coordonnateurs résidents et les experts de l'égalité des sexes des organismes des Nations Unies bénéficieront de l'appui d'ONU-Femmes dans leurs principales activités d'organisation prévisionnelle, de programmation, de budgétisation et d'évaluation, afin d'obtenir des résultats concrets tels que ceux présentés ci-contre.

conformes aux engagements en matière d'égalité des sexes

- Le maintien, dans toutes les administrations publiques, d'une capacité renforcée de mise en œuvre de la CEDAW et de communication des résultats obtenus
- La pleine participation des associations et réseaux féminins et leur capacité d'avoir une influence dans les mécanismes de détermination des politiques du pays, d'appeler l'attention sur les questions d'importance cruciale concernant les droits des femmes, de participer aux processus de médiation et de paix et d'établir un dialogue avec les équipes de pays et les missions intégrées sur tous les problèmes qui ont une incidence sur les choix et les possibilités qui s'offrent aux femmes et aux filles
- Le renforcement de la participation des femmes, en tant que candidates et électrices, dans les préparatifs des élections locales et nationales
- La disponibilité de capitaux de démarrage permettant aux organisations féminines de jouer un plus grand rôle dans les campagnes relatives aux politiques et la prestation de services aux échelons national et local
- La création de partenariats durables entre les pouvoirs publics et la société civile pour les questions déterminantes dans les domaines du développement et de la paix et la sécurité
- Mise en concordance du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des priorités des pays en matière d'égalité des sexes
- Évaluation des besoins à l'issue d'un conflit, appels globaux et autres activités relevant de la planification dans les situations d'après conflit et les situations de crise : amélioration de l'analyse et des résultats sur le plan de l'égalité des sexes et des droits des femmes
- Accroissement de l'influence des groupes thématiques sur la problématique hommes-femmes, qui donnent de la cohérence à

---

Principaux partenaires auxquels apporter un appui

*Pour obtenir des résultats holistiques et intégrés, conformes aux priorités nationales, dans la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme*

---

l'action menée par les équipes de pays pour mettre en avant les aspects des objectifs du Millénaire qui touchent à la problématique hommes-femmes et, en même temps, abaissement des coûts pour les partenaires nationaux grâce au fait que l'équipe de pays s'exprime d'une seule voix en matière d'égalité des sexes

- Programmes multisectoriels « Unis dans l'action » sur l'égalité des sexes, tirant profit des compétences particulières des organismes des Nations Unies ayant ou non une présence sur place
  - Concentration de l'action menée par les équipes de pays pour aider les partenaires dans le pays à s'adresser aux hommes et aux garçons dans la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme
- 

## B. Schéma directeur financier

### Recettes : tendances et prévisions

27. Pour 2011, ONU-Femmes compte mobiliser 479 millions de dollars en contributions volontaires<sup>14</sup>. Cela représente une augmentation de 180 % par rapport aux montants reçus en 2009 par les entités antérieures. En dépit de la crise économique et financière qui restreint grandement les possibilités de bien des pays donateurs, on peut citer au moins six raisons de penser que la situation est propice à ce qu'ONU-Femmes réussisse à accroître fortement les résultats des campagnes de mobilisation de fonds.

a) *Premièrement, les arguments en faveur de l'investissement dans l'égalité des sexes deviennent de plus en plus irréfutables.* Le cercle vicieux dans lequel on tombe si l'on n'investit pas dans l'égalité des sexes est de mieux en mieux compris par les États Membres, et les retombées de l'investissement dans l'autonomisation de la femme sont maintenant exprimées en termes économiques. Depuis des années, les institutions traditionnelles comme la Banque mondiale, entre autres, citent des faits qui démontrent que l'investissement dans l'éducation des filles a un effet direct sur la réduction de la malnutrition et l'amélioration de la santé des enfants, parmi d'autres bienfaits. Une année supplémentaire de scolarisation peut augmenter de 10 à 20 % les revenus futurs d'une fille. Actuellement, les faits qui viennent à l'appui de ces arguments s'étendent à d'autres domaines.

---

<sup>14</sup> Chiffre obtenu en déduisant de 500 millions de dollars : a) les 6 millions affectés dans le budget ordinaire de l'ONU au financement des activités et des postes d'ONU-Femmes consacrés à l'appui normatif; et b) le report du reliquat des ressources des quatre anciennes entités (tableau 4).

b) *Deuxièmement, la demande augmente de toutes parts, des gouvernements nationaux aux organisations non gouvernementales en passant par le système des Nations Unies.* Il y a des partenaires prêts à s'atteler à la tâche, qui n'attendent que de savoir que des fonds sont disponibles. Les insuffisances du financement des politiques et programmes relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation de la femme ont été souvent démontrées. Les analyses régionales, thématiques et sectorielles prouvent l'existence de cas où l'égalité des sexes manque de financement. Parallèlement, la demande d'aide de la part du système des Nations Unies croît exponentiellement. Le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes a reçu en 2009 des demandes dont la somme atteint presque 900 millions de dollars, contre 500 millions en 2008, et le premier appel de propositions du Fonds pour l'égalité des sexes a produit des demandes totalisant 3 milliards de dollars, alors qu'il n'y avait que 69 millions à distribuer. Cela montre l'ampleur des besoins de financement. Il y a dans tous les pays des partenaires qui ne demandent qu'à répondre à des appels concrets relevant du mandat de base d'ONU-Femmes.

c) *Troisièmement, il s'offre aussi de plus en plus de possibilités d'obtenir des fonds de donateurs sur place, dans le pays de programme.* Ce phénomène pourrait bien, si les capacités sur le terrain sont renforcées, avoir pour effet d'accroître l'appui offert par l'intermédiaire de l'équipe de pays et d'ONU-Femmes aux priorités nationales en matière d'égalité des sexes. Les donateurs sont de plus en plus disposés à débloquer des fonds localement pour des programmes coordonnés et cohérents des Nations Unies qui correspondent aux priorités du pays en matière d'égalité des sexes. Dans les pays où le personnel d'ONU-Femmes (appartenant précédemment à UNIFEM) est doté des capacités techniques voulues – au Kenya ou en Ouganda, par exemple, ou dans un des pays concernés par l'initiative pilote Unis dans l'action –, il a réussi à faire collaborer l'équipe de pays à la création de programmes interinstitutions qui mobilisent un appui collectif de la part des donateurs, conformément aux principes de l'efficacité de l'aide.

d) *Quatrièmement, les tendances du financement commencent à correspondre au fait qu'il est de plus en plus admis que l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme sont des conditions préalables au développement, à la paix et à la sécurité.* Il a été encourageant, en 2008-2009, d'entendre annoncer la création d'un certain nombre de fonds pour les droits des femmes. Tandis que les contributions volontaires aux autres fonds et programmes des Nations Unies ont augmenté d'environ 90 % entre 2002 et 2009, celles reçues par UNIFEM se sont envolées de 400 %, comme on le voit dans la figure 1. De plus, la croissance effective des contributions à UNIFEM a dépassé les prévisions. Par exemple, pour 2008-2009, UNIFEM a prévu des contributions totalisant 157 millions de dollars et ce chiffre a été dépassé de plus de 60 %, atteignant 256 millions<sup>15</sup>. D'autre part, le nombre de gouvernements donateurs a plus que doublé, passant de 49 en 2007 à 102 en 2009. À la conférence d'annonces de contributions pour les activités de développement des Nations Unies, le 8 novembre 2010, les États Membres, y compris des membres importants de la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE, se sont dits très favorables, sur les plans politique et financier, à la création d'ONU-Femmes et à la nomination de sa directrice exécutive. Certains pays ont promis d'accroître considérablement leurs

<sup>15</sup> Voir dans DP/2010/7 le budget d'appui de l'exercice biennal 2010-2011.

contributions par rapport à ce qu'ils versaient précédemment aux entités des Nations Unies s'occupant de l'égalité des sexes.

e) *Cinqüèmement, les tendances d'évolution observées dans les dons du secteur privé et des fondations poussent à l'optimisme en ce qui concerne les droits des femmes et l'égalité des sexes.* Les dons privés aux causes internationales continuent d'atteindre des niveaux considérables. Les fondations ont placé les droits des femmes et l'égalité des sexes au premier rang de leurs priorités, ce qui a produit l'afflux de sommes importantes.

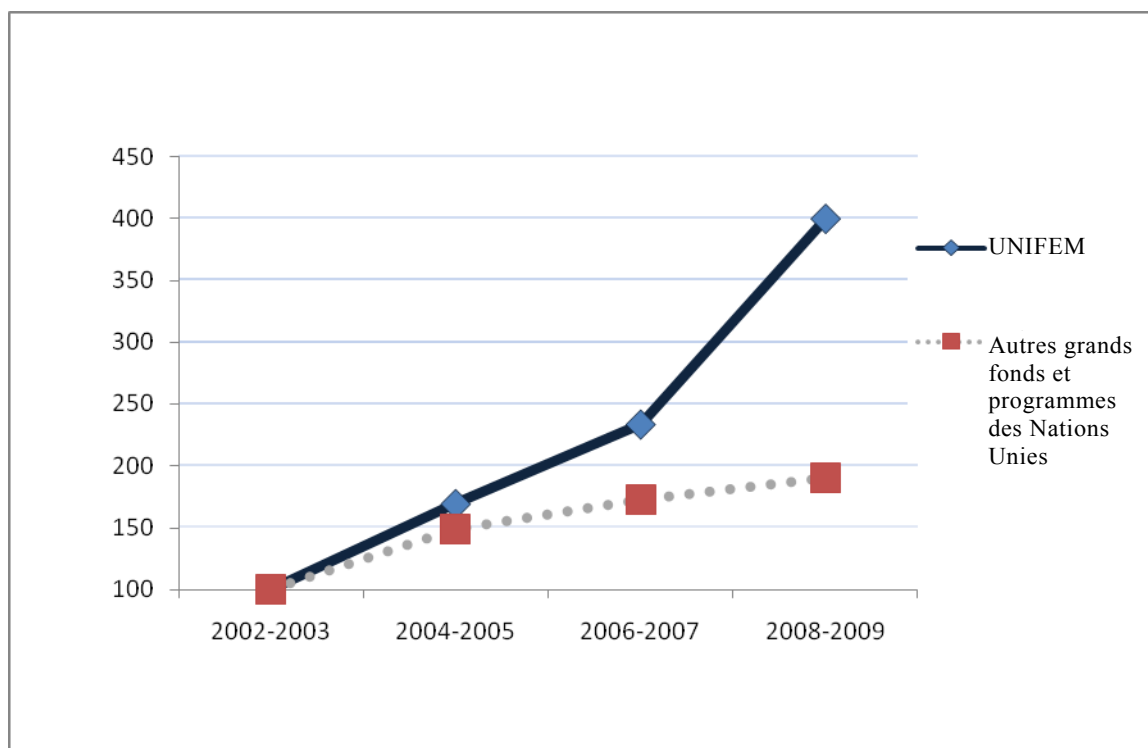
f) *Enfin, les techniques non traditionnelles de mobilisation de fonds trouvent un environnement propice grâce à la possibilité d'exploiter les nouvelles techniques informatiques et, dans bien des pays, à l'augmentation des moyens des femmes dans le domaine de la philanthropie.* Les données relatives aux femmes qui contribuent aux causes concernant la justice sociale sont très encourageantes. C'est particulièrement significatif si l'on tient compte du fait que de récentes études ont montré que les femmes de certains des pays les plus riches contrôlaient dorénavant plus de la moitié de la richesse susceptible d'être investie (compte tenu de leur longévité), ainsi qu'une grande partie de la transmission de richesse entre générations qui aura lieu dans la cinquantaine d'années à venir. ONU-Femmes lancera de nouvelles initiatives visant à mobiliser les fonds de particuliers, en appliquant des stratégies décentralisées et ciblées et en faisant appel aux nouvelles techniques de collecte de fonds sur Internet. Elle pourra ainsi prolonger les effets des activités ébauchées par ses parties constituantes, qui avaient déjà commencé à former des partenariats stratégiques avec le secteur privé et à se servir de nouveaux outils technologiques comme Twitter et Facebook pour recueillir des fonds par voie électronique. Il faut pour cela investir dans les capacités, les trois années qui viennent, mais cela pourrait bien constituer un complément important des contributions des États Membres et être une source de flux financiers et de partenaires durables à long terme.

Graphique 1

**Croissance, de 2002 à 2009, des contributions volontaires versées aux fonds et programmes des Nations Unies**

(Base 2002-2003 = 100)





Sources : Documents budgétaires des principaux fonds et programmes des Nations Unies.

### Emploi prévu des ressources aux fins des programmes et du budget d'appui

28. Les prévisions d'emploi des ressources pour 2011 sont bâties sur les éléments de base stratégiques et financiers exposés ci-dessus. Le montant prévu des ressources disponibles en 2011 s'élève à 568 millions de dollars (voir tableau 4), dont :

- Contributions volontaires : 479 millions;
- Report des reliquats de ressources des quatre entités regroupées : 86 millions;
- Recettes diverses : 3 millions<sup>16</sup>.

Le report des reliquats tient en partie au fait que le financement des programmes est pluriannuel.

<sup>16</sup> Non compris 6 millions de dollars supplémentaires provenant de contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire de l'ONU.

Tableau 4  
**Tableau des ressources et emplois (2011)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants prévus à l'origine pour 2010-2011						Montants révisés pour 2011					
	Fonds non réservés	Pourcentage	Fonds réservés	Pourcentage	Total	Pourcentage	Répartition 2010	Répartition 2011	Fonds non réservés	Fonds réservés	Total	Pourcentage
Solde d'ouverture	27,7		67,8		95,5				17,9	67,8	85,7	
Recettes												
Contributions	132,7		168,0		300,7		150,0	150,7	225,0	254,0	479,0	
Recettes diverses	2,5		0,0		2,5		1,25	1,25	3,0	0,0	3,0	
<b>Montant total des ressources disponibles</b>	<b>162,9</b>		<b>235,8</b>		<b>398,7</b>		<b>151,3</b>	<b>152,0</b>	<b>245,9</b>	<b>321,8</b>	<b>567,7</b>	
Emploi des ressources												
A. Activités de développement												
A1. Programmes	105,0	73,9	119,6	94,25	224,6	83,53	112,3	112,3	148,7	264,0	412,7	84,04
B. Activités de gestion												
B1. Fonction de gestion harmonisée	34,8	24,5	7,3	5,75	42,1	15,66	21,1	21,0	66,7	8,9	75,6	15,39
C. Dépenses correspondant à des normes imposées par l'Assemblée générale												
C1. Adaptation d'Atlas aux normes IPSAS	0,6	0,4	0,0	0,00	0,6	0,22	0,3	0,3	0,3	0,0	0,3	0,06
C2. Normes de sécurité des Nations Unies	1,6	1,1	0,0	0,00	1,6	0,60	0,8	0,8	2,5	0,0	2,5	0,51
<b>Total (emploi des ressources)</b>	<b>142,0</b>	<b>100,0</b>	<b>126,9</b>	<b>100,00</b>	<b>268,9</b>	<b>100,00</b>	<b>134,5</b>	<b>134,4</b>	<b>218,2</b>	<b>272,9</b>	<b>491,1</b>	<b>100,00</b>
Dépenses exceptionnelles de gestion du changement et de déménagement									8,0		8,0	
<b>Total général (emploi des ressources)</b>									<b>226,2</b>	<b>272,9</b>	<b>499,1</b>	
<b>Solde de clôture</b>	<b>20,9</b>		<b>108,9</b>		<b>129,8</b>				<b>19,7</b>	<b>48,9</b>	<b>68,6</b>	

29. Le tableau 4 donne la répartition entre les programmes, le budget d'appui et l'application des normes imposées par l'Assemblée générale de l'ensemble des ressources disponibles provenant de contributions volontaires aux ressources de base et aux autres ressources. Les principaux aspects de ce qui est proposé sont passés en revue dans les paragraphes qui suivent.

30. **Emploi de ressources pour les programmes.** Il est prévu de consacrer aux programmes 84,04 % du montant total de 491,1 millions de dollars de ressources, soit 412,7 millions<sup>17</sup>. La Directrice exécutive s'engage à maintenir ou augmenter

<sup>17</sup> Comme il est expliqué plus loin, la part des ressources affectées au développement aurait été encore plus grande s'il ne fallait pas prévoir de respecter les normes imposées par l'Assemblée

cette part et à empêcher la part du budget d'appui de dépasser à aucun moment les 16 %. Les 491,1 millions de dollars de dépenses seraient financés par 479 millions de contributions prévues et 85,7 millions de reports de l'année précédente, ainsi que 3 millions de recettes diverses, soit au total 567,7 millions de dollars de ressources prévues. Le solde à reporter de fonds réservés tient en partie au financement pluriannuel des programmes.

31. **Emploi de ressources aux fins des mesures prescrites par l'Assemblée générale et à d'autres fins exceptionnelles.** Des résolutions de l'Assemblée générale imposent à tous les organismes des Nations Unies de prévoir dans leur budget, à titre obligatoire, des montants à consacrer à la sécurité (résolution 59/276), à l'assurance maladie après la cessation de service et à la mise en conformité par rapport aux normes IPSAS (résolution 60/1). ONU-Femmes participe au dispositif de sécurité de l'ensemble du système des Nations Unies par l'intermédiaire du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, et elle respecte les Normes minimales de sécurité opérationnelle. Elle prend des dispositions supplémentaires pour les femmes travaillant dans des situations de crise ou d'après-crise. Pour 2011, les montants prévus pour ces dépenses obligatoires s'élèvent à 2,5 millions de dollars pour la sécurité, 0,2 million pour la préparation du passage aux normes IPSAS et 0,1 million pour l'amélioration du système Atlas. En outre, il est proposé d'engager un spécialiste des questions de sécurité, afin de renforcer les capacités internes d'ONU-Femmes en la matière, de permettre un suivi des problèmes de sécurité dans les bureaux extérieurs et de faciliter les échanges avec les services de sécurité du PNUD et du Département de la sûreté et de la sécurité. D'autre part, l'Entité a effectué en 2010 un règlement non renouvelable concernant des cotisations non réglées pour l'assurance maladie après la cessation de service.

32. En outre, un montant de 8 millions de dollars, dont 5 millions pour la gestion du changement et 3 millions pour le déménagement de bureaux et les dépenses d'informatique connexes, est prévu séparément au budget. Ces dépenses ne sont pas classées en dépenses de gestion, soit parce qu'elles sont nécessitées par des mesures imposées par l'Assemblée générale, soit parce que ce sont des dépenses exceptionnelles non renouvelables.

33. Le montant total de ces dépenses obligatoires non renouvelables est égal à 10,8 millions de dollars, soit 2,2 % du montant total prévu des emplois de ressources (tableau 4).

34. **Emploi de ressources pour le budget d'appui.** La Directrice exécutive propose de limiter le budget d'appui de 2011 à 15,4 % du total des ressources prévues, soit 75,6 millions de dollars, bien que toute organisation nouvelle doive normalement investir des montants importants en frais de démarrage. Cela suppose que les contributions versées à ONU-Femmes atteindront un total de 479 millions de dollars en 2011. Pour garantir que la part des ressources affectées aux programmes soit maintenue à au moins 84 % du total, les fonds consacrés au budget d'appui seront subordonnés à l'encaissement de recettes.

35. Comme le montre le tableau 2 de l'annexe, si on applique la méthode utilisée par le PNUD pour distinguer « les activités de développement, de gestion, de

---

générale concernant la sécurité et les normes IPSAS et de financer les dépenses non renouvelables correspondant à l'achèvement des activités de gestion du changement.

coordination de l'action menée par les Nations Unies dans le domaine du développement, ainsi que celles entreprises à des fins spéciales », la proportion des ressources employées consacrée à la gestion tombe à seulement 10 % en 2011.

