



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

Distr. générale
9 juillet 2021
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2021

14 et 15 septembre 2021

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Questions financières, budgétaires et administratives

Prévisions budgétaires intégrées de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour l'exercice biennal 2022-2023

Résumé

Le budget intégré pour 2022-2023 fait partie intégrante du Plan stratégique de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) pour la période 2022-2025, qui énonce les orientations, les objectifs et les approches stratégiques devant permettre à l'organisation d'appuyer les efforts en faveur de l'égalité des genres et de l'avancement de toutes les femmes et de toutes les filles d'ici à 2030, afin que les femmes puissent faire pleinement valoir leurs droits humains.

Le plan de ressources intégré du Plan stratégique et le budget intégré définissent les prévisions de ressources (ressources ordinaires ou de base et autres ressources) qui permettront à ONU-Femmes de disposer des moyens financiers et institutionnels nécessaires pour s'acquitter de son mandat, conformément au Plan stratégique.

Pour tenir ses engagements pendant les deux premières années sur lesquelles porte le Plan stratégique 2022-2025, ONU-Femmes propose d'adopter un budget intégré comprenant des contributions volontaires estimées en tout à 1,0 milliard de dollars pour la période 2022-2023 et demande que des crédits d'un montant brut de 204,4 millions de dollars soient ouverts au titre du budget institutionnel selon le principe d'une croissance zéro.

Ces prévisions sont présentées selon la méthode harmonisée convenue par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et ONU-Femmes. Le budget biennal intégré est conforme au plan stratégique quadriennal et comprend des ressources supplémentaires correspondant aux contributions statutaires versées au titre du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Contexte stratégique et financier	5
A. Contexte stratégique	5
B. Contexte financier	7
III. Efficacité et efficience organisationnelles : progrès accomplis et perspectives d'avenir	9
IV. Budget intégré pour 2022-2023	11
A. Plan de ressources intégré	11
Tableau 1 : Plan de ressources intégré	12
B. Composantes du budget intégré pour 2022-2023	15
Tableau 2 : Résumé des augmentations et des baisses	16
Tableau 3 : Postes financés au titre du budget institutionnel, par site	17
C. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	17
Tableau 4 : Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2023	18
D. Activités entreprises à des fins spéciales : dépenses d'équipement	22
E. Recouvrement des coûts	23
V. Éléments de décision	24
Annexe I : Proposition d'organigramme de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour l'exercice biennal 2022-2023	25
Annexe II : Recouvrement des coûts indirects d'ONU-Femmes	26
Annexe III : Définitions	28

I. Introduction

1. Le présent document renferme le budget intégré pour 2022-2023 de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), à l'appui de la mise en œuvre de son Plan stratégique 2022-2025, et doit être lu parallèlement à ce plan et aux annexes qui l'accompagnent. Le budget intégré vise à déterminer les contributions volontaires qui seront nécessaires pour atteindre les résultats fixés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pendant les deux premières années sur lesquelles porte le Plan stratégique 2022-2025.

2. Le Plan stratégique 2022-2025 et le budget intégré pour 2022-2023 sont établis à une période sans précédent, alors que la pandémie de COVID-19, toujours en phase aiguë, touche de manière disproportionnée les femmes et les filles aux quatre coins de la planète. Cette période exige des mesures audacieuses et une augmentation des investissements en faveur de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes, afin de contribuer à la réalisation des résultats énoncés dans le Plan stratégique et de veiller à ce qu'aucune femme ou fille ne soit laissée pour compte. La reprise offre des occasions de « reconstruire en mieux » après la pandémie en faisant progresser l'égalité des genres, la justice sociale et le développement durable, mais une telle ambition dépendra non seulement de l'engagement des pouvoirs publics, mais aussi de la disponibilité des financements, notamment à destination des pays à revenu faible ou intermédiaire.

3. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et compte tenu de l'évolution de la base de ressources, ONU-Femmes s'est fixé des cibles à la fois ambitieuses et réalistes pour 2022-2023, s'élevant à 400 millions de dollars au titre de ressources ordinaires et à 600 millions de dollars au titre d'autres ressources. Les contributions volontaires d'ONU-Femmes ont augmenté au cours des six dernières années, en raison principalement de la croissance des autres ressources.

4. ONU-Femmes utilise un plan de ressources intégré pour présenter l'information budgétaire, avec plusieurs catégories de classification des coûts, ainsi que des méthodes de recouvrement des coûts et des principes d'imputation des coûts qui ont été approuvés, dans un souci d'harmonisation, par les Conseils d'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et d'ONU-Femmes.

5. En complément du budget intégré, l'Assemblée générale des Nations Unies continuera de déterminer le montant des ressources inscrites au budget ordinaire à affecter aux politiques et mécanismes normatifs intergouvernementaux et aux efforts de coordination des activités du système des Nations Unies lorsqu'elle examinera le projet de budget-programme pour 2022, dont le montant total s'élève à 9,7 millions de dollars pour ONU-Femmes.

6. Le présent projet de budget intégré est guidé par l'ambition principale que s'est fixée ONU-Femmes dans son Plan stratégique, à savoir poursuivre sa transformation opérationnelle en cours afin de produire un impact à grande échelle et d'obtenir des résultats de développement mesurables. Compte tenu des besoins relatifs au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement après la pandémie de COVID-19, l'Entité entend notamment renforcer les investissements au niveau des pays. Le projet de budget intégré pour 2022-2023 a été élaboré à la lumière des grands principes suivants :

a) Améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilité en optimisant la présence d'ONU-Femmes sur le terrain grâce à la typologie des bureaux de pays, y compris au niveau régional ;

b) Optimiser la structure et les fonctions du