36. Trois phases sont prévues en fonction de l'arrivée des contributions volontaires :

- **Phase 1** : Sera financée au moyen des 300 premiers millions de dollars reçus. La nouvelle équipe de direction sera mise en place et des capacités nécessaires seront ajoutées dans les 10 bureaux extérieurs dont les programmes sont les plus gros ou les plus complexes. Les prévisions relatives aux ressources et le calendrier de la gestion du changement permettent de penser que cette phase s'achèvera mi-2011. Les deux sous-secrétaires généraux seront en poste en février 2011 au plus tard, et les D-2 membres de l'équipe de direction, en avril au plus tard.
- **Phase 2** : Démarrera dès que les recettes de contributions volontaires auront dépassé 300 millions de dollars, avec un chevauchement avec l'achèvement de la phase 1. Dans le respect du plafonnement à 16 % des dépenses d'appui, une nouvelle série de 20 bureaux extérieurs sera renforcée et, si l'on dispose de moyens suffisants, les capacités d'appui du Siège seront aussi un peu renforcées. La fin de cette phase dépendra du fait que les contributions volontaires atteindront ou non 400 millions de dollars en 2011. La présentation et l'examen du plan stratégique d'ONU-Femmes, mi-2011, donnera au Conseil d'administration l'occasion de mesurer le progrès accompli et de donner les orientations voulues.
- **Phase 3** : Dépend de la mobilisation effective des 500 millions de dollars que le Secrétaire général a jugé nécessaires pour financer la première année d'existence d'ONU-Femmes. Lorsque les ressources disponibles auront atteint ce niveau, et compte tenu du débat du Conseil d'administration sur le nouveau plan stratégique, une troisième série d'au moins 10 bureaux extérieurs sera renforcée, et le renforcement des capacités d'appui du Siège sera achevé. Ainsi, fin 2011, à condition que les ressources aient atteint 500 millions de dollars, 40 bureaux extérieurs auront été renforcés, dont huit bureaux régionaux ou sous-régionaux et 32 bureaux de pays.

37. La mise en place progressive des capacités d'ONU-Femmes commencera, dès que le présent budget aura été approuvé, par a) la formation d'une équipe dirigeante au Siège et b) le renforcement des capacités indispensables d'une dizaine, au maximum, de bureaux extérieurs, priorité étant donnée à ceux qui ont les programmes les plus nombreux ou complexes. Au Siège, les effectifs des services consultatifs dans le domaine des politiques, des services d'appui aux programmes et des services administratifs seront étoffés progressivement afin d'apporter l'appui nécessaire aux activités de terrain et d'assurer la cohérence des politiques avec celles des autres organismes des Nations Unies. De même, les capacités seront développées, tant au Siège que sur le terrain, dans les domaines de la communication, des partenariats et de la mobilisation de ressources, particulièrement s'agissant de faire appel à des sources non traditionnelles.

38. **Emploi de ressources extrabudgétaires (recettes provenant des dépenses d'appui)**. Les recettes provenant du recouvrement des coûts relatifs aux services fournis à des programmes financés au moyen des ressources autres que les

ressources de base s'ajoutent à la contribution de ces programmes au budget d'appui, selon le principe qui veut que les contributions volontaires à ces ressources supportent leur part, au prorata, du total des dépenses d'appui. Le financement extrabudgétaire du budget d'appui devrait atteindre 11,8 % de ce budget en 2011. Le niveau effectivement atteint par le financement extrabudgétaire du budget d'appui comprendra les recettes provenant du recouvrement des coûts de l'exécution des programmes, qui à leur tour dépend de celui desdites contributions et du taux d'exécution des projets. Il convient de noter que les recettes provenant des activités d'appui sont partagées par moitiés avec le bureau extérieur responsable de l'exécution du programme, pour couvrir les frais indirects liés à la fourniture d'un appui opérationnel à des projets non financés au moyen des ressources de base. D'après l'expérience d'autres fonds et programmes, au fur et à mesure que le volume représenté par ces projets augmente, la part des fonds extrabudgétaires servant à couvrir les dépenses du budget d'appui augmente aussi.

## **IV. Propositions concernant l'affectation des contributions volontaires en 2011**

### **A. Aperçu général**

#### **Récapitulatif des propositions**

39. Un budget d'appui d'un montant total de 75,6 millions de dollars est proposé pour 2011, en admettant que les contributions volontaires atteignent le montant visé de 479 millions de dollars. Le budget proposé est 2,5 fois supérieur aux budgets approuvés des quatre anciennes entités pour 2010.

40. Un récapitulatif des principaux postes d'augmentation en volume figure au tableau 5. L'augmentation de loin la plus importante (27,2 millions de dollars, soit plus de la moitié de l'augmentation totale) servira à financer la présence nationale et régionale d'ONU-Femmes. Les autres augmentations en volume, par division, sont expliquées ci-après.

#### **Augmentations/diminutions des coûts**

41. Un montant de 2,1 millions de dollars, soit une augmentation moyenne de 10,4 % des budgets d'appui déjà approuvés, doit servir à couvrir les augmentations de coûts, qui sont de 5,4 % pour les dépenses relatives aux postes, de 2,4 % pour les autres objets de dépense et de 7 % pour les engagements au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service. Ces augmentations des dépenses statutaires et non discrétionnaires correspondent : a) à l'inflation et aux fluctuations des taux de change; b) à la hausse des dépenses relatives aux postes résultant des révisions des barèmes des traitements, des avancements d'échelon, et de l'actualisation des indemnités de poste et autres prestations déterminées par la Commission de la fonction publique internationale; et c) aux engagements au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service des fonctionnaires actuellement en service.

#### **Augmentations/diminutions en volume**

42. Le budget d'appui proposé servira à financer un effectif total de 352 postes, dont 91 postes au siège et six postes hors siège qui étaient préalablement financés au

moyen des budgets d'appui bienaux d'UNIFEM et de l'INSTRAW. Afin qu'ONU-Femmes dispose de capacités plus importantes et permanentes que celles des anciennes entités, le budget d'appui devrait aussi servir à financer 176 postes hors siège et 79 postes au siège, soit 255 postes. Près des deux tiers (160) de ces 255 postes, qui étaient au préalable financés au moyen des ressources allouées aux programmes et projets, le seront désormais au titre du budget d'appui (tableau 6). Si le budget d'appui proposé est pleinement utilisé, 51,7 % des postes (182) qu'il financera seront des postes hors siège, les 48,3 % restants correspondant à des postes au siège (tableau 7).

43. La proposition d'imputer ces postes au budget d'appui répond à la nécessité de doter ONU-Femmes d'une capacité de base permanente qui lui permette de fournir l'ensemble minimum de services décrit à la page 15. Auparavant, les spécialistes étaient recrutés pour des périodes dont la durée était limitée à celle des projets ou programmes. Financer ces postes au moyen du budget d'appui et non plus des ressources allouées aux programmes permettra d'engager les spécialistes pour des périodes plus longues. La transformation des contrats des agents concernés permettra de développer durablement les compétences et d'accroître la motivation du personnel et renforcera donc directement la capacité de base d'ONU-Femmes de produire des résultats qui contribuent au développement.

Tableau 5

**Récapitulatif des principales augmentations et diminutions en volume**

(En milliers de dollars)

<b>I.</b>	<b>Montant net des crédits ouverts pour 2011</b>	20 692
<b>II.</b>	<b>Augmentations/diminutions des coûts</b>	
	Inflation, taux de change, dépenses de personnel	2 157
<b>III.</b>	<b>Augmentations en volume – renforcement des capacités</b>	
	<b>Direction exécutive et stratégique</b>	164
	Évaluation	360
	<b>Pôle Appui aux organes intergouvernementaux et partenariats</b>	314
	Appui aux organes intergouvernementaux	230
	Coordination entre les organismes des Nations Unies	230
	Partenariats stratégiques, sensibilisation et communication	725
	<b>Pôle Politiques et programmes</b>	588
	Politiques, conseils techniques, recherche et formation	2 861
	Appui aux programmes et gestion	1 212
	Bureaux régionaux et de pays	27 568
	<b>Pôle Gestion et administration</b>	293
	Ressources humaines	1 381
	Finances et administration	2 809
	Informatique et télécommunications	890
	Déontologie, audit et contrôle	503
	Renforcement d'autres secteurs et dépenses de fonctionnement	5 450
	Loyers	3 558

<b>IV. Sommes à rembourser au PNUD – augmentation</b>	3 564	
<b>V. Montant total des augmentations en volume</b>	52 701	52 701
<b>VI. Montant total des augmentations (coûts et volume) (II + V)</b>	54 859	
<b>VII. Montant total des prévisions budgétaires (I + VI)</b>	75 550	
<b>VIII. Variation nette du montant estimatif à inscrire au budget d'appui</b>	8 900	
<b>VIII. Montant net des crédits nécessaires pour 2010-2011 (VII - VIII)</b>	66 650	
<b>Fins spéciales</b>		
Mesures prescrites par l'ONU – sécurité	2 451	
Mesures prescrites par l'ONU – adoption des normes IPSAS	300	
Dépenses non renouvelables : gestion de la transition	5 000	
Dépenses non renouvelables : technologies de l'information et déménagement du siège	3 000	
<b>Total</b>	<b>10 751</b>	

Tableau 6

**Budget d'appui : postes existants, transferts proposés et nouveaux postes**

	<i>Hors siège</i>	<i>Siège</i>	<b>Total</b>
Nombre total de postes à imputer au budget d'appui dont :	182	170	<b>352</b>
Postes existants	-6	-91	<b>-97</b>
Postes transférés	-124	-36	<b>-160</b>
Nombre proposé de nouveaux postes	52	43	<b>95</b>

44. Les 95 nouveaux postes proposés au titre du budget d'appui sont des postes à créer, dont ONU-Femmes aura besoin pour s'acquitter des nouvelles fonctions qui lui ont été confiées et que n'exerçaient pas les anciennes entités, et pour intensifier les activités menées dans les pays (tableau 6). Trois nouveaux postes seront financés au moyen du budget ordinaire de l'ONU.

Tableau 7

**Postes inscrits au budget d'appui : augmentations/diminutions au titre des contributions volontaires**

	<i>Postes approuvés pour 2010</i>						<i>Augmentations/diminutions</i>						<i>Postes proposés pour 2011</i>						<i>Pourcentage du total</i>
	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres AI</i>	<i>Tous autres</i>	<b>Total</b>	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres AI</i>	<i>Tous autres</i>	<b>Total</b>	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres AI</i>	<i>Tous autres</i>	<b>Total</b>	
Hors siège	–	–	3	3	–	6	–	–	15	87	74	176	–	–	18	90	74	<b>182</b>	51,7
Siège	–	2	3	45	41	91	1	7	4	47	20	79	1	9	7	92	61	<b>170</b>	48,3
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>48</b>	<b>41</b>	<b>97</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>134</b>	<b>94</b>	<b>255</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>182</b>	<b>135</b>	<b>352</b>	<b>100,0</b>

45. Sur la base de l'infrastructure existante et des capacités des anciennes entités, les investissements proposés au titre du budget d'appui serviront à atteindre les résultats décrits dans les sous-sections ci-dessous.

### **Mise en place d'une structure de direction efficace**

46. La Directrice exécutive d'ONU-Femmes est chargée de diriger l'intégration et le regroupement des quatre anciennes entités, de définir la vision, les stratégies et les priorités qui permettront à ONU-Femmes d'obtenir des résultats qui contribuent au développement et de rendre compte aux organes de gouvernance. Dans cette optique, elle dirige l'équipe de direction ainsi que l'action de plaidoyer de l'entité, qui sera le porte-parole des femmes à l'échelle mondiale. Elle veille à une meilleure coordination entre les organismes des Nations Unies et à une plus grande responsabilisation du système vis-à-vis des résultats qu'il obtient en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

47. La structure de direction proposée, qui doit être mise en place d'urgence, comprend un poste supplémentaire de sous-secrétaire général, dont le titulaire sera placé à la tête du Bureau des politiques et programmes. Ce poste vient s'ajouter au poste de sous-secrétaire général existant, financé au moyen du budget ordinaire de l'ONU, dont le titulaire dirige le Bureau de l'appui aux organes intergouvernementaux et des partenariats stratégiques. En outre, la structure de direction comprendra un total de 11 postes D-2. Deux d'entre eux seront financés au moyen du budget ordinaire de l'ONU (un poste hérité de la Division de la promotion de la femme et un nouveau poste pour le Cabinet de la Directrice exécutive/Secrétaire générale adjointe) et deux postes existants, hérités des budgets approuvés de l'INSTRAW et d'UNIFEM, sont reportés au budget d'appui d'ONU-Femmes, leurs titulaires étant appelés à diriger respectivement la Division des politiques et la Division de l'appui aux programmes. La Directrice exécutive propose de créer, au moyen du budget d'appui, les nouveaux postes suivants : a) deux postes D-2, dont les titulaires dirigeront respectivement la Division de la gestion et de l'administration et la Division des partenariats stratégiques, de la sensibilisation, de la communication et des relations avec la société civile; et b) cinq postes D-2 de directeur régional (Afrique, Asie-Pacifique, États arabes, Amérique latine et Caraïbes, Europe centrale et orientale et Communauté d'États indépendants). Ces propositions sont détaillées et justifiées aux paragraphes 54, 55, 58, 59 et 62 ci-dessous.

### **Renforcement de la base de ressources humaines par l'imputation au budget d'appui de postes préalablement financés au moyen des ressources allouées aux programmes et la création de nouveaux postes**

48. En 2010, seuls 86 postes d'UNIFEM étaient financés au moyen de son budget d'appui biennal et pour l'INSTRAW, les postes financés de cette manière étaient au nombre de 11. La durée des postes financés au moyen des ressources allouées aux programmes se limitait nécessairement à celle, relativement courte, des programmes. Procéder à un transfert sélectif et stratégique de certains de ces postes vers le budget d'appui permettra de doter ONU-Femmes d'un socle institutionnel plus solide et prévisible, grâce auquel l'entité pourra :

- Fournir à chaque bureau de pays une masse critique de compétences spécialisées dans le domaine de la problématique hommes-femmes;
- Améliorer la capacité de l'entité d'attirer, de motiver et de conserver dans ses rangs du personnel très qualifié;



- Améliorer les résultats, par une bonne gestion des ressources humaines et par l'apprentissage;
- Garantir une plus grande continuité de l'action menée ainsi que la conservation de la mémoire institutionnelle et veiller à ce que les connaissances, les enseignements tirés de l'expérience et les pratiques de référence soient engrangées, diffusées et utilisées de façon plus systématique et contribuent directement au mandat qu'a reçu ONU-Femmes de devenir un centre mondial d'excellence et d'expertise.

49. Bien qu'un grand nombre de ces postes aient été créés au moment de la formulation de nouveaux programmes pilotes, ces programmes – comme le travail crucial mené en ce qui concerne la budgétisation soucieuse de l'égalité des sexes ou l'appui technique au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes – font désormais partie intégrante du mandat fondamental d'ONU-Femmes. Les sous-sections ci-dessous expliquent comment les postes qu'il est proposé de transférer se répartiront entre les divisions.

**50. Transfert de postes des bureaux sous-régionaux actuellement financés au moyen des ressources allouées aux programmes.** ONU-Femmes a hérité de 15 bureaux sous-régionaux. Chacun de ces bureaux possède une « structure de base » (capacités minimales de base) composée de cinq postes : un poste de directeur régional de programme (D-1 ou P-5), un poste d'administrateur de programme national [P-4 ou administrateur recruté sur le plan national de niveau C ou D (ANC/AND)], un poste de fonctionnaire des finances (G-6), un poste d'assistant administratif (G-6) et un chauffeur (G-3). Les bureaux menant des programmes de plus grande envergure ou plus complexes comptent en outre un directeur régional adjoint de programme (P-4 ou P-5) et un chef des opérations (ANC ou ANB). Dans la plupart des cas, ces postes sont déjà financés au moyen des ressources allouées aux programmes.

51. En partant de cette structure, il est proposé de financer au moyen du budget d'appui 12 nouveaux postes D-1, pour un coût total de 2,9 millions de dollars, et de transférer au budget d'appui, au coût de 6,1 millions de dollars, 12 postes P-4 ou P-5, 15 postes d'administrateur recruté sur le plan national de niveau C ou D et 15 postes G-6, tous préalablement financés au moyen des ressources allouées aux programmes. Par souci de rentabilité, la plupart des postes hors siège proposés seront pourvus au niveau national. Les 15 bureaux sous-régionaux fournissent un appui et des avis techniques de première importance aux États Membres sur les questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes aux niveaux national et régional. Il est essentiel que le chef du bureau et son adjoint possèdent les compétences techniques et de direction appropriées ainsi que l'expérience et l'ancienneté requises (D-1 et P-5) afin qu'ils aient l'autorité nécessaire et assurent une direction de qualité, propres à aider les bureaux et les équipes de pays concernés à obtenir les résultats voulus.

**52. Transfert d'autres postes hors siège financés au moyen des ressources allouées aux programmes.** ONU-Femmes a hérité de bureaux assurant une présence locale dans 80 pays et menant des projets relatifs notamment à la problématique hommes-femmes dans la gouvernance, aux droits des femmes, à leur sécurité économique et à leurs moyens d'existence. Cette présence varie en taille, en portée et en complexité. Actuellement, la « structure de base » d'un bureau de pays est typiquement composée d'un poste de chef (P-5) et d'un poste d'assistant

administratif et financier (G-5/6), tous deux financés au moyen des ressources allouées aux programmes. Il est proposé de transférer ces postes au budget d'appui. Un montant de 15,6 millions de dollars servira à financer 58 postes P-5 et 58 postes G-6. Pour tenir compte de l'ampleur et de la complexité des activités menées par les bureaux opérant dans des pays en conflit ou sortant d'un conflit, il est proposé de créer quatre postes D-1 ou P-5 supplémentaires et un nombre égal de postes d'administrateur recruté sur le plan national de niveau C ou D et d'agents de la classe G-6, pour un coût total estimé à 0,9 million de dollars.

**53. Positionnement stratégique d'ONU-Femmes dans deux centres régionaux de l'ONU supplémentaires.** ONU-Femmes a hérité d'un poste de directeur régional de programme (D-1) dans chacun des trois centres régionaux des Nations Unies à Bangkok, Dakar et Johannesburg. La Directrice exécutive propose de créer deux postes D-1 et deux postes P-5, pour un coût estimé à 0,5 million de dollars, afin d'assurer la participation active d'ONU-Femmes aux centres régionaux des Nations Unies au Caire et à Panama City. ONU-Femmes disposerait ainsi de la capacité institutionnelle voulue pour collaborer avec les équipes de pays des Nations Unies et soutenir leur action, conduire l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), participer activement aux activités de l'Équipe de directeurs régionaux et assurer la continuité de l'assistance technique fournie aux États Membres.

*54. Supervision et soutien des bureaux régionaux et de pays.* Sous l'autorité du Sous-Secrétaire général chargé des politiques et programmes, et avec l'appui des divisions régionales, les directeurs régionaux ont pour tâche de diriger et de superviser à la fois les bureaux régionaux et les bureaux de pays d'ONU-Femmes. Ils devront veiller à la qualité, à la pertinence et à l'efficacité des initiatives, des partenariats et du travail de sensibilisation et de communication menés dans toute la région; conseiller l'équipe dirigeante sur les questions de politique régionale; et établir de solides partenariats axés sur les résultats avec les organismes régionaux et intergouvernementaux en faveur de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes. Le mandat d'ONU-Femmes étant universel, des membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE pourront approcher les divisions régionales pour solliciter un appui technique. Le coût de cet appui sera assumé par le gouvernement qui en fait la demande. La Directrice exécutive propose de créer, selon les étapes décrites plus haut, cinq postes D-2 de directeur pour diriger les cinq divisions régionales, ainsi qu'un poste P-5 et un poste P-3 (voir organigramme, fig. 1), pour un coût total de 1,9 million de dollars financé au moyen du budget d'appui.

**55. Le Bureau de l'appui aux organes intergouvernementaux, de la coordination entre les organismes des Nations Unies et des partenariats stratégiques** a pour mission d'apporter un appui fonctionnel à l'Assemblée générale, au Conseil économique et social, à la Commission de la condition de la femme et aux autres organes intergouvernementaux concernés; de conduire et d'appuyer la nouvelle fonction élargie de coordination entre les organismes des Nations Unies et d'assumer la responsabilité de la transversalisation de la problématique hommes-femmes et de la représentation des femmes; et de gérer les relations extérieures, les activités de sensibilisation et les partenariats stratégiques établis aux fins de l'action de plaidoyer et de la mobilisation de ressources. Le Bureau est placé sous l'autorité d'un sous-secrétaire général, financé au moyen du budget ordinaire de l'ONU et doté de postes financés en partie au moyen du budget ordinaire et en partie par des contributions volontaires et transférés des anciennes

entités, un montant de 0,3 million de dollars étant alloué au financement d'une capacité additionnelle d'un poste P-5 et d'un poste G-7. Le Bureau se compose de trois divisions, chargées respectivement de l'appui aux organes intergouvernementaux, de la coordination entre les organismes des Nations Unies et des partenariats stratégiques.

56. La nouvelle fonction élargie de coordination de l'action au sein du système a imposé la création d'une Division de la coordination entre les organismes des Nations Unies. La plupart des postes redéployés sont financés au moyen du budget ordinaire de l'ONU; seul un poste P-5 (0,2 million de dollars) sera financé par le budget d'appui.

57. **Renforcement de l'appui fonctionnel aux organes intergouvernementaux.** En application des paragraphes 57 et 67 c) et d) de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale, la Division de l'appui aux organes intergouvernementaux fournira un appui fonctionnel aux organes intergouvernementaux, organisera les sessions de la Commission de la condition de la femme et les réunions du Conseil d'administration d'ONU-Femmes et aidera la Directrice exécutive à établir son rapport annuel sur les aspects normatifs de l'activité de l'entité et sur la suite donnée aux orientations générales fournies par la Commission ainsi que sur les activités opérationnelles d'ONU-Femmes. L'appui aux mécanismes normatifs intergouvernementaux sera financé au moyen des ressources du budget ordinaire de l'ONU (voir A/65/531). Toutefois, pour que la Division de l'appui aux organes intergouvernementaux puisse s'acquitter de ses autres fonctions, y compris fournir les services nécessaires aux mécanismes opérationnels intergouvernementaux, il faudra renforcer sa capacité en la dotant d'un poste P-5 supplémentaire, pour un coût total de 0,2 million de dollars, financé par le budget d'appui.

58. **Renforcement des partenariats stratégiques et des actions de sensibilisation et de communication en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.** Afin de pouvoir établir et mettre en œuvre une stratégie de partenariat, on renforcera les capacités existant au siège et aux niveaux régional et national en matière de partenariat et de mobilisation des ressources. En outre, reconnaissant le rôle fondamental joué par les organisations de la société civile et les associations féminines « dans la promotion des droits des femmes, de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes »<sup>18</sup>, l'Assemblée générale a prié la Directrice exécutive « de poursuivre la pratique actuelle de consultation effective avec les organisations de la société civile et [a encouragé celles-ci] à contribuer de manière significative aux travaux de l'Entité »<sup>19</sup>. Pour renforcer ce domaine d'activité, il est proposé d'allouer 0,7 million de dollars au financement d'un poste D-2, d'un poste D-1 et d'un poste P-3.

59. **Bureau des politiques et programmes.** Pour garantir un appui de qualité aux États Membres, il est proposé de créer un Bureau des politiques et programmes, dirigé par un sous-secrétaire général et appuyé par trois divisions chargées respectivement des politiques, de l'appui aux programmes et de la supervision par région (voir organigramme, fig. 1). Le Bureau aura six grands domaines d'activité : a) analyse, recherche et gestion des connaissances, servant de base à la formulation des conseils à prodiguer aux États Membres et aux autres organismes des Nations

<sup>18</sup> Résolution 64/289, par. 54.

<sup>19</sup> Ibid., par. 55.

Unies; b) formation et développement des capacités des partenaires; c) fourniture d'orientations pour les activités menées au niveau national et à la fonction de coordination; d) gestion des fonds d'affectation spéciale et des programmes mondiaux; e) fourniture de compétences techniques spécialisées aux États Membres, à leur demande; et f) supervision des bureaux régionaux et de pays. Compte tenu de la complexité des tâches et du niveau élevé de responsabilité, il est impératif que le Bureau soit dirigé par une personne qui possède une connaissance avérée des questions relatives à l'égalité des sexes et aux droits des femmes ainsi que d'excellentes aptitudes à la gestion et un grand sens de la diplomatie. La Directrice exécutive propose d'inscrire au budget d'appui un montant de 0,6 million de dollars pour financer un poste de sous-secrétaire général pour le chef du Bureau et d'un poste P-5 pour assister le chef dans ses fonctions.

**60. Prestation de conseils techniques et de politique générale aux mécanismes intergouvernementaux ainsi qu'aux partenaires nationaux et régionaux.** Pour être en mesure de dispenser des conseils techniques et thématiques de qualité aux États Membres et pour étayer ses activités de plaidoyer et ses programmes, ONU-Femmes mènera des travaux de recherche et d'analyse de données sur toutes les questions thématiques visées dans le Programme d'action de Beijing et découlant des mandats intergouvernementaux, ainsi que sur les nouveaux problèmes qui se présenteront. Ceci lui permettra également de proposer des possibilités d'action et de formuler des recommandations à l'intention des organes intergouvernementaux, ainsi que du personnel d'ONU-Femmes aux niveaux national et régional, et aux organismes des Nations Unies, en vue d'accélérer la réalisation de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes et de renforcer la transversalisation de la problématique hommes-femmes conformément aux plans et priorités nationaux. Il est proposé de renforcer la Division des politiques en allouant un montant de 2,9 millions de dollars au financement de 2 postes D-1, 4 P-5, 6 P-4, 1 P-3 et 1 G-4.

**61. Renforcement de l'appui du siège à la formulation des programmes, à la supervision et à la coordination.** La Division de l'appui aux programmes sera chargée de l'appui à la formulation et à la mise en œuvre des stratégies et des programmes, de leur examen et de leur évaluation, ainsi que du suivi des résultats d'ONU-Femmes et des équipes de pays des Nations Unies. Sur la base d'une analyse préliminaire des fonctions, il est proposé d'inscrire un montant de 1,2 million de dollars au budget d'appui pour financer un poste P-5 supplémentaire et cinq postes P-4.

#### **Gestion optimale des ressources humaines, financières et matérielles**

**62.** La fourniture de services d'appui organisationnel de qualité et de directives, la définition d'objectifs pour la conduite des opérations, le contrôle du respect du cadre de responsabilités et la gestion des ressources humaines et financières sont autant de services d'appui nécessaires à l'obtention de résultats qui contribuent au développement. Pour assurer une direction de qualité, à la fois stratégique et professionnelle, dans ces domaines opérationnels, la Directrice exécutive propose que la Division de la gestion et de l'administration ait à sa tête un directeur de la classe D-2, afin que le niveau hiérarchique corresponde au niveau de responsabilité. Le coût total est estimé à 0,3 million de dollars et sera imputé au budget d'appui.

63. **Gestion des ressources humaines axée sur les résultats.** Les pouvoirs délégués par le Secrétaire général à la Directrice exécutive exigent un niveau élevé de compétence dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en particulier au sein de la Division des ressources humaines. La Directrice exécutive propose donc d'allouer un montant de 1,4 million de dollars au financement des postes suivants : 1 D-1, 2 P-5, 1 P-4, 1 P-2, 1 G-7 et 3 G-6.

64. **Renforcement de la gestion des finances, pour une utilisation optimale des ressources.** Les ressources d'ONU-Femmes devraient être beaucoup plus importantes que l'ensemble des ressources dont disposaient les anciennes entités. Pour que l'entité puisse s'acquitter de ses obligations statutaires et suivre le rythme de la croissance prévue des ressources destinées aux programmes, y compris des fonds d'affectation spéciale multidonateurs et d'autres dispositifs de financement complexes, il faut renforcer la gestion et la responsabilité financières afin qu'il soit fait le meilleur usage possible des ressources disponibles et escomptées, veiller à l'établissement de budgets solides axés sur les résultats et contrôler l'utilisation des ressources et en rendre compte. Un montant de 2,8 millions de dollars servira à accroître les capacités de la Division des finances et de l'administration par la création des postes suivants : 4 P-5, 2 P-4, 4 P-3, 1 P-2, 3 G-7, 5 G-6 et 1 G-4.

65. **Audit et contrôle, pour un meilleur cadre de responsabilités.** Les audits et contrôles réguliers sont le moyen pour la Directrice exécutive et les organes directeurs d'acquiescer des assurances raisonnables de la conformité aux contrôles internes et aux politiques comptables et de gestion des risques et de l'obtention des résultats de gestion. Un montant de 0,5 million de dollars sera imputé au budget d'appui pour créer une unité d'audit interne composée d'un poste P-5, d'un poste P-4 et d'un poste G-6. En attendant que cette unité devienne pleinement opérationnelle, et en se basant sur l'expérience d'UNIFEM, la Directrice exécutive propose de demander au Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD de fournir un appui à cette fonction sur la base du recouvrement des coûts. En 2011, les bureaux de pays d'ONU-Femmes devraient donc continuer d'être intégrés aux opérations d'audit des bureaux extérieurs du PNUD. On trouvera ci-dessous des informations sur le remboursement au PNUD des dépenses d'audit.

66. **Renforcement des moyens informatiques pour une efficacité accrue des processus et du travail en réseau.** Des services informatiques modernes et dotés de solides capacités seront mis en place et chargés d'assurer une gestion informatisée rationnelle des ressources financières et humaines, les communications par voie électronique au sein de l'entité et le travail en réseau avec les partenaires, de faire en sorte que les fonctions et processus de l'entité fassent le meilleur usage possible des technologies de l'information et de répondre aux besoins de l'entité au niveau mondial. Un montant de 0,9 million de dollars serait imputé au budget d'appui pour financer les postes suivants : 1 P-5 (chef de l'unité), 1 P-4, 1 P-3, 1 G-7, 1 G-6 et 2 G-5.

67. **Remboursement des services d'appui fournis par le PNUD.** Il est proposé de prévoir un montant de 3,6 millions de dollars pour le remboursement des services fournis par le PNUD. Ce montant couvrira le remboursement des services d'appui, y compris concernant la trésorerie, les salaires, l'audit interne et les services de voyage. En se fondant sur l'expérience des arrangements conclus entre UNIFEM et le PNUD pour la fourniture de services d'appui, en 2011 ONU-Femmes utilisera les services d'appui du PNUD. D'autres arrangements pourraient être envisagés pour le

prochain exercice biennal. ONU-Femmes pourra faire une utilisation optimale de ses ressources en ayant accès à la vaste capacité opérationnelle des bureaux de pays du PNUD et aux services d'appui du siège.

68. **Location d'espaces de bureaux dans les pays et au Siège.** ONU-Femmes a hérité de représentations dans près de 80 pays. Des espaces de bureaux sont donc loués, à la fois dans les pays de programme et au siège, et un montant de 3,6 millions de dollars est prévu pour couvrir ces frais de location. La dépense non renouvelable que représente le déménagement du siège est comptabilisée séparément, comme indiqué plus loin.

69. **Renforcement d'autres secteurs et dépenses de fonctionnement.** ONU-Femmes doit pouvoir engager pour de courtes périodes des professionnels spécialisés dans des domaines que son personnel ne maîtrise pas. Un montant de 5,5 millions de dollars servira à couvrir ces dépenses, dont 0,7 million de dollars pour les autres dépenses de personnel, 1 million pour les services de consultants, 1 million pour les frais de voyage et 2,8 millions pour les dépenses de fonctionnement, y compris le mobilier, les fournitures de bureau et les services collectifs de distribution.

70. **Dépenses non renouvelables pour la gestion de la transition et le déménagement des locaux du siège.** L'Assemblée générale a prié le Secrétaire général « d'examiner toutes les questions de personnel conformément au Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies »<sup>20</sup>. En 2011, dans le cadre de la gestion de la transition, tous les efforts possibles seront faits pour réaffecter l'ensemble du personnel des anciennes entités. Cependant, il est possible que quelques membres du personnel perdent leur poste. L'expérience d'autres organismes des Nations Unies en matière de gestion de la transition a montré qu'il était prudent de prévoir d'éventuelles cessations de service et un montant de 5 millions de dollars est prévu à cet effet. En outre, le personnel des anciennes entités basé à New York travaillait dans différents bâtiments. Rassembler tous ces fonctionnaires dans un seul bâtiment facilitera l'intégration et un montant de 3 millions de dollars est prévu à cet effet.

## **B. Amélioration du rapport coût-efficacité par la création d'ONU-Femmes**

71. L'analyse fonctionnelle en cours a confirmé les conclusions figurant dans la proposition détaillée (A/64/588) du Secrétaire général, à savoir que si les quatre anciennes entités chargées de la problématique hommes-femmes s'occupaient de questions similaires, leur angle d'approche était néanmoins différent. Les États Membres comptent toujours que les mandats de ces entités soient exécutés, ainsi qu'il ressort clairement de la résolution portant création d'ONU-Femmes. La fusion des quatre entités permettra de réaliser des gains d'efficacité et de réduire certains coûts en faisant des économies d'échelle, notamment grâce au regroupement des quatre secrétariats en un, à la baisse des frais de location résultant de l'installation de la nouvelle entité au Siège, et à la gestion des bases de données et des sites Web, qui seront fusionnés. On ne connaîtra le montant de ces économies qu'une fois le

---

<sup>20</sup> Résolution 64/289, par. 72.

processus de gestion de la transition achevé. ONU-Femmes en rendra compte dans le cadre de son projet de budget d'appui pour l'exercice 2012-2013.

### C. Activités et ressources proposées au titre du budget d'appui, par fonction

72. On trouvera dans la présente section le projet d'utilisation des ressources pour 2011, établi selon les principes de la budgétisation axée sur les résultats et suivant les méthodes de classification des ressources et des dépenses décrites à l'annexe 1. En bref, les dépenses de gestion sont réparties entre 16 fonctions harmonisées utilisées par le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Deux fonctions supplémentaires ont été ajoutées pour refléter la nature composite d'ONU-Femmes qui a vocation à la fois à être un secrétariat et à mener des activités opérationnelles; elles ont trait respectivement à l'appui aux mécanismes intergouvernementaux d'élaboration des normes et des politiques (fonction 17) et à la coordination des activités du système des Nations Unies et à la responsabilisation de ses organismes dans le domaine de l'égalité des sexes (fonction 18). Par ailleurs, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont convenu de définir et d'inclure dans leurs projets de budget respectifs un résultat commun par fonction. Ces résultats étant également applicables à ONU-Femmes, ils figurent dans le cadre de résultats pour chaque fonction, où ils sont indiqués en gras. Chaque fonction est définie dans le contexte particulier d'ONU-Femmes.

Tableau 8

#### Projet d'allocation des ressources par fonction et recettes prévues

	<i>Prévisions pour 2011 (en milliers de dollars)</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>A. Budget d'appui annuel</b>		
1	2 407	3,0
2	3 548	5,0
3	4 635	6,0
4	12 234	16,0
5	1 825	2,0
6	1 613	2,0
7	1 647	2,0
8	3 873	5,0
9	7 142	9,0
10	5 151	7,0
11	3 716	5,0
12	2 049	3,0
13	3 396	4,0
14	1 889	3,0
15	2 930	4,0

	<i>Prévisions pour 2011</i> <i>(en milliers de dollars)</i>	<i>Pourcentage</i>
16 Sécurité du personnel	294	0,4
17 Appui aux mécanismes intergouvernementaux d'élaboration des normes et des politiques	—*	0,0
18 Coordination des activités du système des Nations Unies et responsabilisation de ses organismes dans le domaine de l'égalité des sexes	17 201	23,0
<b>Total brut des ressources</b>	<b>75 550</b>	<b>100,0</b>
<b>B. Recettes prévues du compte d'appui<sup>21</sup></b>	<b>(8 900)</b>	
<b>Total net des ressources</b>	<b>66 650</b>	

\* Financés au moyen du budget ordinaire des Nations Unies (quotes-parts).

73. Le tableau 8 présente le projet d'allocation des ressources par fonction. L'allocation la plus élevée d'un montant de 17,2 millions de dollars (23 % du total) ira à la coordination des activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et à la responsabilisation de ses organismes à cet égard (fonction 18), ce qui reflète le rôle essentiel de chef de file qui a été confié à ONU-Femmes dans ce domaine et l'importance qu'il y a à combler cette lacune de l'ancienne structure de promotion de l'égalité des sexes. La deuxième plus grande allocation, d'un montant de 12,2 millions de dollars (16 % du total), est consacrée à l'encadrement et au contrôle des programmes (fonction 4), conformément au degré élevé de priorité attribué à cette fonction dans la résolution portant création d'ONU-Femmes.

#### Fonction 1

##### **Direction exécutive et pilotage**

74. *Définition et description.* Cette fonction définit l'orientation stratégique d'ONU-Femmes, sur la base de son mandat et de sa vision à long terme; pilote de manière efficace, transparente et responsable l'organisation dans son ensemble; et aide les cadres à amener leurs équipes à atteindre les résultats attendus de leur service, chacun étant comptable envers les autres de l'obtention de ces résultats sous l'autorité générale de la direction exécutive d'ONU-Femmes.

75. *Enjeux et action prévue.* C'est dans ce domaine fonctionnel qu'ONU-Femmes aura la possibilité de combler le manque d'orientation et d'autorité qui a freiné les progrès en matière d'égalité des sexes, y compris au sein des organes chargés de l'élaboration des politiques et de la prise de décisions à l'échelle du système, comme le Conseil des chefs de secrétariat et le Comité de haut niveau sur les programmes, ainsi qu'aux niveaux régional et des pays, dans les équipes de directeurs régionaux et au niveau des chefs de secrétariat.

76. La nomination de la première Secrétaire générale adjointe à l'égalité des sexes et à l'autonomisation de la femme au sein du système des Nations Unies est une

<sup>21</sup> Ce chiffre représente la part du Siège (soit 50 %) dans les recettes générées par le recouvrement des dépenses de gestion, imputées aux ressources autres que les ressources de base. Les 50 % restants correspondent à la part des bureaux de pays concernés.



étape primordiale vers le renforcement de la structure de l'ONU chargée de l'égalité des sexes. La Secrétaire générale adjointe a à présent besoin d'une équipe de direction compétente, décrite au paragraphe 47, afin de garantir qu'ONU-Femmes pourra répondre aux attentes.

77. Une fois que la structure de direction sera en place, la priorité consistera à affecter du personnel compétent à la tête des bureaux de pays. En 2011, il s'agira de placer à la tête des 32 bureaux de pays et 8 bureaux sous-régionaux des fonctionnaires qualifiés qui occuperont des postes de classe D-1 ou P-5. La direction de 12 bureaux de pays sera confiée à des fonctionnaires occupant des postes D-1 nouvellement créés. La direction des 28 autres bureaux de pays est déjà assurée par des fonctionnaires de la classe P-5 mais leurs postes, actuellement financés au moyen des ressources allouées aux programmes, seront à l'avenir imputés au budget d'appui.

78. *Responsables de l'exécution et financement.* Le Bureau de la Directrice exécutive est chargé du recrutement des deux sous-secrétaires généraux, ainsi que des deux fonctionnaires de la classe D-2 pour la Division de la gestion et de l'administration et le Chef de cabinet. Les sous-secrétaires généraux auront la responsabilité de nommer des personnes compétentes aux postes P-2 restants. Il incombera aux directeurs régionaux (D-2), appuyés par la Division de la gestion et de l'administration, de recruter du personnel compétent pour pourvoir les 40 postes à responsabilité au niveau des pays. Le poste de secrétaire général adjoint de la Directrice exécutive et certains postes de son cabinet sont imputés au budget ordinaire de l'ONU. L'utilisation de contributions volontaires pour cette fonction, à hauteur de 2,4 millions de dollars, reflète les coûts indirects répartis de la participation des autres hauts responsables d'ONU-Femmes.

## Fonction 1

### Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Pilotage et direction efficaces favorisant l'exécution de la mission et du mandat d'ONU-Femmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en place de l'équipe de direction d'ONU-Femmes, qui comprend la Secrétaire générale adjointe, deux sous-secrétaires généraux, et six fonctionnaires de la classe D-2 et leurs services</li> <li>– Approbation par le Conseil d'administration de la première vision stratégique pour ONU-Femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entrée en fonctions de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive</li> <li>– Plans ou cadres stratégiques des anciennes entités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entrée en fonction de tous les membres de l'équipe de direction d'ici à avril 2011</li> <li>– Approbation par le Conseil d'administration du plan stratégique pour 2011-2013</li> </ul>
Les capacités et la structure d'ONU-Femmes lui permettent de répondre efficacement aux requêtes en souffrance et au nombre	Nombre de pays dans lesquels des équipes de direction sont chargées d'exécuter le mandat	Des équipes de direction sont en place dans six pays, et notamment dans trois centres régionaux financés au moyen du	Mise en place d'équipes de direction dans 32 pays et 6 centres régionaux

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
croissant des demandes d'appui dans le domaine de l'égalité des sexes aux niveaux national, régional et mondial.	d'ONU-Femmes	budget d'appui.	
ONU-Femmes affirme son rôle de chef de file de la promotion de l'égalité des sexes dans le cadre des mécanismes prévus par la réforme du système des Nations Unies.	La Directrice exécutive d'ONU-Femmes inscrit les questions touchant à la problématique hommes-femmes à l'ordre du jour du Conseil des chefs de secrétariat, du Comité des politiques créé par le Secrétaire général et d'autres instances de haut niveau.	Une question portant sur l'égalité des sexes figure à l'ordre du jour du Conseil des chefs de secrétariat pour 2010.	Inscription de trois questions portant sur l'égalité des sexes à l'ordre du jour d'instances de haut niveau

## Fonction 2

### **Représentation et promotion du mandat principal**

79. *Définition et description.* Cette fonction recouvre les activités menées sur le terrain et au Siège en vue de représenter ONU-Femmes et de promouvoir son mandat principal, les grands objectifs inscrits à son programme et les droits des femmes à tous les niveaux.

80. *Enjeux et action prévue.* Grâce à la nomination d'une Secrétaire générale adjointe à sa tête, ONU-Femmes sera représentée au sein des principales instances dirigeantes, ce qui contribuera à faire avancer la question de l'égalité des sexes et du renforcement du pouvoir d'action des femmes aux plus hauts niveaux. L'efficacité d'ONU-Femmes sera principalement mesurée à l'aune de sa capacité de travailler avec les responsables des Nations Unies au sein de ces instances, à l'échelle mondiale, régionale et des pays afin d'une part d'appuyer et de suivre les activités menées pour s'acquitter des engagements déjà pris en matière d'égalité des sexes et d'autre part de définir des indicateurs et objectifs supplémentaires pour améliorer la performance de l'Organisation dans ce domaine et accroître son appui et son investissement en faveur de l'égalité des sexes à tous les niveaux.

81. En 2011, aux niveaux mondial et régional, ONU-Femmes s'attachera en priorité à collaborer avec un certain nombre de mécanismes interinstitutions d'élaboration des politiques en vue de mesurer, par rapport à la situation de départ, les progrès réalisés vers l'exécution des engagements pris et de déterminer ce que l'on attend d'elle. Elle sera ainsi mieux en mesure d'aider ces mécanismes à respecter leurs engagements, voire à fixer des objectifs plus ambitieux. ONU-Femmes mènera aussi, en fonction des besoins, des activités de coordination, d'assistance technique et de suivi et de plaidoyer en vue de promouvoir la réalisation de ces objectifs. Dans ce cadre, elle collaborera notamment avec le Conseil des chefs de secrétariat, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes, des réseaux de coordonnateurs, le Comité exécutif pour la paix et la sécurité

(CEPS), le Comité exécutif pour les affaires humanitaires (CEAH) et le Programme commun coparrainé des Nations Unies sur le VIH et le sida (ONUSIDA) au niveau mondial, ainsi qu'avec les équipes de directeurs régionaux et les mécanismes régionaux de coordination.

82. Au niveau des pays, d'ici à la fin de 2011, ONU-Femmes offrira aux équipes de pays des Nations Unies dans au moins 40 pays un ensemble minimum de services d'appui (qui consisteront notamment à aider les équipes de pays et les coordonnateurs résidents à intégrer la question de l'égalité des sexes dans les phases de planification et d'évaluation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement; à garantir une direction efficace des groupes thématiques sur la problématique hommes-femmes limités ou non aux organismes des Nations Unies; et à gérer, sur demande, des mécanismes interinstitutions en vue d'élaborer un programme « Unis dans l'action », à l'appui des priorités nationales). Vingt pays disposent déjà de certaines capacités, qu'ONU-Femmes entend renforcer tout en dotant 20 autres pays des moyens nécessaires afin que les 40 bureaux de pays puissent offrir cet ensemble de services.

83. *Responsables de l'exécution et financement.* Au niveau des pays, cette fonction est du ressort des représentants et chefs des bureaux de pays d'ONU-Femmes; au niveau des régions, elle revient aux directeurs des divisions régionales; et au niveau mondial, elle incombe à la Directrice exécutive, assistée des deux sous-secrétaires généraux et des conseillers principaux sur les politiques à mener. Il est prévu d'allouer des ressources d'un montant de 3,5 millions de dollars à cette fonction.

## Fonction 2

### Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Contribution effective et accrue aux priorités et plans de développement nationaux, régionaux et mondiaux dans les domaines de l'égalité des sexes, des droits de la femme et du renforcement du pouvoir d'action des femmes</b>	Mesure dans laquelle ONU-Femmes renforce l'action menée en faveur de l'égalité des sexes au sein des principales instances dirigeantes des Nations Unies à l'échelle mondiale, notamment le Conseil des chefs de secrétariat et le GNUD	Les engagements existants pris en faveur de l'égalité des sexes par le Conseil des chefs de secrétariat et le GNUD et ses sous-groupes et réseaux	Le Conseil des chefs de secrétariat, le Comité de haut niveau sur les programmes, le Comité de haut niveau sur la gestion, le GNUD et son groupe consultatif, le Comité exécutif pour la paix et la sécurité et le Comité exécutif pour les affaires humanitaires définissent des priorités et des points de référence concrets concernant l'appui fourni par ONU-Femmes
	Nombre d'instances dirigeantes régionales, telles le GNUD et les mécanismes de coordination régionale, au sein desquelles ONU-	Les priorités déjà définies par les équipes de directeurs régionaux et les mécanismes de coordination régionale en matière d'égalité des sexes	Définition de priorités et de points de référence concrets concernant l'appui apporté par ONU-Femmes aux mécanismes régionaux

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>	
	Femmes réussit à renforcer l'action en faveur de l'égalité des sexes	Nombre de pays où ONU-Femmes est en mesure d'offrir un ensemble de services pour aider les États Membres et les équipes de pays	Capacité partielle dans 20 équipes de pays	Au moins 40 bureaux extérieurs d'ONU-Femmes ont les moyens d'offrir l'ensemble des services d'appui

## Fonction 3

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

84. *Définition et description.* En 2011, la priorité dans ce domaine sera d'achever le premier plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2011-2013, en veillant à ce que le personnel et les partenaires soient dûment consultés dans son élaboration et résolu à l'appliquer. Une autre priorité sera de renforcer la capacité du personnel, en particulier dans les bureaux de pays d'ONU-Femmes, de mettre en œuvre les mesures définies dans le plan stratégique, d'en assurer le suivi, de rendre compte de leurs résultats et d'établir des partenariats en vue de permettre à ONU-Femmes de développer les réseaux de savoir et les produits qui contribueront à l'obtention de ces résultats. Sachant combien il importe d'assurer une présence efficace dans les pays, on veillera à ce qu'un nombre suffisant de bureaux de pays soient en mesure de répondre aux exigences fixées par le dispositif de contrôle interne d'ONU-Femmes et puissent ainsi être pleinement habilités à gérer leurs priorités en ce qui concerne l'assistance technique et les programmes, ce qui permettra de fournir des services efficaces et de qualité aux partenaires nationaux et aux équipes de pays.

85. *Enjeux et action prévue.* Avec l'aide de son Bureau et d'autres divisions, la Directrice exécutive dirigera l'élaboration du nouveau plan stratégique, qui fixera les résultats devant être atteints par ONU-Femmes d'ici à la fin de 2013 conformément au mandat qui a été confié à l'entité par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/289. Cette action est importante s'agissant de regrouper les anciennes entités en une équipe cohérente travaillant à des résultats communs et de clarifier ce que les partenaires peuvent attendre d'ONU-Femmes.

86. Si l'on veut qu'ONU-Femmes adopte véritablement une gestion axée sur les résultats et que son personnel puisse assumer la responsabilité de la réalisation des résultats et engagements fixés dans le plan stratégique, deux changements s'imposent. Premièrement, l'accent étant mis sur l'obtention de résultats à l'échelle nationale, il faudra par priorité renforcer la présence d'ONU-Femmes au niveau des pays en déléguant tous les pouvoirs voulus afin que le personnel sur le terrain dispose des moyens techniques et opérationnels nécessaires à l'exécution des mesures prévues dans le plan stratégique. À cet effet, au moins 40 bureaux d'ONU-Femmes devront recevoir une formation complète à la gestion axée sur les résultats et répondre aux exigences du dispositif de contrôle interne, ce qui leur permettra d'assumer l'entière responsabilité de la programmation et de la budgétisation axées sur les résultats. Deuxièmement, il faudra revoir le système de suivi électronique

des résultats établi pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'ancien plan stratégique d'UNIFEM afin qu'il permette au personnel d'ONU-Femmes d'utiliser un dispositif commun d'établissement de rapports et donc d'avoir un meilleur accès aux rapports et analyses sur les avancées enregistrées.

87. Du fait de la fusion des mandats des quatre entités constitutives d'ONU-Femmes dans les domaines de l'appui normatif, des opérations, de la recherche et de la formation, le personnel devra recevoir des instructions actualisées concernant la manière d'associer les fonctions relatives à ces mandats pour appuyer la promotion de l'égalité des sexes et du renforcement du pouvoir d'action des femmes de manière plus globale et intégrée. Ces instructions devront être conformes au plan stratégique et être soumises pour observations aux parties intéressées au sein du système et en dehors. Enfin, les systèmes de gestion du savoir et les supports de connaissances établis par ONU-Femmes en 2011 devraient refléter les avantages dégagés de la fusion des fonctions dans les domaines de l'appui normatif, des opérations, de la recherche et de la formation et fournir des données factuelles justifiant la mise en place de processus normatifs et de programmes de terrain qui incorporent systématiquement les conseils normatifs des organes intergouvernementaux, appuyant ainsi effectivement les efforts des États Membres vers la réalisation de l'égalité des sexes et du renforcement du pouvoir d'action des femmes. Il faudra adopter des systèmes permettant d'évaluer à intervalle régulier dans quelle mesure la fusion des quatre angles d'approche de la promotion de l'égalité des sexes améliore les connaissances produites par ONU-Femmes et les conseils normatifs fournis par les organes intergouvernementaux.

88. ONU-Femmes poursuivra les programmes mis en œuvre par l'INSTRAW et UNIFEM pour répondre aux demandes des pays et des équipes de pays des Nations Unies concernant le renforcement au niveau local de la participation des femmes dans la vie politique (30 pays en 2011), le suivi des flux d'aide (15 pays) en tenant compte des besoins particuliers des femmes, la budgétisation soucieuse de l'égalité de sexes (40 pays) et l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les processus nationaux de planification et de suivi (plus de 50 pays), les rapports d'activité au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (20 pays) et l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les stratégies des entités chargées de combattre le VIH/sida (15 pays, en partenariat avec ONUSIDA). Le centre de formation de Saint-Domingue sera pleinement mis à contribution, en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, d'autres institutions de formation des Nations Unies et des programmes de formation en ligne.

89. *Responsables de l'exécution et financement.* La responsabilité de la fonction de planification incombe au groupe de la planification stratégique du Bureau de la Directrice exécutive, sous l'autorité de celle-ci et avec la contribution active de toute l'équipe de direction. Les conseils sur le choix des politiques et la gestion des connaissances relèvent de la Division des politiques, secondée par les administrateurs d'autres unités et le personnel du centre de formation de Saint-Domingue. Le renforcement des systèmes et des capacités est la responsabilité principale de la Division de l'appui au programme, qui travaille en collaboration avec le Groupe des technologies de l'information et des communications de la Division de la gestion et de l'administration. Les directeurs des divisions régionales ont la responsabilité, en partenariat avec la Division de la gestion et de l'administration, de veiller à ce que les bureaux de pays bénéficient d'une pleine

délégation de pouvoirs, conformément au dispositif de contrôle interne. Le montant estimatif des ressources allouées à cette fonction est de 4,6 millions de dollars.

## Fonction 3

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Amélioration continue de la gestion axée sur les résultats dans les travaux d'ONU-Femmes</b>	Le plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2011-2013 est achevé et approuvé par le Conseil d'administration.	Les plans ou cadres des quatre anciennes entités	Approbation du plan stratégique 2011-2013 par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2011
ONU-Femmes est dotée d'un style de gestion et de moyens accrus lui permettant d'obtenir des résultats, d'atteindre des taux élevés d'exécution et d'en rendre compte.	Nombre de bureaux d'ONU-Femmes qui bénéficient d'une pleine délégation de pouvoir, d'un dispositif de contrôle interne approuvé et dispose de moyens en matière de gestion axée sur les résultats et d'opérations.	À définir en 2011	Au moins 40 bureaux de pays et bureaux régionaux bénéficient d'une pleine délégation de pouvoir et des capacités nécessaires en matière de gestion axée sur les résultats et d'opérations.
	Le personnel d'ONU-Femmes dispose d'instructions relatives à l'incorporation des orientations normatives dans les fonctions opérationnelles à tous les niveaux afin d'améliorer les résultats de développement.	À définir en 2011	Établissement et diffusion d'au moins quatre notes sur les politiques et les pratiques concernant l'intégration des orientations normatives des organes intergouvernementaux et des fonctions opérationnelles
	ONU-Femmes dispose d'un système de suivi électronique permettant de suivre la réalisation des résultats définis dans son plan stratégique aux niveaux national, régional et mondial, et notamment de connaître les résultats cumulés sur la durée.	Mise en place d'un système de suivi électronique avant la fin du cadre stratégique d'UNIFEM pour 2008-2013	Un système de suivi électronique amélioré génère des rapports annuels sur l'exécution du nouveau plan stratégique d'ONU-Femmes.

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
Les principales parties intéressées peuvent facilement accéder aux informations et aux connaissances sur la manière de parvenir à l'égalité des sexes dans le monde entier et les progrès réalisés vers cet objectif conformément au mandat renforcé d'ONU-Femmes dans les domaines de la recherche et de la formation.	Pourcentage d'utilisateurs interrogés (sur la base des résultats d'une enquête réalisée auprès de partenaires) donnant une appréciation positive de la pertinence et de la qualité des connaissances mises à leur disposition par ONU-Femmes	À définir après la première enquête qui sera réalisée auprès de partenaires en 2011	Obtention de réponses positives d'au moins 80 % des partenaires interrogés

#### Fonction 4

##### **Encadrement, administration et contrôle des programmes**

90. *Définition et description.* Cette fonction couvre l'élaboration, l'approbation et l'exécution des programmes réalisés aux niveaux national, régional et mondial avec le concours d'ONU-Femmes. Elle consiste en particulier à instaurer des normes et des méthodes permettant d'évaluer l'efficacité et la qualité de l'appui en termes de programmes apporté par ONU-Femmes à ses partenaires aux niveaux national, régional et mondial. Elle offre, conjointement avec les fonctions 3 et 17, les liens bidirectionnels grâce auxquels les fonctions d'appui normatif d'ONU-Femmes et ses activités opérationnelles sont interdépendantes et se renforcent mutuellement. Cette fonction n'englobe pas la gestion opérationnelle des programmes; les dépenses correspondantes font partie intégrante des programmes et sont présentées sous la rubrique Développement.

91. *Enjeux et action prévue.* ONU-Femmes aura pour fonction essentielle, notamment, de fournir un appui aux programmes holistique et intégré au niveau national, conformément aux priorités en matière d'égalité des sexes des pays et à celles du PNUAD en la matière. En outre, ONU-Femmes collaborera avec les partenaires du système des Nations Unies, les organisations intergouvernementales régionales et les organisations non gouvernementales aux niveaux régional et mondial afin d'élaborer et de superviser des programmes régionaux et mondiaux et de formuler des conseils en matière de programmes et de stratégies propres à promouvoir l'égalité des sexes et s'alignant sur les résultats des mécanismes intergouvernementaux pertinents, y compris la Commission de la condition de la femme. Il s'agira notamment de développer les programmes existants – comme le Programme mondial pour des villes sûres, exemptes de violence à l'égard des femmes et des filles, qu'ONU-Femmes exécute conjointement avec ONU-Habitat, des organisations internationales non gouvernementales telles que Women in Cities International, et des maires et conseils locaux dans cinq pays – et d'envisager de nouvelles initiatives.

92. Les activités menées dans le cadre de cette fonction comprennent notamment :  
a) l'apport de conseils techniques et programmatiques, aux niveaux national, régional et mondial, dans les domaines opérationnels d'ONU-Femmes, qu'il

s'agisse de mettre fin à la violence faite aux femmes ou d'augmenter la contribution des femmes à la paix et à la sécurité; b) l'élaboration et la coordination de programmes nationaux multipartites holistiques qui supposent une participation interinstitutions et fassent appel à des partenaires nationaux, conformément aux politiques et priorités nationales et régionales, et qui soient compatibles avec le Plan stratégique d'ONU-Femmes; c) l'apport d'un appui technique constant, sur demande, aux partenaires nationaux et aux équipes de pays des Nations Unies dans les domaines de travail essentiels d'ONU-Femmes (par exemple un appui aux mécanismes nationaux pour les femmes, aux organisations et réseaux de femmes et au Coordonnateur résident et aux groupes thématiques sur l'égalité des sexes, ainsi qu'un soutien dans le domaine de l'application de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et de l'établissement de rapports sur la question); et d) la gestion et le suivi de programmes mondiaux et de fonds globaux d'affectation spéciale.

93. Dans l'exécution des activités précitées et d'autres tâches connexes et pour faire rapport sur celles-ci, ONU-Femmes suivra les dispositions de la résolution portant création dudit organe, dans laquelle l'Assemblée générale « souligne qu'il faut créer des mécanismes concrets d'établissement des rapports, qui soient axés sur les résultats, et qu'il faut assurer la cohérence, la cohésion et la coordination entre les aspects normatifs et opérationnels de l'activité de l'Entité »<sup>22</sup>.

94. *Responsables de l'exécution et financement.* Au niveau national, cette fonction relève des responsables d'ONU-Femmes sur le terrain, à savoir les directeurs régionaux et les représentants de pays. Les orientations politiques relèvent des conseillers thématiques basés au Siège ou dans les bureaux régionaux, en consultation avec les responsables sur le terrain. Le bureau chargé de l'évaluation est appelé à superviser les évaluations indépendantes de la qualité et de l'efficacité des principales initiatives. C'est la Division de l'appui aux programmes qui se charge de superviser, d'encadrer et d'orienter les partenariats et l'harmonisation interinstitutions, la gestion des fonds d'affectation spéciale multidonateurs, et les enquêtes auprès des partenaires et sur la qualité des mécanismes de programmation et de la documentation. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour cette fonction est de 12,2 millions de dollars.

#### Fonction 4

#### Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Amélioration de la qualité et de l'efficacité des programmes de coopération bénéficiant de l'appui d'ONU-Femmes</b>	Mesure dans laquelle les partenaires nationaux sont satisfaits de l'ensemble des services fournis par ONU-Femmes au niveau national	À instaurer en 2011 dans le cadre d'une enquête auprès des partenaires	80 % des utilisateurs interrogés se disent satisfaits de la qualité de l'ensemble des services fournis par ONU-Femmes au niveaux national et régional
	Nombre de programmes interorganisations des	ONU-Femmes participe actuellement à 10 de ces	Au moins 20 programmes interorganisations sur

<sup>22</sup> Résolution 64/289 de l'Assemblée générale, par. 67.



<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
Nations Unies sur l'égalité des sexes au niveau des pays coordonnés par ONU-Femmes ou associant cet organe qui sont menés en concertation avec les partenaires nationaux et entièrement financés	programmes		l'égalité des sexes au niveau des pays achevés et dotés d'un financement sûr
Programmes/projets mondiaux, régionaux et nationaux examinés qui sont conformes aux normes en matière d'assurance qualité	Résultats de l'évaluation externe de 2010 : 65 % des documents de programmes examinés jugés « bons » et 80 % des stratégies régionales ou thématiques examinées jugées « bonnes » ou « très bonnes »		80 % des documents de programmes et 90 % des programmes de pays jugés « bons » ou « très bons » dans l'évaluation externe de 2011
Mesure dans laquelle la méta-évaluation certifie la qualité et l'efficacité des programmes appuyés par ONU-Femmes et les liens que ceux-ci établissent entre les aspects opérationnels et normatifs	Méta-évaluation de 2009 reflétant un niveau d'efficacité des programmes satisfaisant à élevé, une pertinence élevée et une faible durabilité des résultats. Les niveaux de référence pour les liens entre aspects opérationnels et normatifs doivent être établis d'ici à la méta-évaluation de 2010.		Méta-évaluation de 2011 reflétant un niveau d'efficacité des programmes moyen à élevé. Les objectifs concernant la qualité des programmes et les liens entre aspects opérationnels et normatifs doivent encore être établis.
Mesure dans laquelle les politiques, lois ou budgets nationaux et régionaux introduits ou renforcés afin de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes s'alignent sur les orientations stratégiques établies par ONU-Femmes.	Nombre de réformes politiques, juridiques ou budgétaires aux niveaux national et régional s'alignant sur les orientations stratégiques d'ONU-Femmes établies aux niveaux national, régional ou mondial À instaurer en 2011		50 % des pays dans lesquels ONU-Femmes est à l'œuvre et 50 % des partenariats régionaux dans lesquels ONU-Femmes introduit ou renforce des politiques, lois ou budgets établis selon ses orientations
Pourcentage de rapports de bénéficiaires du Fonds pour l'égalité des sexes et du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies	À instaurer en 2011		La qualité de 60 % des rapports évalués est qualifiée de très haute.

à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes évalués dont la qualité est qualifiée de très haute

## Fonction 5

**Gestion des achats et de l'approvisionnement**

95. *Définition et description.* Cette fonction recouvre la prestation de conseils et l'exercice d'un contrôle sur les achats destinés à obtenir le meilleur rapport qualité-prix au moyen de systèmes et procédures permettant d'acquérir des biens et des services d'une manière concurrentielle, transparente et rentable. Elle consiste notamment à effectuer des opérations d'achat pour le compte des programmes de pays et à renforcer les capacités nationales en matière d'achat.

96. *Enjeux et action prévue.* ONU-Femmes mettra au point une stratégie lui permettant de se procurer les services et le matériel clés d'une manière transparente et rentable. La sélection des fournisseurs se fera via les procédures d'adjudication ordinaires appliquées par l'ONU en toute transparence et dans le respect des règles de la concurrence, qui impliquent une vérification indépendante de la procédure suivie pour l'adjudication des contrats et pour les achats d'une valeur dépassant les 30 000 dollars, et la séparation des attributions entre le fonctionnaire demandeur et le fonctionnaire payeur. Les services de voyage seront prêtés par un agent de voyages sélectionné, suivant ces procédures, pour une période déterminée.

97. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction relève du Groupe de la gestion des services administratifs, des achats et des installations, de la Division de la gestion et de l'administration. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour cette fonction est de 1,8 million de dollars.

## Fonction 5

**Principaux résultats attendus**

<b>Acquisition, en temps utile et de manière judicieuse, des biens et services destinés aux programmes, conformément à la réglementation en vigueur</b>	Délai moyen nécessaire pour donner suite aux demandes d'achats (calculé à partir d'un échantillon de demandes)	Délai variant de 2 semaines à 4 mois en fonction de la complexité des tâches	Délai de 2 semaines entre la date de présentation de la demande et la date de son approbation dans Atlas
	Nombre de fonctionnaires dont les compétences en matière d'achats ont été validées	Validation des compétences en matière d'achats d'un fonctionnaire dans chacun des bureaux ayant reçu une délégation de pouvoir dans ce domaine	Augmentation de 30 % chaque année

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
	Création confirmée de comités locaux d'examen de la gestion et des achats	Les trois bureaux sous-régionaux qui ont reçu une délégation de pouvoir ont créé un comité local d'examen de la gestion et des achats.	Création de comités dans tous les bureaux sous-régionaux et nationaux

## Fonction 6

### **Prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence**

98. *Définition et description.* Cette fonction vise à permettre à ONU-Femmes de contribuer à renforcer et à harmoniser les mesures prises par le système des Nations Unies pour parer aux conséquences des crises et des situations d'urgence humanitaire sur l'égalité des sexes et les droits des femmes, suivant les directives soucieuses d'égalité établies par le Comité permanent interorganisations. Elle recouvre les politiques, stratégies et directives ainsi que les partenariats et le renforcement des capacités qui permettent de s'assurer que la question de l'égalité des sexes est prise en compte dans la préparation aux situations d'urgence et dans les interventions de secours et de relèvement, y compris lors du passage de la phase d'urgence à celle du relèvement rapide.

99. *Enjeux et action prévue.* Si ONU-Femmes n'est ni une organisation humanitaire ni un organisme de secours d'urgence, elle n'en sera pas moins chargée par les partenaires des Nations Unies – comme elle l'a déjà été par le Sous-Groupe de l'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations – de mettre des compétences techniques à disposition afin de faire en sorte que les interventions d'urgence menées par l'ONU le soient dans le souci de l'égalité hommes-femmes. Il s'agira notamment de nouer un partenariat rapproché avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies et le projet de son Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes afin de veiller à ce que la problématique hommes-femmes soit prise en compte dans tous les mécanismes et modules qui se créent pour coordonner l'appui apporté par l'ONU dans les situations d'urgence humanitaire. Il s'agit également de tenir compte de cette problématique dans les efforts de relèvement rapide et d'aider le système des Nations Unies à veiller à ce que les initiatives en faveur de l'égalité des sexes s'insèrent dans le cadre de la procédure d'appel global. Dans le cadre de l'ancien UNIFEM, ONU-Femmes a été un proche observateur et partenaire de l'ONU et des organisations non gouvernementales au sein du Comité permanent interorganisations et dans le cadre de son travail visant à renforcer les directives en faveur de l'égalité des sexes pour les situations d'urgence humanitaire, et a étroitement collaboré avec d'autres organismes des Nations Unies – en particulier le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF – afin de régler des questions liées aux droits des femmes dans des situations d'urgence humanitaire particulières, comme les inondations et les tremblements de terre au Pakistan et le séisme et le tsunami qui se sont abattus dans la région de l'océan Indien en 2004.

100. *Responsables de l'exécution et financement.* La responsabilité principale de l'établissement des capacités et des directives internes devant permettre à ONU-Femmes de s'acquitter de ses tâches incombera au conseiller d'ONU-Femmes sur les femmes, la paix et la sécurité, secondé par la Division de l'appui aux

programmes et les divisions régionales compétentes. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 1,6 million de dollars.

## Fonction 6

### Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
ONU-Femmes donne suite aux demandes du Comité permanent interorganisations, en partenariat avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, pour renforcer la capacité de tenir compte des questions d'égalité des sexes dans les interventions humanitaires des Nations Unies.	Étendue de la capacité permanente d'ONU-Femmes de répondre sur demande aux besoins humanitaires	ONU-Femmes répond au cas par cas aux besoins humanitaires en fonction des capacités existantes.	ONU-Femmes dispose d'un expert technique sur les femmes et les situations d'urgence et est lié par un accord de partenariat avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
ONU-Femmes fait face aux problèmes humanitaires et aux situations d'après crise rapidement en se conformant à son mandat.	ONU-Femmes a arrêté des directives applicables à son système d'intervention humanitaire qui sont alignées sur les directives en matière d'égalité du Comité permanent interorganisations.	Il n'existe actuellement pas de directives.	Directives arrêtées
	ONU-Femmes devient membre permanent du Comité permanent interorganisations.	ONU-Femmes est actuellement observateur auprès du Comité permanent interorganisations.	ONU-Femmes devient membre permanent du Comité permanent interorganisations.

## Fonction 7

### Relations extérieures et partenariats

101. *Définition et description.* Cette fonction porte sur la création d'alliances et de partenariats de sensibilisation avec les gouvernements, les organisations de la société civile, les organisations non gouvernementales, les organismes du secteur public ou privé et d'autres entités dans le but de promouvoir les droits des femmes de mieux faire connaître ONU-Femmes et d'en étendre la sphère d'influence. Elle recouvre également le soutien à apporter au Conseil d'administration, aux organismes des Nations Unies et aux organes intergouvernementaux, et ses relations avec ceux-ci. Comme ONU-Femmes fait office de secrétariat de la Commission de la condition de la femme, son appui fonctionnel à la Commission relève expressément de la fonction 17, dont le financement est assuré au moyen du budget ordinaire de l'ONU. Les activités de coordination d'ONU-Femmes menées en partenariat avec le système des Nations Unies dans son ensemble relèvent de la fonction 18.

102. *Enjeux et action prévue.* Les partenariats stratégiques sont essentiels à la capacité d'ONU-Femmes d'appuyer les efforts entrepris pour promouvoir l'égalité des sexes. ONU-Femmes se doit d'avoir des partenariats à tous les niveaux : avec

son propre organe directeur, les membres de son conseil d'administration; avec les organes gouvernementaux et avec les organisations et réseaux non gouvernementaux de femmes; avec les organismes du système multilatéral, y compris les organismes des Nations Unies et les banques de développement; et avec le secteur privé, avec les personnalités du monde de la culture et avec les hommes et les garçons. Au nombre des principaux résultats attendus pour 2011, ONU-Femmes devra en premier lieu fournir à son conseil d'administration, en temps utile, des informations et des orientations de qualité permettant aux membres de prodiguer des conseils à ONU-Femmes. La tâche à accomplir sera particulièrement importante en 2011 – première année de fonctionnement du Conseil d'administration. Il s'agira également d'établir des partenariats essentiels avec les spécialistes de l'égalité des sexes et des droits des femmes au sein des organes gouvernementaux et des organisations non gouvernementales, compte tenu du fait que ces partenariats existent à tous les niveaux – du niveau local au niveau mondial. Enfin, les résultats englobent également deux initiatives très spécifiques sur lesquelles ONU-Femmes fera fond et qui requerront un appui essentiel pour se poursuivre. D'une part, ONU-Femmes œuvrera à appuyer la campagne « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » du Secrétaire général, qui est une initiative unique destinée à mobiliser un maximum de responsables masculins. D'autre part, le partenariat d'ONU-Femmes avec le Pacte mondial de l'ONU lui permettra de renforcer ses activités de plaidoyer afin d'assurer un engagement accru du secteur privé en faveur des Principes d'autonomisation des femmes formulés avec l'aide d'UNIFEM.

103. Dans sa résolution 64/289, l'Assemblée générale prie par ailleurs ONU-Femmes « de poursuivre la pratique actuelle de consultation effective avec les organisations de la société civile et encourage[ait celles-ci] à contribuer de manière significative aux travaux de l'Entité »<sup>23</sup>. Dans ce contexte, ONU-Femmes consultera les organisations féminines et les organisations de la société civile afin de déterminer une série de moyens de renforcer les partenariats et les types de participation qui les associent réellement à la définition des priorités d'ONU-Femmes, compte tenu de la diversité des réseaux et mouvements féminins actifs dans toutes les régions du monde. ONU-Femmes appuiera une participation effective et significative des organisations non gouvernementales dotées du statut consultatif auprès du Conseil économique et social aux réunions de la Commission de la condition de la femme. L'organe facilitera également, en tant que de besoin, la participation des organisations non gouvernementales à d'autres instances des Nations Unies.

104. Cette fonction est étroitement liée à la mobilisation des ressources (fonction 9) ainsi qu'à la communication et aux relations avec les médias et le public (fonction 8), abordées plus loin.

105. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction sera placée sous la houlette de la Directrice exécutive au niveau mondial, des deux sous-secrétaires généraux responsables des piliers Appui aux organes intergouvernementaux et Politiques et programmes, et des directeurs des divisions régionales. Ils seront secondés par la Division des partenariats stratégiques, de la sensibilisation, de la communication externe et des relations avec la société civile dans l'élaboration de politiques organisationnelles destinées à orienter ces partenariats. Toutes les unités administratives d'ONU-Femmes, y compris les bureaux nationaux et régionaux,

<sup>23</sup> Résolution 64/289 de l'Assemblée générale, par. 55.

mèneront des activités en rapport avec cette fonction. Les ressources nécessaires au titre de cette fonction sont estimées à 1,6 million de dollars.

## Fonction 7

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Renforcer les partenariats existants et en instaurer de nouveaux avec les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires multilatéraux</b>	Pourcentage de membres du Conseil d'administration d'ONU-Femmes satisfaits de l'opportunité et de la qualité des orientations et des documents qu'ils reçoivent afin de leur permettre de superviser ONU-Femmes	À instaurer en 2011	Taux de satisfaction de 80 %
	Nombre de décisions du Conseil d'administration appelant à augmenter le soutien apporté à ONU-Femmes	À instaurer en 2011	Au moins une recommandation de cette nature dans chaque décision du Conseil d'administration
	Mesure dans laquelle les partenaires d'ONU-Femmes, en particulier les organisations féminines et les mécanismes nationaux pour les femmes indiquent qu'ONU-Femmes répond à leurs attentes	À instaurer au terme d'une enquête auprès des partenaires, en 2011	80 % de réponses positives de la part des partenaires interrogés
	Nombre de stratégies thématiques à l'échelle du système et de groupes thématiques régionaux ou nationaux sur l'égalité des sexes créés ou coordonnés par ONU-Femmes associant au moins trois organismes des Nations Unies	Dirige ou codirige actuellement 5 stratégies thématiques mondiales (Fonds d'affectation spéciale, campagne « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » du Secrétaire général, résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité, Groupe des Nations Unies pour le développement et Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes); 4 groupes thématiques régionaux (Commission économique	Au moins 1 stratégie thématique mondiale supplémentaire, 3 stratégies régionales supplémentaires et 10 groupes thématiques nationaux supplémentaires

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
		et sociale pour l'Asie et le Pacifique, trois campagnes du Secrétaire général) et 42 groupes thématiques nationaux	
	Nombre de responsables masculins adhérant à la campagne « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » du Secrétaire général	15 responsables masculins ont accepté.	100 responsables masculins d'ici à juin 2011
	Nombre et diversité d'organismes du secteur privé adhérant aux Principes d'autonomisation des femmes	33 organismes du secteur privé de 7 pays actuellement engagés	Adhésion de 350 organismes du secteur privé de 50 pays

#### Fonction 8

##### **Communication interne et externe, relations avec les médias et le public**

106. *Définition et description.* Cette fonction est chargée de modeler l'image d'ONU-Femmes sur le plan mondial, régional et national au moyen d'une politique stratégique, volontaire et structurée de communication et d'image, pour mieux faire connaître le mandat, les activités, les programmes, les partenariats et les succès d'ONU-Femmes concurremment avec la fonction 7, elle permet de s'assurer que les différentes parties prenantes connaissent le travail d'ONU-Femmes, les problèmes auxquels sont confrontés les défenseurs des droits des femmes à travers le monde et les nombreuses manières de participer à leurs efforts, de les appuyer ou d'en tirer des enseignements.

107. *Enjeux et action prévue.* Pour cette première année d'existence, ONU-Femmes bénéficie de vastes possibilités d'étendre très largement la connaissance et la perception de son travail ainsi que ses partenariats. Pour cela, elle doit tout d'abord avoir une stratégie de communication interne, afin de s'assurer que son personnel dans le monde entier ainsi que tous les partenaires du système des Nations Unies – aussi bien au Siège que sur le terrain – comprennent sa vision et ses objectifs et les soutiennent. Pour ONU-Femmes, il est important d'évaluer le degré d'engagement de son personnel et de ses partenaires des Nations Unies vis-à-vis de son développement, et elle utilisera divers moyens pour consulter ces partenaires décisifs et s'informer de leurs réactions aux efforts qu'elle déploie pour les maintenir au courant et fortifier leur engagement.

108. Ensuite, il est décisif que le public le plus large possible ait connaissance de l'action menée par ONU-Femmes ainsi que des progrès réalisés et des lacunes restant à combler dans les domaines de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des droits de l'homme en général dans le monde entier. ONU-Femmes a mené à bien en 2010 une étude de stratégie d'image, et s'apprête à présent, en

s'appuyant sur sa nouvelle marque, à lancer ses sites Internet institutionnels et spécialisés, à utiliser les technologies de l'information traditionnelles et nouvelles pour diffuser l'information sur ses travaux et renforcer sa capacité à susciter l'attention des médias. Elle mettra en place un processus d'assurance qualité pour les sites Web de ses bureaux régionaux et de pays, et fera un usage efficace des plates-formes de réseaux sociaux telles que Facebook, Twitter et YouTube pour mettre en lumière les principales questions liées à la problématique hommes-femmes et toucher de nouveaux publics, en particulier les jeunes. Pour sensibiliser de façon efficace à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, ONU-Femmes aura à travailler avec des partenaires; cette fonction est donc liée à la mise en place de partenariats (fonction 7) et à la représentation (fonction 2).

109. Au-delà de la notoriété générale d'ONU-Femmes dans les médias, il est essentiel que ses produits soient connus pour leurs qualités conceptuelles et leur excellence technique. À cet égard, l'édition 2011 de la publication *Le progrès des femmes à travers le monde*, qui sera consacrée à l'accès des femmes à la justice, et la poursuite du développement d'inventaires et de ressources tels que WomenWatch, la base de données du Secrétaire général sur les violences à l'encontre des femmes, ou le Centre mondial virtuel de connaissances pour mettre fin à la violence contre les femmes et les filles contribuent beaucoup à maintenir en éveil l'intérêt des spécialistes de l'égalité des sexes, au sein du système des Nations Unies comme à l'extérieur. Un important indicateur de la valeur de ces ressources fonctionnelles sous forme imprimée ou électronique est la mesure dans laquelle elles suscitent l'intérêt des institutions gouvernementales et les incitent à reproduire ou élargir les initiatives appuyées par ONU-Femmes et renseignent sur cet intérêt.

110. *Responsables de l'exécution et financement.* La responsabilité principale de cette fonction est assumée par la Division des partenariats stratégiques, de la sensibilisation, de la communication et de la société civile. Les autres unités administratives qui y contribuent sont énumérées dans le tableau 3 de l'annexe I. La plupart des postes hors Siège liés à la communication relèvent de programmes spécifiques et sont comptabilisés dans les coûts de développement. Le financement nécessaire pour cette fonction est estimé à 3,9 millions de dollars.



## Fonction 8

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Communication efficace de la stratégie, des activités et des résultats au sein d'ONU-Femmes et à l'extérieur</b>	Évolution mensuelle du nombre de consultations et de visiteurs sur le site Web d'ONU-Femmes	À déterminer en juin 2011, après le lancement du site Web d'ONU-Femmes et de l'intranet	Augmentation de 30 % par an
	Évolution mensuelle du nombre de consultations et de visiteurs sur les sites Web spécialisés d'ONU-Femmes	Chiffres du trafic sur les sites Web spécialisés existants : Site d'UNIFEM : 37 067 493 consultations	
	Évolution mensuelle de l'utilisation du nouvel intranet d'ONU-Femmes	Site sur la budgétisation tenant compte de la problématique hommes-femmes (www.gender-budgets.org) : 62 864 consultations	
	Évolution mensuelle de la couverture des initiatives d'ONU-Femmes par les médias, par région	Portail sur le VIH/sida : 148 514 consultations	
	Taux de satisfaction du personnel d'ONU-Femmes à l'égard de la communication interne à propos de la transition	Portail du projet Women and Wealth : 200 000 consultations	
	Taux de satisfaction des équipes de pays des Nations Unies concernant l'information qu'elles reçoivent à propos de la transition vers ONU-Femmes	Réseau international de connaissances sur les femmes en politique (iknowpolitics.org) : 1 316 516 consultations	
		Les autres niveaux de référence seront fixés en 2011	
Le lancement d'ONU-Femmes, les grandes publications et les activités en 2011 bénéficieront d'une couverture large et positive dans des médias variés.	Ampleur de la couverture par les médias tout au long de 2011	Couverture par les médias des activités des quatre entités en 2010	Augmentation de 20 % de la couverture par les médias
	Nature de la couverture par les médias tout au long de 2011	À déterminer	Augmentation de 20 % de la couverture par les médias dans au moins deux régions
	Ampleur de la couverture par les médias de la publication <i>Le progrès des femmes à travers le monde</i> 2011-2012	Couverture par les médias de la publication <i>Le progrès des femmes à travers le monde</i> 2009	Augmentation de 20 % de la couverture par les médias de la publication <i>Le progrès des femmes à travers le monde</i>

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
ONU-Femmes met à disposition des renseignements et une documentation utiles afin d'inciter à élargir ou à reproduire des initiatives stimulantes concernant l'égalité des sexes et les droits des femmes qu'elle dirige ou appuie.	Description, évaluation et diffusion d'initiatives stimulantes et reproductibles	7 initiatives (6 en partenariat avec 1 gouvernement; 1 avec la société civile) en 2008-2009	5 initiatives à la fin de 2011
Certains résultats mentionnés au titre d'autres fonctions, notamment les fonctions 2 et 4, sont également pertinents ici mais n'ont pas été répétés afin d'éviter d'alourdir le présent document.			

#### Fonction 9

##### **Mobilisation des ressources et collecte de fonds**

111. *Définition et description.* Cette fonction est chargée d'attirer et de démultiplier les ressources fournies par les pays et programmes donateurs, les organisations non gouvernementales et autres organismes publics et privés. Les activités dans ce domaine sont guidées par une stratégie de mobilisation des partenaires et des ressources en vue de collecter, démultiplier et diversifier les ressources permettant à ONU-Femmes de satisfaire les demandes d'appui technique et d'appui aux programmes et d'assurer sa présence dans tous les pays du monde.

112. *Enjeux et action prévue.* ONU-Femmes met actuellement la dernière main à une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, portant à la fois sur les ressources de base et sur les autres ressources, dans l'objectif d'assurer une base de financement pluriannuelle prévisible. Cette stratégie cherchera à accroître la diversité des sources et modes de financement, notamment grâce à des sources non traditionnelles, au secteur privé, aux contributions individuelles et à des fonds sur mesure conçus pour un pays, une communauté ou un thème donnés.

113. Cette fonction doit également s'assurer que les exigences des donateurs en matière de compte rendu et dans d'autres domaines sont satisfaites en temps voulu et que les normes de qualité, celles des donateurs et celles propres à ONU-Femmes sont respectées. Conformément à la résolution de l'Assemblée générale portant création d'ONU-Femmes, les rapports sur le financement seront transparents et les États pourront les consulter facilement, par exemple par le biais d'un registre en ligne où figureront ces renseignements financiers<sup>24</sup>.

114. *Responsables de l'exécution et financement.* La directrice exécutive, deux sous-secrétaires généraux et les directeurs régionaux portent la responsabilité principale de cette fonction, avec l'appui, pour le développement stratégique et le contrôle, de la Division des partenariats stratégiques, de la sensibilisation, de la communication et de la société civile. Le financement nécessaire pour cette fonction est estimé à 7,1 millions de dollars.

<sup>24</sup> Résolution 64/289 de l'Assemblée générale, par. 80.

## Fonction 9

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>	
<b>Le montant des ressources ordinaires et autres, y compris les fonds thématiques, est conforme au plan stratégique.</b>	ONU-Femmes atteint ses objectifs de mobilisation de ressources en termes de contributions volontaires	Montant total des contributions volontaires collectées	À déterminer en 2011	494 millions de dollars
	<b>Le montant des ressources ordinaires et autres, y compris les fonds thématiques, est conforme au plan stratégique.</b>	Nombre d'États Membres fournissant des contributions volontaires aux ressources de base d'ONU-Femmes	À déterminer en 2011	Atteindre le chiffre de 100 États Membres
		Diversité du groupe des donateurs d'ONU-Femmes	Composition du groupe des donateurs en 2010	Au moins 15 % de donateurs non traditionnels
		Proportion des ressources de base par rapport aux autres ressources	50/50 en 2010	60/40
		Nombre de promesses de contributions pluriannuelles à ONU-Femmes	À déterminer en 2011	Au moins 20 % des donateurs s'engagent sur plusieurs années
		Ressources apportées par des partenariats avec des donateurs non traditionnels (particuliers, fondations et institutions privées)	4,6 millions de dollars représentant 1 % des ressources ordinaires	Atteindre 15 % des ressources de base
Les rapports financiers et descriptifs destinés aux donateurs sont soumis aux dates convenues.	Pourcentage des rapports destinés aux donateurs soumis dans les délais	À déterminer à la fin de 2010	Tous les rapports sont soumis à la date convenue.	

## Fonction 10

**Gestion financière**

115. *Définition et description.* Cette fonction est chargée d'établir et d'entretenir des systèmes économiques et transparents de gestion financière et de justification de l'emploi des ressources confiées à ONU-Femmes; de gérer les avoirs financiers et autres d'ONU-Femmes; de veiller à ce que l'affectation des ressources d'ONU-Femmes soit axée sur les résultats; et d'effectuer les transactions financières concernant l'emploi des ressources d'ONU-Femmes, et d'en rendre compte.

116. *Enjeux et action prévue.* Lors de la création d'ONU-Femmes, l'Assemblée générale a décidé que « les activités opérationnelles de l'Entité [seraient] régies par un règlement financier et des règles de gestion financière analogues à ceux des autres fonds et programmes opérationnels des Nations Unies et conformes aux dispositions du Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation

des Nations Unies et, à cet égard, [a prié] le Secrétaire général adjoint/chef de l'Entité de présenter au Conseil d'administration, pour examen et adoption, un projet de règlement financier et d'adopter des règles de gestion financière »<sup>25</sup>. La Directrice exécutive a soumis au Conseil d'administration, pour examen et adoption, un règlement financier et des règles de gestion financière pour ONU-Femmes.

117. Les règles proposées prévoient qu'ONU-Femmes gère toutes les ressources qui lui sont confiées au moyen d'une budgétisation stratégique et axée sur les résultats, d'un contrôle et d'une surveillance efficaces et de rapports transparents. ONU-Femmes limitera les risques et s'assurera de rendre compte de sa gestion grâce à des prévisions, à la collecte de données, à l'analyse et au contrôle.

118. *Responsables de l'exécution et financement.* Le groupe des finances et du budget de la Division de la gestion et de l'administration est responsable de cette fonction. Le financement nécessaire est estimé à 5,2 millions de dollars.

## Fonction 10

### Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Amélioration des procédures et systèmes de gestion financière</b>	Approbation du règlement financier et des règles de gestion financière par le Conseil d'administration	Règles de gestion financière des 4 anciennes entités	Approbation par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire en 2011
	Rapports financiers et descriptifs destinés aux donateurs soumis aux dates convenues	88 % des rapports soumis dans les délais en 2008	100 % des rapports soumis dans les délais
	Taux d'exécution	Taux global d'exécution de 70 %	Taux global d'exécution d'au moins 80 %
	Conformité de la répartition des ressources entre les programmes mondiaux, régionaux et nationaux avec le cadre intégré de gestion des ressources du plan stratégique	L'affectation des ressources au sein d'UNIFEM suit la répartition par régions et par thèmes approuvée par le Comité consultatif.	L'affectation des ressources au sein d'ONU-Femmes est conforme aux priorités du plan stratégique pour 2011-2013 approuvé par le Conseil d'administration.
	Budget d'appui en pourcentage du montant total des ressources	15,4 % en 2010	15,4 %
	Délais d'établissement des rapports et états financiers annuels	90 % des rapports et états financiers annuels publiés dans les délais et conformes au règlement	Tous les rapports et états financiers annuels publiés dans les délais et conformes au règlement

<sup>25</sup> Résolution 64/289 de l'Assemblée générale, par. 79.

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
		financier et aux règles de gestion financière établies	financier et aux règles de gestion financière établies, au 30 juin 2011
	Projet de cadre de responsabilisation et dispositif de contrôle interne adaptés à ONU-Femmes	Projet de cadre de responsabilisation et dispositif de contrôle interne adaptés à ONU-Femmes	Approuvé et mis en œuvre au premier trimestre 2011
	Contrôle et utilisation du budget d'appui biennal utilisant la budgétisation axée sur les résultats	Rapport axé sur les résultats sur le budget d'appui biennal établi en 2010 par UNIFEM	Détermination et suivi de l'affectation des ressources en fonction des résultats fixés dans le plan stratégique

## Fonction 11

### **Technologies de l'information et des communications**

119. *Définition et description.* Cette fonction concerne l'élaboration et la gestion d'outils informatiques modernes capables de répondre aux besoins d'ONU-Femmes à l'échelle mondiale avec efficacité et en toute sécurité.

120. *Enjeux et action prévue.* ONU-Femmes investira dans la technologie et adoptera des processus et des modes opératoires inspirés de pratiques exemplaires. L'Entité utilisera le progiciel de gestion intégré Atlas, qu'utilise aussi le PNUD, car la majorité de son personnel l'utilisait déjà à UNIFEM et sait bien s'en servir. Ce système permet de gérer les programmes et les opérations dans divers domaines : finances, établissement du budget, ressources humaines, achats, archivage de documents électroniques, gestion des connaissances, intranet, extranet, Internet, sites Web, recrutement en ligne et autres services informatiques.

121. L'emménagement d'ONU-Femmes dans de nouveaux locaux impose de réaliser d'importants investissements, et d'autres seront nécessaires pour permettre à l'Entité de mieux diffuser l'information et échanger des connaissances avec le public sur son site Web, d'accroître son efficacité interne grâce à l'intranet et de mettre au point un réseau extranet ouvert à ses partenaires de développement, afin de partager des connaissances et d'échanger des idées avec eux.

122. *Responsables de l'exécution et financement.* La responsabilité de cette fonction incombe au Groupe de l'informatique de la Division de la gestion et de l'administration. Les ressources nécessaires pour cette fonction sont estimées à 3,7 millions de dollars.

## Fonction 11

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Les moyens informatiques et télématiques répondent efficacement aux besoins liés aux programmes et à la gestion.</b>	Part (en pourcentage) des projets pour lesquels les informations financières sont associées aux résultats des programmes	Pour 85 % de projets en cours et 100 % des nouveaux projets d'UNIFEM gérés dans Atlas en 2010, les budgets étaient axés sur les résultats.	Budgets axés sur les résultats dans tous les projets d'ONU-Femmes d'ici à juin 2011
Amélioration du système Atlas et des autres systèmes de gestion des ressources financières et humaines, afin de lier les résultats aux flux financiers			

## Fonction 12

**Gestion administrative générale**

123. *Définition et description.* Cette fonction consiste à mettre à la disposition du personnel, dans tous les lieux d'affectation, les postes de travail et, conjointement avec la fonction 5, les équipements (à l'exception des moyens informatiques relevant de la fonction 11), fournitures et services d'appui dont il a besoin pour s'acquitter des tâches qui lui incombent. Les dépenses comprennent les loyers et les services collectifs des locaux du siège et des bureaux extérieurs, les voyages, la gestion des actifs et les services généraux. Il s'agit également d'élaborer et de mettre à jour des politiques et des procédures administratives et de veiller à leur application.

124. *Enjeux et action prévue.* Cette fonction étant étroitement liée aux fonctions 5 (Gestion des achats et de l'approvisionnement), 10 (Gestion financière) et 13 (Gestion des ressources humaines), certains résultats et indicateurs se rapportant à la gestion administrative générale sont mentionnés au titre de ces fonctions et ne sont donc pas repris ici.

125. Le déménagement de l'ensemble du personnel new-yorkais d'ONU-Femmes dans de nouveaux locaux situés dans le Daily News Building (220 East 42<sup>nd</sup> Street), sélectionné en 2010 à l'issue d'une procédure d'appel d'offres transparente, occasionnera de lourdes dépenses. Il est prévu pour le premier semestre de 2011 et son coût n'est pas pris en compte dans les frais de gestion.

126. ONU-Femmes concevra et mettra en service des systèmes et des procédures lui permettant de gérer ses actifs en s'inspirant des systèmes et des procédures utilisés par les principaux fonds et programmes des Nations Unies.

127. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction relève du Groupe des services administratifs, des achats et de la gestion des installations de la Division de la gestion et de l'administration. Le montant des ressources à y consacrer est estimé à 2 millions de dollars.

## Fonction 12

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Amélioration des procédures et du système de gestion administrative</b>	Entités administratives du siège d'ONU-Femmes regroupées dans le Daily News Building, à New York	Anciennes entités situées dans des bâtiments différents	Fin de l'installation des entités de New York dans les mêmes locaux au troisième trimestre 2011
	Preuve du bon fonctionnement du Groupe consultatif d'appui à l'administration, la passation de marchés et l'assistance informatique	Assistance informatique en cours de mise en place à UNIFEM	Groupe d'appui d'ONU-Femmes complètement opérationnel
Mise au point définitive des pratiques de fonctionnement communes d'ONU-Femmes	Version finale du manuel sur les programmes et les opérations d'ONU-Femmes achevée	Manuel sur les programmes et les opérations d'UNIFEM (en cours de révision)	Manuel sur les programmes et les opérations d'ONU-Femmes prêt au premier trimestre 2011

## Fonction 13

**Gestion des ressources humaines**

128. *Définition et description.* Cette fonction permet de s'assurer que le personnel en poste est compétent, formé et motivé pour réaliser les résultats convenus. Cela suppose de recruter, en interne et à l'extérieur, du personnel qualifié pour pourvoir les postes vacants, d'assurer le déploiement et la rotation des effectifs, de former le personnel pour qu'il acquière les compétences requises, de créer et de gérer un système d'appréciation du comportement professionnel qui stimule les bons résultats, encourage l'apprentissage et remédie aux mauvais résultats, et de fournir des services de conseil, en matière de perspectives de carrière ou en cas de réclamations, par exemple.

129. *Enjeux et action prévue.* Le professionnalisme et le dévouement de son personnel seront la clef du succès d'ONU-Femmes. Depuis son entrée en fonctions, la Directrice exécutive a fait de la gestion stratégique des ressources humaines une de ses priorités, et il en sera encore ainsi en 2011.

130. ONU-Femmes mettra en place un dispositif complet de gestion des ressources humaines, qui lui permettra de répondre rapidement et efficacement aux besoins de l'Entité en la matière, dans le respect du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Ce dispositif englobera la planification des ressources humaines et la définition de grandes orientations à ce sujet, la structuration organisationnelle, le recrutement et les affectations, la formation et la gestion des aptitudes, le suivi des résultats et la gestion des effectifs, l'administration des prestations et les mécanismes de recours.

131. ONU-Femmes veillera à tirer le meilleur parti possible des aptitudes et des acquis de l'ensemble du personnel des quatre entités. Les effectifs actuels seront

affectés et organisés stratégiquement de manière à être en mesure d'atteindre les objectifs ambitieux définis aux termes de la résolution 64/289. Conformément à cette résolution, des analyses fonctionnelles détaillées et systématiques ont été réalisées afin de déterminer les fonctions d'ONU-Femmes et sa nouvelle structure. Les résultats de ces analyses fonctionnelles ont servi de base à l'élaboration de nouveaux descriptifs de poste correspondant à des fonctions nouvelles ou renforcées, ainsi qu'à la révision des descriptifs de poste pour tenir compte de la nouvelle structure et du mandat élargi de l'Entité. Tous les postes ont été classés officiellement à l'aide des normes de classement de la Commission de la fonction publique internationale. Des directives ont été élaborées pour que tous les membres du personnel disposent d'un plan clair, transparent et cohérent du déroulement du processus général de transition, et pour encadrer la mise en œuvre des principaux éléments de la gestion des ressources humaines, en pleine conformité avec le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. On s'emploiera à faire en sorte que la majorité des effectifs actuels des quatre entités soient affectés à des postes qui correspondent à leurs fonctions au sein de l'Entité. Toutefois, comme c'est le cas dans tous les processus de gestion de la transition, il se peut que quelques membres du personnel perdent leur poste si leurs fonctions se révèlent redondantes, et qu'ils doivent cesser leurs fonctions. Un crédit budgétaire est prévu dans cette éventualité. Dans la mesure du possible, les agents concernés bénéficieront d'une nouvelle formation destinée à augmenter leurs chances d'être affectés à un poste vacant ou nouvellement créé dans la nouvelle structure d'ONU-Femmes et recevront une assistance pour trouver d'autres postes susceptibles de leur convenir dans d'autres organismes des Nations Unies.

132. ONU-Femmes cherche à devenir l'employeur privilégié de ceux qui veulent changer le sort des femmes. L'Entité s'emploiera à attirer et à retenir du personnel compétent et à développer ses aptitudes, par une planification et une gestion prospectives des effectifs. Elle a déjà pris des mesures et en propose de nouvelles pour permettre à son personnel de perfectionner ses connaissances dans les domaines d'action privilégiés d'ONU-Femmes, ainsi que ses aptitudes aux fonctions de direction et de gestion et à la validation des compétences professionnelles, et d'avoir les moyens de s'acquitter efficacement des engagements de l'Entité.

133. Comme le prévoit la résolution qui a porté création d'ONU-Femmes, tout renforcement des capacités de l'Entité doit se faire de façon méthodique, sur la base d'une proposition du Secrétaire général adjoint/chef de l'Entité au Conseil d'administration, en s'appuyant sur la présence sur le terrain et l'infrastructure du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme et de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme<sup>26</sup>.

134. *Responsables de l'exécution et financement.* La responsabilité de cette fonction incombe au Centre de ressources humaines. Le montant des ressources à y consacrer est estimé à 3,4 millions de dollars. Ce montant n'inclut pas le crédit de 5 millions de dollars proposé pour achever le processus de gestion de la transition, ce coût figurant dans une catégorie distincte de celle des frais de gestion.

---

<sup>26</sup> Résolution 64/289, par. 88.



## Fonction 13

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Capacité d'attirer, de perfectionner et de retenir un personnel talentueux, motivé et venant d'horizons divers</b>	Temps passé à mener à bien le processus d'alignement du personnel	Pas de valeur de référence : processus ponctuel à réaliser en deux étapes	Alignement achevé pour mars 2011 pour le personnel du Siège et juin 2011 pour le personnel hors Siège
Achèvement des processus d'alignement	Débouchés offerts au personnel au sein d'ONU-Femmes et d'autres organismes dans le cadre du processus d'alignement	Processus d'alignement ponctuel : pas de valeur de référence	Le personnel hors Siège pourra postuler à des postes vacants ou nouvellement créés au Siège, et réciproquement. Les équipements, services d'orientation et ressources nécessaires sont mis à la disposition de tous les membres du personnel qui souhaitent trouver des débouchés ailleurs.
Dotation de la nouvelle structure en effectifs suffisants	Taux de satisfaction du personnel quant au processus d'alignement	Pas de valeur de référence dans les anciennes entités : processus ponctuel	60 % du personnel se dit satisfait du processus d'alignement, d'après une enquête de satisfaction ad hoc.
	Temps passé à sélectionner les candidats aux nouveaux postes, dans le cadre d'un processus de sélection externe	Valeur de référence à l'ONU : 6 mois	Candidats sélectionnés pour pourvoir les nouveaux postes en 4 mois en moyenne
	Administrateurs conscients de la complexité de leurs nouvelles fonctions au sein de l'entité composite, et dotés des compétences requises pour exécuter leur nouvelle mission	À déterminer en 2011 en fonction de l'analyse de l'Évaluation des résultats et des compétences du personnel en place	Résultat médian de l'ensemble du personnel : « résultats pleinement satisfaisants »  Programmes stratégiques de formation parachevés et pleinement opérationnels
Conception et mise en œuvre d'un schéma directeur pour la gestion des ressources humaines au sein d'ONU-Femmes	Schéma directeur complet portant sur les principaux domaines de la gestion des ressources humaines conçu et approuvé par la Directrice exécutive d'ONU-Femmes	Pas de valeur de référence	Schéma directeur pour la gestion des ressources humaines approuvé

## Fonction 14

**Audit interne et enquêtes**

135. *Définition et description.* Les activités relevant de cette fonction se rapportent à la planification, à l'exécution et au suivi des audits internes indépendants portant sur l'administration et sur la réalisation des programmes, et aux enquêtes menées sur des allégations de fraude, de faute professionnelle, de harcèlement, de sévices ou d'autres comportements répréhensibles. Cette fonction contribue au développement de l'intégrité, de l'efficacité et au perfectionnement continu dans l'ensemble de l'Entité. Elle aide les cadres à évaluer et améliorer les systèmes de contrôle, le respect du dispositif d'application du principe de responsabilité d'ONU-Femmes, les pratiques de fonctionnement et l'utilisation des ressources en fonction des résultats à obtenir. Elle donne à l'équipe de direction et aux organes directeurs des assurances raisonnables quant à l'efficacité des contrôles internes, à la comptabilité, à la gestion des risques et à l'application du principe de responsabilité.

136. *Enjeux et action prévue.* ONU-Femmes étudiera les avantages des audits internes indépendants réalisés au moyen de capacités internes par rapport aux audits confiés à d'autres organismes des Nations Unies et transmettra au Conseil d'administration, mi-2011, les résultats de son étude assortis de recommandations.

137. *Responsables de l'exécution et financement.* Sous réserve de la décision du Conseil d'administration, la responsabilité de cette fonction incombera à la Directrice exécutive. Celle-ci sera assistée dans sa tâche par le Directeur de la Division de la gestion et de l'administration. Un crédit de 1,9 million de dollars est proposé pour financer cette fonction.

## Fonction 14

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Évaluation des risques réalisée au moyen d'audits pertinents et de qualité</b>	Élaboration et application d'une politique, de directives, de mécanismes et d'instruments de gestion des risques pour ONU-Femmes	Politique, directives, mécanismes et instruments de gestion des risques d'UNIFEM	Politique, directives, mécanismes et instruments de gestion des risques d'ONU-Femmes achevés et mis en application
	Gestion des risques abordée dans les programmes d'orientation et de formation des fonctionnaires	La gestion des risques ne figure pas dans les programmes d'orientation et de formation des fonctionnaires.	Gestion des risques abordée sous l'angle de la stratégie globale de gestion des risques

## Fonction 15

**Évaluation institutionnelle**

138. *Définition et description.* L'évaluation permet de déterminer quelles sont les pratiques les plus efficaces pour obtenir les résultats et les effets escomptés, stimule l'apprentissage, encourage à améliorer la conception des programmes et contribue à l'application du principe de responsabilité vis-à-vis des résultats. Cette fonction est celle de l'évaluation centralisée au sein d'ONU-Femmes. D'autres évaluations

(décentralisées) sont réalisées par les programmes opérationnels d'ONU-Femmes et relèvent de la catégorie « développement ».

139. *Enjeux et action prévue.* L'évaluation sera le moyen essentiel dont disposera ONU-Femmes pour améliorer continuellement ses résultats, stimuler l'apprentissage, la gestion des connaissances et l'application du principe de responsabilité. Elle permet de recueillir des données factuelles, des résultats concrets, des recommandations issues des évaluations indépendantes des programmes et des résultats de l'Entité, qui vont enrichir les travaux d'élaboration des normes, des politiques et des programmes de l'organisation.

140. Cette fonction sera chargée d'élaborer et d'appliquer les grandes orientations et la stratégie d'ONU-Femmes en matière d'évaluation. Il s'agira de mener des évaluations de qualité sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, de définir des directives, des méthodes et des outils conformes aux principes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et de veiller à leur application, et de fournir des orientations au personnel et aux partenaires de l'Entité et de les aider à développer leurs capacités pour qu'ils améliorent la qualité de leurs évaluations, centralisées ou décentralisées, en s'appuyant sur les pratiques exemplaires en vigueur au sein d'ONU-Femmes et ailleurs, ainsi que sur les directives du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. L'Entité s'associera à d'autres organismes des Nations Unies pour réaliser des processus d'évaluation de plus grande ampleur et participera aux travaux que mène le Groupe en faveur d'une évaluation tenant compte de la problématique hommes-femmes.

141. L'Entité concevra et mettra en service un système permettant de contrôler les mesures prises par l'administration pour donner suite aux évaluations, et archivera les rapports d'évaluation en ligne afin que le public puisse y avoir accès.

142. Un rapport annuel sera présenté au Conseil d'administration. Il fournira un récapitulatif des résultats et des recommandations essentiels issus des évaluations réalisées et s'inspirera, le cas échéant, des évaluations menées par d'autres entités, y compris les évaluations décentralisées et celles des autres organismes, appartenant ou non au système des Nations Unies.

143. *Responsables de l'exécution et financement.* La responsabilité de cette fonction incombe au Groupe de l'évaluation. Le montant des ressources à y consacrer est estimé à 2,9 millions de dollars.

## Fonction 15

### Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>Amélioration de la qualité des évaluations par l'élaboration de directives et le renforcement des capacités</b>	Dépenses annuelles consacrées aux évaluations (centralisées ou décentralisées) menées par ONU-Femmes	2,6 millions de dollars, soit environ 2,5 % des ressources disponibles en 2009	5 % des ressources disponibles d'ONU-Femmes
Développement des capacités internes et de celles des partenaires en vue	Mise en place de systèmes permettant de contrôler les mesures prises par	Système centralisé permettant de contrôler les mesures prises par	80 % des mesures prévues par l'administration effectivement mises en

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
de réaliser des évaluations axées sur les résultats et le respect des droits, qui permettent de recueillir des informations sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.	l'administration pour donner suite aux recommandations issues des évaluations	l'administration pour donner suite aux évaluations mis en place en 2009, et 14 % des mesures prévues ont été effectivement mises en œuvre.	œuvre
	Politiques, directives et méthodes d'évaluation élaborées et appliquées au cours du processus d'évaluation	Une politique d'évaluation et 10 directives relatives à l'évaluation élaborées en 2009	Des directives relatives à l'évaluation sont systématiquement utilisées dans 80 % des évaluations menées par UNIFEM.
	Évaluations de qualité portant sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes réalisées par ONU-Femmes, et par ses partenaires avec l'appui de l'Entité	61 % des évaluations réalisées en 2009 ont été jugées de bonne qualité et 31 % de très bonne ou d'excellente qualité.	Au moins 80 % des évaluations réalisées par ONU-Femmes sont conformes à des normes d'assurance qualité et jugées au moins comme étant de bonne qualité.

#### Fonction 16

##### **Sécurité du personnel**

144. *Définition et description.* Cette fonction correspond aux activités requises pour assurer la sécurité de l'environnement dans lequel travaillent les fonctionnaires, y compris les installations, de sorte que les programmes puissent être planifiés et exécutés avec efficacité. Elle comprend l'élaboration et l'application de politiques et l'exploitation de systèmes ayant trait à la sécurité et à la responsabilisation en la matière, offrant ainsi un environnement favorable à l'exécution des programmes en toute sécurité tout en contribuant à assurer la sécurité du personnel dans tous les lieux d'affectation. Les dépenses présentées au titre de cette fonction n'incluent que les dépenses induites directement par ONU-Femmes. Les dépenses correspondant aux activités prescrites par l'ONU pour assurer la sécurité sur le terrain sont classées dans une autre catégorie, conformément à la pratique des autres fonds des Nations Unies.

145. *Enjeux et action prévue.* En s'appuyant sur l'infrastructure et les services du PNUD ainsi que du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, ONU-Femmes s'assurera que l'ensemble du personnel reste informé, préparé, formé et vigilant dans l'exercice de ses fonctions en qualité de fonctionnaire des Nations Unies.

146. ONU-Femmes élaborera une stratégie, une politique et des procédures pour assurer la sécurité des personnes qu'elle emploie, qu'elles soient ou non membres du personnel. L'Organisation renforcera la sécurité de ses locaux dans tous les lieux d'affectation en se conformant aux Normes minimales de sécurité opérationnelle et en suivant de près le personnel travaillant dans des situations de crise ou d'urgence. ONU-Femmes évaluera régulièrement la portée des services que lui fournit le PNUD pour assurer la sécurité des membres de son personnel. Les mesures

rigoureuses qui s'imposent pour protéger ceux-ci conformément aux normes applicables, en particulier dans les situations de crise ou d'urgence, supposent d'augmenter considérablement les dépenses de sécurité. Celles-ci comprennent à la fois les coûts directs et les dépenses relatives aux mesures prescrites par l'ONU. Les premiers sont comptabilisés dans le budget d'appui biennal à la rubrique Services remboursables au PNUD, tandis que les secondes sont présentées dans une rubrique distincte intitulée Mesures de sécurité prescrites par l'ONU. Les dépenses de sécurité liées à des projets ou programmes déterminés sont incorporées aux coûts directs des programmes concernés conformément aux règles harmonisées de classement des coûts.

147. *Responsables de l'exécution et financement.* La Directrice exécutive est responsable de la sûreté et de la sécurité de l'ensemble du personnel d'ONU-Femmes. Elle est assistée dans cette fonction par le Directeur de la Division de la gestion et de l'administration et le Bureau des ressources humaines. Le montant des ressources à allouer à cette fonction est estimé à 0,3 million de dollars.

#### Fonction 16

##### Principaux résultats attendus

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
<b>La sécurité du personnel est assurée via l'application des Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies dans tous les pays auxquels l'organisme a fourni un appui à cet effet.</b>	Respect de 100 % des Normes minimales de sécurité opérationnelle par tous les bureaux d'ONU-Femmes	70 % en 2010	90 %
	Des coordonnateurs en matière de sécurité sont en place dans tous les bureaux d'ONU-Femmes.	90 % en 2010	100 %
	Les représentants de tous les bureaux nationaux/régionaux assistent régulièrement aux réunions de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité.	Les directeurs de programmes régionaux et les responsables de programmes nationaux d'ONU-Femmes assistent aux réunions de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité.	D'ici à juin 2011, tous les représentants d'ONU-Femmes assistent aux réunions de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité.

#### Fonction 17

##### Appui aux mécanismes intergouvernementaux d'élaboration des normes et des politiques en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation de la femme

148. *Définition et description.* Cette fonction a trait à l'appui fonctionnel qu'ONU-Femmes fournit à l'Assemblée générale, au Conseil économique et social et à la Commission de la condition de la femme dans l'élaboration de normes et de politiques en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation de la femme. Cette fonction s'exercera en outre parallèlement au soutien comparable apporté au Conseil d'administration.

149. *Enjeux et action prévue.* Cette fonction vise à fournir un appui aux organes et mécanismes intergouvernementaux dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme, au moyen des activités suivantes : élaboration et présentation de documents de conférence basés sur des travaux de recherche et d'analyse; planification, organisation et soutien des réunions intergouvernementales; aide dans le cadre des négociations intergouvernementales; facilitation de la participation des représentants et experts de la société civile, en tant que de besoin. Cette fonction passe en outre par la concertation avec les États Membres et leur information. Il s'agit enfin d'assurer la coordination de l'aide importante apportée par les différentes unités organisationnelles d'ONU-Femmes.

150. Conformément au paragraphe 67 c) de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale, la Directrice exécutive présentera à la Commission de la condition de la femme un rapport annuel sur les aspects normatifs de l'activité d'ONU-Femmes et sur la suite donnée aux orientations générales de la Commission.

151. *Responsables de l'exécution et financement.* La responsabilité de cette fonction incombe au Sous-Secrétaire général chargé de l'appui aux organes intergouvernementaux et des partenariats stratégiques, assisté en premier lieu par la Division de l'appui aux organes intergouvernementaux, mais aussi par différentes unités du Bureau des politiques et programmes. Le poste de sous-secrétaire général et tous les autres postes relevant de cette fonction sont financés au titre du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, selon les modalités détaillées dans le document A/65/531.

## Fonction 17

### Principaux résultats attendus<sup>27</sup>

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
Renforcement de la capacité de la Commission de la condition de la femme de s'acquitter de son mandat, notamment de promouvoir l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans tous les domaines de la vie politique, économique et sociale	Augmentation du nombre d'États Membres rendant compte à la Commission de la condition de la femme des mesures qu'ils ont prises pour institutionnaliser l'égalité des sexes sur le plan national	2008-2009 (estimation) : 65 États Membres	100 États Membres
	Accroissement de la proportion de résolutions et de décisions des commissions techniques du Conseil économique et social faisant une place aux questions d'égalité des sexes	2008-2009 (estimation) : 24 % des résolutions	25 %

<sup>27</sup> Les indicateurs, niveaux de référence et objectifs pour cette fonction ont été repris des documents présentant le cadre stratégique et le budget, dans le cadre du budget ordinaire de l'ONU (A/63/6/Rev.1 et A/64/6 (Sect. 9), tableau 9.13). Ils coïncident aussi avec ceux présentés dans le document A/65/531.

Fonction 18

**Coordination des activités du système des Nations Unies et responsabilisation de ses organismes dans le domaine de l'égalité des sexes**

152. *Définition et description.* Cette fonction fait écho au mandat confié à ONU-Femmes par l'Assemblée générale, à savoir : a) piloter et coordonner les stratégies, politiques et activités du système des Nations Unies touchant l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme afin de favoriser une véritable transversalisation de la problématique hommes-femmes dans tout le système; b) asseoir le principe de responsabilité dans le système des Nations Unies grâce, notamment, à des mécanismes de contrôle, de suivi et de communication de l'information sur les résultats obtenus à l'échelle du système sur le plan de l'égalité des sexes; c) faire, sur la base d'activités de suivi, des rapports sur le respect, à l'échelle de l'ensemble du système, des mandats intergouvernementaux relatifs à la proportion de femmes dans les effectifs, y compris aux niveaux hiérarchiques les plus élevés et aux postes de direction.

153. *Enjeux et action prévue.* ONU-Femmes consulte actuellement les autres organismes des Nations Unies en vue d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie pour s'acquitter de son mandat dans les domaines susmentionnés. La stratégie prévoira : la participation active d'ONU-Femmes aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies (Conseil des chefs de secrétariat et autres groupes de haut niveau); l'identification au stade le plus précoce des problèmes d'égalité des sexes requérant une attention particulière; des contributions à la réforme du système des Nations Unies et à la direction du Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes et d'autres réseaux de coordonnateurs et groupes thématiques sur l'égalité des sexes aux niveaux régional et national; une aide à la coordination des autres initiatives entreprises à l'échelle du système des Nations Unies – depuis la campagne du Secrétaire général intitulée « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » jusqu'aux initiatives visant à donner suite à la résolution 1325 (2000) et aux autres résolutions pertinentes du Conseil de sécurité. Des évaluations centrées sur la problématique hommes-femmes (fonction 15), ainsi que d'autres données fondées sur des éléments factuels, seront largement utilisées pour formuler des recommandations visant à améliorer la performance du système des Nations Unies en matière d'égalité des sexes, aussi bien au plan des résultats que de l'équilibre hommes-femmes dans les effectifs – questions sur lesquelles ONU-Femmes fera rapport chaque année pour rendre compte des progrès accomplis.

154. En 2011, jusqu'à 40 bureaux sous-régionaux, régionaux et nationaux verront leur dotation en personnel renforcée pour pouvoir piloter et coordonner avec davantage de vigueur et de cohérence l'aide apportée par le système des Nations Unies aux niveaux régional et national, s'acquitter de leurs engagements nationaux et internationaux en matière d'égalité des sexes et commencer à tenir systématiquement compte de cette problématique.

155. *Responsables de l'exécution et financement.* Le Secrétaire général adjoint et le Directeur exécutif adjoint de la Division de l'appui aux organes intergouvernementaux et des partenariats stratégiques assureront la responsabilité de cette fonction, avec l'appui de la Division de la coordination entre organismes des Nations Unies et du personnel compétent de la Division de l'appui aux programmes, qui sera en relation avec le Groupe des Nations Unies pour le développement et

d'autres mécanismes de coordination des opérations. Aux niveaux régional et national, cette fonction sera assurée par les directeurs régionaux et les directeurs nationaux, avec l'aide de la Division de l'appui aux programmes et suivant les directives de la Division de la coordination entre organismes des Nations Unies. Le montant des ressources volontaires qu'il est proposé d'allouer à cette fonction est de 17,2 millions de dollars. En outre, six postes relevant de ce domaine fonctionnel sont financés au titre du budget ordinaire de l'ONU.

## Fonction 18

**Principaux résultats attendus**

<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
ONU-Femmes est dotée des capacités de mener et de coordonner l'aide renforcée et plus cohérente que le système des Nations Unies se propose d'apporter aux pays pour qu'ils tiennent leurs engagements nationaux et internationaux en matière d'égalité des sexes, et qu'ils tiennent systématiquement compte de la problématique hommes-femmes.	Nombre de pays et de groupes régionaux où ONU-Femmes coordonne et dirige l'action plus cohérente et plus efficace de l'équipe de pays des Nations Unies/de l'équipe des directeurs régionaux en matière d'égalité des sexes	ONU-Femmes est actuellement présente dans 15 bureaux sous-régionaux et 13 bureaux nationaux (dont les pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »).	Forte présence d'ONU-Femmes pour répondre aux demandes dans au moins 40 pays dans l'ensemble des six groupes régionaux des Nations Unies
	Mécanismes des Nations Unies ou autres mécanismes de coordination en matière d'égalité des sexes dirigés ou codirigés par ONU-Femmes	52 mécanismes de coordination en matière d'égalité des sexes sont actuellement sous la direction d'ONU-Femmes.	Pilotage de 60 mécanismes de coordination
	Nombre de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) élaborés en 2011 reflétant des engagements et des ressources plus importants à l'appui de l'égalité des sexes grâce à l'aide technique fournie par les groupes thématiques sur le sujet que soutient ONU-Femmes	5 des 51 PNUAD examinés ont obtenu les meilleures notes.	50 % de plus de PNUAD (par rapport au niveau de référence défini dans le cadre du bilan commun de pays/PNUAD de 2010 du Groupe des Nations Unies pour le développement) reflètent des engagements et des ressources plus importants à l'appui de l'égalité des sexes.
Nombre de programmes conjoints formulés avec la participation et/ou l'aide d'ONU-Femmes et qui fournissent une aide cohérente à l'équipe de	94 programmes conjoints	10 % de programmes conjoints supplémentaires par rapport à 2010	



<i>Plan stratégique : résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Objectifs pour 2011</i>
	pays des Nations Unies dans le cadre des priorités nationales en matière d'égalité des sexes		
	Nombre d'équipes de pays des Nations Unies appliquant les indicateurs de performance des équipes de pays des Nations Unies en matière d'égalité des sexes et autres outils servant à mesurer la responsabilité des équipes de pays en la matière	14 équipes de pays des Nations Unies ont achevé la mise en œuvre.	L'ensemble des équipes de pays des Nations Unies (28) appliquant le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ont achevé l'élaboration des indicateurs de performance.
Action et responsabilisation renforcées dans le cadre du rôle de chef de file du système des Nations Unies en matière d'égalité entre les sexes	Progrès du système des Nations Unies s'agissant de s'acquitter des engagements pris en matière d'égalité des sexes	Niveau de référence à déterminer en 2010 en fonction des engagements déjà pris par le Conseil des chefs de secrétariat, le Groupe des Nations Unies pour le développement le Comité de haut niveau sur les programmes et le Comité de haut niveau sur la gestion	75 % des engagements tenus en 2010
Amélioration de l'équilibre entre les effectifs des deux sexes grâce à l'application par les organismes des Nations Unies d'une politique de parité en matière de ressources humaines	Initiatives et enquêtes effectuées par des organismes pour améliorer l'équilibre entre les effectifs des deux sexes	2008-2009 : 3	6

Tableau récapitulatif 1  
Postes de rang supérieur en 2011

	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>
<b>I. Postes de rang supérieur approuvés en 2010 financés au moyen de contributions volontaires aux ressources de base</b>			
Dans les pays	–	–	3
Au Siège	–	2	3
<b>Total partiel</b>	–	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>A. Augmentations/(diminutions) du nombre de postes proposés</b>			
Dans les pays	–	–	15

	SGA/SSG	D-2	D-1
Au Siège	1	7	4
<b>B. Reclassements proposés : augmentation/(diminution)</b>	–	–	–
<b>C. Total net, modifications proposées (A + B)</b>	<b>1</b>	<b>7<sup>28</sup></b>	<b>19</b>
<b>D. Postes de rang supérieur proposés pour 2011 financés au moyen de contributions volontaires aux ressources de base (I + A)</b>			
Dans les pays	–	–	18
Au Siège	1	9	7
<b>II. Autres postes de rang supérieur proposés financés au moyen des recettes au titre des dépenses d'appui</b>	–	–	–
<b>III. Total net<sup>29</sup>, postes de rang supérieur proposés (D + II)</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>25</b>

Tableau récapitulatif 2  
Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses<sup>30</sup>

Catégorie de dépenses	Répartition en 2011 <sup>31</sup>		Modification en volume en 2011		Modification des coûts en 2011		Estimations révisées pour 2011	
	En milliers de dollars É.-U.	En milliers de dollars É.-U.	En	En	En	En	En	En
Budget d'appui financé par des contributions volontaires	(a)	(b)	(c) = (b/a)	(d)	(e) = (d/a)	(f)	(g) = (b + d)/(a)	
Postes des membres du personnel	16 601	40 129	241,7	2 059	12,4	58 789	254,1	
Autres dépenses de personnel	361	746	206,9	9	2,4	1 115	209,3	
Consultants	431	991	229,8	10	2,4	1 432	232,2	
Voyages	207	981	473,2	5	2,4	1 193	475,6	
Dépenses de fonctionnement (technologies de l'information)	457	1 320	288,8	11	2,4	1 788	291,2	
Meubles et équipements	161	1 412	877,1	4	2,4	1 577	879,5	
Remboursements au PNUD	1 176	3 564	303,2	28	2,4	4 768	305,6	
Loyers	1 298	3 558	274,1	31	2,4	4 887	276,5	

<sup>28</sup> Si cinq de ces postes sont indiqués comme étant situés au Siège, il est possible, mais cela reste à confirmer, qu'ils soient transférés dans les régions.

<sup>29</sup> Hors postes de rang supérieur financés au moyen du budget ordinaire (quotes-parts). Au total, sept postes de rang supérieur sont financés au moyen du budget ordinaire (1 poste de secrétaire général adjoint, 1 poste de sous-secrétaire général, 2 postes de la classe D-2 et 3 postes de la classe D-1).

<sup>30</sup> Ce tableau récapitulatif donne des informations sur le budget d'appui proposé pour 2011 par catégorie d'objets de dépense, conformément à la recommandation faite par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) dans son rapport sur le projet de budget d'appui du PNUD et d'UNIFEM pour l'exercice biennal 2008-2009 (DP/2008/5).

<sup>31</sup> Les budgets d'appui combinés de l'INSTRAW et d'UNIFEM pour 2010-2011, financés au moyen de contributions volontaires, sont divisés par deux pour obtenir les montants pour 2011.

Catégorie de dépenses	Répartition en 2011 <sup>31</sup>	Modification en volume en 2011		Modification des coûts en 2011		Estimations révisées pour 2011	
	En milliers de dollars É.-U.	En milliers de dollars É.-U.	En pourcentage	En milliers de dollars É.-U.	En pourcentage	En milliers de dollars É.-U.	En pourcentage
	(a)	(b)	(c) = (b/a)	(d)	(e) = (d/a)	(f)	(g) = (b + d)/(a)
<b>Total</b>	<b>20 692</b>	<b>52 701</b>	<b>254,7</b>	<b>2 157</b>	<b>10,4</b>	<b>75 550</b>	<b>265,1</b>
Recettes prévues à l'appui du budget <sup>32</sup>	-3 575	-5 239	146,5	-86	2,4	-8 900	148,9
<b>Total net des ressources</b>	<b>17 117</b>	<b>47 462</b>	<b>254,7</b>	<b>2 071</b>	<b>10,4</b>	<b>66 650</b>	<b>265,1</b>

<sup>32</sup> Désigne les recettes provenant du recouvrement des coûts (extrabudgétaires) au titre des projets et programmes financés au moyen de contributions volontaires aux autres ressources qu'ONU-Femmes exécute pour le compte des donateurs et du système des Nations Unies.

## Annexe 1

### Méthodologie et terminologie

La présente annexe décrit la méthode utilisée pour classer, calculer et présenter les données relatives aux dépenses et aux ressources, par fonction, à la section IV C, ainsi que la terminologie employée.

#### Méthodologie

*Méthode de calcul des prévisions budgétaires et des facteurs d'ajustement (volume, coûts et taux de change).* En attendant qu'une autre méthode soit éventuellement adoptée, ONU-Femmes a appliqué dans le présent document la méthode harmonisée, qui est utilisée par les principaux fonds et programmes des Nations Unies, pour établir son projet de budget d'appui pour 2011 et déterminer les ajustements dus aux facteurs suivants : volume, coûts, taux de change et inflation.

*Classification des fonctions.* Les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF ont demandé aux trois organismes d'harmoniser leurs méthodes de classification des dépenses et des ressources. Le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF établissent ainsi chacun, depuis plusieurs années, leurs budgets biennaux en appliquant un système harmonisé de classification de leurs dépenses de gestion et de leurs ressources. Ce système harmonisé divise la gestion en 16 grandes fonctions, dont la liste figure au tableau 8. Le PNUD y a ajouté plusieurs fonctions, pour tenir compte du rôle unique qu'il joue en matière de coordination entre les organismes des Nations Unies. Pour des raisons similaires, UNIFEM a ajouté à la liste des fonctions du système harmonisé une fonction spéciale correspondant à l'appui fourni par l'organisme à l'ensemble du système des Nations Unies pour les questions d'égalité des sexes.

Pour refléter la nature composite unique d'ONU-Femmes, qui a vocation à la fois à être un secrétariat et à mener des activités opérationnelles prescrites par l'Assemblée générale et par ses fonctions élargies de chef de file du système des Nations Unies pour les questions d'égalité des sexes et de promotion du principe de responsabilité dans ce domaine, deux fonctions supplémentaires ont été ajoutées aux 16 fonctions harmonisées. Elles ont trait respectivement à l'appui aux mécanismes intergouvernementaux d'élaboration de normes et de politiques (fonction 17) et à la coordination des activités du système des Nations Unies et à la responsabilisation de ses organismes dans le domaine de l'égalité des sexes (fonction 18).

Chacune des 16 fonctions harmonisées a été définie en tenant compte du contexte spécifique d'ONU-Femmes, en s'appuyant à la fois sur l'analyse fonctionnelle menée par l'Entité en 2010 et sur les définitions de chaque fonction utilisées par le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et UNIFEM dans leurs projets de budget respectifs pour l'exercice biennal 2010-2011.

Le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont aussi décidé, pour chaque fonction, d'un résultat commun aux trois organismes, qu'ils utilisent dans leurs projets de budget respectifs. Ces résultats communs s'appliquent aussi à ONU-Femmes, et figurent donc dans les cadres de résultats présentés pour chaque fonction à la section IV C, où ils sont indiqués en gras.

*Nouvelle classification des coûts et des ressources en quatre catégories.* Dans sa décision 2009/22, le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP a approuvé une

nouvelle méthode de classification de l'ensemble des coûts et des ressources en quatre grandes catégories, comme suit : a) développement; b) gestion (subdivisée en 16 fonctions harmonisées); c) coordination des initiatives de développement des Nations Unies; et d) fins spéciales. Cette classification donne plus de clarté à la présentation des budgets et facilite la budgétisation et la gestion axées sur les résultats. UNIFEM a donc proposé, dans son projet de budget pour 2010-2011 (DP/2010/10, annexe 2) d'utiliser cette classification de l'ensemble des coûts et des ressources en quatre catégories dans tous les futurs projets de budget. Cette classification permettant de tenir compte des fonctions qu'ONU-Femmes exerce pour l'ensemble du système des Nations Unies et ayant déjà été approuvée par le conseil d'administration d'une autre entité et proposée par UNIFEM, il est proposé de l'utiliser dans les futurs projets de budget.

On s'est appuyé sur les définitions que le PNUD a données des quatre catégories dans son projet de budget pour 2010-2011 pour établir les définitions suivantes, tenant compte du contexte particulier d'ONU-Femmes :

- *Développement* : Relèvent de cette catégorie les projets et programmes nationaux, régionaux et mondiaux qui entrent dans les domaines d'activité d'ONU-Femmes et visent à produire des résultats qui contribuent au développement. Cette catégorie couvre également la conception et l'exécution des programmes et les services de conseil en matière de politique générale lorsque ceux-ci sont fournis dans les pays de programme;
- *Gestion* : Cette catégorie concerne le rôle de direction et d'appui que joue ONU-Femmes au siège et aux niveaux régional et national. Elle couvre les activités de direction et de supervision des programmes, de gestion des opérations et d'administration. Cette catégorie est subdivisée en 16 fonctions harmonisées (décrites plus haut) auxquelles vient s'ajouter une fonction représentant l'appui fourni par ONU-Femmes aux mécanismes intergouvernementaux d'élaboration de normes et de politiques. La dix-huitième fonction, utilisée dans le présent document et qui a trait au rôle que s'est vu confier ONU-Femmes de coordination des activités du système des Nations Unies et de responsabilisation de ses organes dans le domaine de l'égalité des sexes, serait englobée dans la troisième grande catégorie décrite ci-dessous;
- *Coordination des activités du système des Nations Unies et responsabilisation de ses organismes dans le domaine de l'égalité des sexes* : Relèvent de cette catégorie tous les apports et ressources nécessaires à la réalisation par ONU-Femmes de sa mission de coordination des activités menées par l'ensemble des organismes des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes. Cette catégorie peut être subdivisée en trois sous-catégories correspondant aux fonctions dont l'Assemblée générale a chargé ONU-Femmes :
  - Piloter et coordonner les stratégies, politiques et activités du système des Nations Unies touchant l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme afin de favoriser une véritable transversalisation de la problématique hommes-femmes dans tout le système;
  - Asseoir le principe de responsabilité dans le système des Nations Unies grâce, notamment, à des mécanismes de contrôle, de suivi et de

communication de l'information sur les résultats obtenus à l'échelle du système sur le plan de l'égalité des sexes;

- Faire, sur la base d'activités de suivi, des rapports sur le respect, à l'échelle de l'ensemble du système, des mandats intergouvernementaux relatifs à la proportion de femmes dans les effectifs, y compris aux niveaux hiérarchiques les plus élevés et aux postes de direction;
- *Fins spéciales* : Selon la définition du PNUD, les activités entreprises à des fins spéciales sont des activités prescrites par l'Organisation des Nations Unies qui entraînent des dépenses au titre, par exemple, des mesures de sécurité ou de l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), de la réforme des arrangements contractuels et du système d'administration de la justice. En outre, il est proposé de faire figurer dans cette catégorie les dépenses non renouvelables telles que les dépenses liées à la gestion de la transition et au déménagement du siège dans de nouveaux locaux.

Le tableau 1 ci-après présente les grands postes de dépenses inscrits dans chacune des quatre catégories pour le PNUD et ceux qui sont proposés pour ONU-Femmes. La méthode étant nouvelle, le tableau est présenté à titre de projet. Le tableau 2 montre comment les dépenses et ressources proposées d'ONU-Femmes pour 2011 se répartiraient entre les quatre grandes catégories définies ci-dessus si ce système de classification était accepté par le Conseil d'administration. Le résultat net sur le budget d'ONU-Femmes serait une augmentation de 15 millions de dollars de la part des ressources consacrées aux activités de développement, qui passerait à 428,3 millions de dollars, ou encore de 84 à 87 % de l'ensemble des ressources utilisées. L'utilisation de cette méthode aurait aussi pour effet de réduire le montant des ressources consacrées à la gestion, qui passerait à 51,5 millions de dollars, soit 10 % de l'ensemble des ressources utilisées, contre les 15,4 % obtenus en appliquant la méthode de calcul précédemment utilisée par UNIFEM et appliquée dans la partie principale du présent document. En résumé, utiliser cette nouvelle méthode ainsi qu'elle est décrite dans la présente annexe montrerait qu'ONU-Femmes consacre une partie plus importante de l'ensemble de ses ressources aux activités de développement, 10 % seulement allant au budget d'appui.

Cette nouvelle méthode donnerait plus de clarté à la classification des activités et des coûts. ONU-Femmes se propose d'affiner cette méthode en consultation avec les autres fonds et programmes des Nations Unies.

*Unités administratives contribuant à chaque fonction.* La liste des unités administratives qui contribuent à chacune des 18 fonctions dont les résultats attendus et les coûts sont décrits à la section IV C a été établie en s'appuyant sur l'analyse fonctionnelle réalisée et sur les définitions données plus haut de la nature et de la portée de chaque fonction. Cette « gestion matricielle » est illustrée au tableau 3 ci-après, dans lequel figurent toutes les unités administratives de l'organigramme (fig. 1) et les 18 fonctions. Le tableau indique quelles unités contribueront à chacune des 18 fonctions de gestion. L'unité assumant la responsabilité principale d'une fonction est signalée au moyen d'un carré de couleur noire (■) et les unités apportant un appui à l'obtention des résultats sont indiquées par un carré blanc (□). Lorsque deux unités sont présentées comme assumant la responsabilité principale d'une fonction, cela signifie que la Directrice exécutive prend une part active au pilotage de la fonction ou que les deux unités assument la responsabilité principale de la fonction à des niveaux différents. Ainsi, ONU-

Femmes est représentée par des représentants nationaux au niveau des pays et par de hauts responsables au Siège et au niveau régional.

La méthode utilisée pour calculer les dépenses afférentes à chaque fonction dans le corps du présent document se découpe en trois phases. Premièrement, les dépenses relatives aux postes sont réparties entre les unités administratives dont relèvent les postes. Deuxièmement, les dépenses de fonctionnement (autres que les dépenses liées aux postes) sont réparties entre les unités administratives au prorata de leur part dans le coût total des postes. Troisièmement, le montant total des dépenses (postes et autres objets de dépense) de chaque unité administrative est réparti entre les différentes fonctions en pourcentages, compte tenu du temps estimatif que chaque unité consacrerait à chaque fonction. La plupart des unités administratives d'ONU-Femmes n'étant pas encore pleinement opérationnelles, on a utilisé aux fins de ce calcul des estimations similaires à celles appliquées par UNIFEM dans son projet de budget de novembre 2009. Dans les futurs projets de budget d'ONU-Femmes, les carrés figurant au tableau 3 seront remplacés par des estimations de temps.

Tableau 1

**Classification des dépenses et des ressources selon le système prescrit par le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP : budget du PNUD 2010/2011 et budget d'appui d'ONU-Femmes pour 2011**

*Budget du PNUD 2010/2011*

*Budget d'appui d'ONU-Femmes pour 2011*

**A. Développement**

Gestion, au niveau des bureaux de pays, du cycle complet de programmation du PNUD – de la phase de définition, d'élaboration d'outils théoriques et de formulation à l'établissement de plans de travail, à l'exécution, au suivi et à l'établissement de rapports

Gestion, au niveau des bureaux régionaux dans les pays et des bureaux de pays, du cycle de programmation d'ONU-Femmes – de la phase de définition, d'élaboration d'outils théoriques et de formulation à l'établissement de plans de travail, à l'exécution, au suivi et à l'établissement de rapports

Fourniture, au niveau des bureaux de pays, de services consultatifs pour les programmes et projets du PNUD, conseils sur le choix des politiques, analyse des questions de fond et coordination de l'aide

Fourniture, au niveau des bureaux régionaux dans les pays et des bureaux de pays, de services consultatifs, conseils sur le choix des politiques, analyse des questions de fond et coordination de l'appui pour les questions relatives à l'égalité des sexes

Programmes d'intervention d'urgence ou en cas de crise (bureaux de pays)

Programmes d'intervention d'urgence ou en cas de crise (bureaux régionaux dans les pays et bureaux de pays)

**B. Gestion**

Voir, au tableau 3, la liste des divisions/unités administratives classées selon les 18 fonctions harmonisées

**C. Coordination des activités de développement des organismes des Nations Unies**

Activités liées à la fonction de coordination dans les pays prescrite par l'Assemblée générale

Activités liées à la fonction de coordination de l'action menée par les organismes des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes aux niveaux national, régional et mondial, prescrite par l'Assemblée générale

	<p>Activités liées au renforcement de la responsabilisation des organismes des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes, telles que prescrites par l'Assemblée générale</p> <p>Établissement, sur la base d'activités de suivi, de rapports sur le respect à l'échelle du système des Nations Unies des accords intergouvernementaux et des directives relatifs à l'égalité des sexes, comme prescrit par l'Assemblée générale</p>
<p>Activités de développement au niveau des pays visant à appuyer la participation du PNUD à l'équipe de pays des Nations Unies</p>	<p>Activités de développement au niveau des pays visant à appuyer la participation d'ONU-Femmes à l'équipe de pays des Nations Unies</p>
<p>Bureau de la coordination des opérations de développement des Nations Unies</p>	<p>Division d'ONU-Femmes (A2) pour la coordination entre les organismes des Nations Unies (égalité des sexes)</p>
<p><b>D. Fins spéciales</b></p>	
<p>Dépenses prescrites par l'ONU (sécurité, adoption des normes IPSAS, etc.)</p>	<p>Dépenses prescrites par l'ONU (sécurité, adoption des normes IPSAS, etc.)</p>
<p>Volontaires des Nations Unies et Fonds d'équipement des Nations Unies</p>	<p>Sans objet pour ONU-Femmes en 2011</p>
<p>Postes au Bureau de la gestion et au Bureau des partenariats dont les fonctions concernent la fourniture de services à d'autres organismes des Nations Unies sur la base du remboursement intégral</p>	
	<p>Dépenses non renouvelables pour la création d'ONU-Femmes</p>

Source : DP/2010/3, tableau récapitulatif (pour la colonne de droite relative au PNUD).



Tableau 2  
**Plan financier récapitulatif pour 2001 : ressources et emploi  
des ressources<sup>33</sup>**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources non préaffectées 2011</i>	<i>Autres ressources préaffectées</i>	<b>Montant total des ressources</b>	<i>Pourcentage du total</i>
<b>1. Ressources disponibles</b>				
Solde d'ouverture	17 900	67 800	<b>85 700</b>	15
Recettes				
Contributions	225 000	254 000	<b>479 000</b>	84
Recettes diverses	3 000	–	<b>3 000</b>	1
<b>Total, ressources disponibles</b>	<b>245 900</b>	<b>321 800</b>	<b>567 700</b>	<b>100</b>
<b>2. Emplois</b>				
A. Activités de développement				
A.1 Programmes	148 792	264 000	<b>412 792</b>	
A.2 Efficacité des activités de développement <sup>34</sup>	6 034	806	<b>6 839</b>	
A.3 Appui au système des Nations Unies au développement	7 680	1 026	<b>8 706</b>	
<b>Total partiel, activités de développement (A.1 + A.2 + A.3)</b>	<b>162 506</b>	<b>265 831</b>	<b>428 337</b>	<b>86</b>
B. Activités de gestion				
B.1 Fonctions de gestion harmonisées (1 à 16 et 18) <sup>35</sup>	45 442	6 068	<b>51 510</b>	
<b>Total partiel, activités de gestion (B.1)</b>	<b>45 442</b>	<b>6 068</b>	<b>51 510</b>	<b>10</b>
C. Activités de coordination de l'action menée par le système des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes				
C.1 Coordination stratégique	7 495	1 001	<b>8 496</b>	
C.2 Appui aux mécanismes normatifs intergouvernementaux <sup>36</sup>	–	–	–	
<b>Total partiel, activités de coordination</b>	<b>7 495</b>	<b>1 001</b>	<b>8 496</b>	<b>2</b>

<sup>33</sup> La classification des activités et des coûts est basée sur la méthode du PNUD. Les montants indiqués dans le présent tableau sont présentés à titre de projet, la méthode étant nouvelle pour ONU-Femmes.

<sup>34</sup> La somme des montants indiqués à la colonne « Montant total des ressources » pour les rubriques A.2, A.3, B.1 et C.1 correspondant au montant du budget d'appui proposé pour 2010, soit 75,5 millions de dollars (voir tableau 4).

<sup>35</sup> Le projet de budget complet, par fonction, est présenté au tableau 8.

<sup>36</sup> L'appui aux mécanismes normatifs intergouvernementaux est financé au moyen du budget ordinaire (quotes-parts).

	<i>Ressources non préaffectées 2011</i>	<i>Autres ressources préaffectées</i>	<b>Montant total des ressources</b>	<i>Pourcentage du total</i>
<b>(C.1 + C.2)</b>				
D. Activités à des fins spéciales				
D.1 Dépenses prescrites par l'Assemblée générale – sécurité, normes IPSAS, etc.	2 751	–	<b>2 751</b>	
D.2 Dépenses non renouvelables – gestion de la transition, technologie de l'information et déménagement des bureaux	8 000	–	<b>8 000</b>	
<b>Total partiel, activités à des fins spéciales (D.1 + D.2)</b>	<b>10 751</b>	–	<b>10 751</b>	<b>2</b>
<b>Total, emplois (A + B + C + D)</b>	<b>226 193</b>	<b>272 900</b>	<b>499 093</b>	<b>100</b>
<b>Solde (1 - 2)</b>	<b>19 707</b>	<b>48 900</b>	<b>68 607</b>	

Tableau 3

**Responsabilité des unités administratives dans les différentes fonctions**

(■ = responsabilité principale; □ = rôle d'appui à la fonction)

Fonctions	Bureau de la Directrice exécutive	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C Dir	C Ressources humaines	C Finances	C Informatique	Évaluation
1. Direction exécutive et pilotage	■	□	□	□	□	□	□	□				
2. Représentation et promotion du mandat principal	■	□	□	□	□	□	■	□				□
3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation	■	□	□	□	■	□	□	□			□	□
4. Encadrement, administration et contrôle des programmes	□	□	□			■	□	□		□		□
5. Gestion des achats et de l'approvisionnement							□	□		■	□	
6. Gestion des situations d'urgence	□	□	□		□	■	■	□	□			□
7. Relations extérieures et partenariats	□	□	□	■	□	□	■	□				
8. Communication interne et externe		□	□	■			■	□			□	
9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds	□			■			■	□		□		
10. Gestion financière							□	□	□	■		
11. Technologies de l'information et de la communication				□			□	□			■	
12. Gestion administrative générale							□	□		■	□	
13. Gestion des ressources humaines							□	□	■			
14. Audit et investigations								□		□		
15. Évaluation institutionnelle									□			■
16. Sécurité du personnel							□	■	□	□		
17. Appui aux mécanismes intergouvernementaux d'élaboration des normes et des politiques	■	■	□	□	■	□	□					□
18. Coordination des activités du système des Nations Unies et responsabilisation de ses organismes dans le domaine de l'égalité des sexes	■	□	■	□	□	□	■	□				□

**Terminologie**

Les termes utilisés dans le présent document sont ceux dont sont convenus le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP. [Voir budgets d'appui biennal du PNUD (DP/2010/3, annexe 2) et de l'UNICEF (E/ICEF/2009/AB/L.4, annexe 3)]

**Annexe 2****Acronymes et abréviations**

BCAH	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
CCI	Corps commun d'inspection
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEAH	Comité exécutif pour les affaires humanitaires
CEPS	Comité exécutif pour la paix et la sécurité
CPI	Comité permanent interorganisations
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
INSTRAW	Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
SGA	Secrétaire général adjoint
SSG	Sous-Secrétaire général
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme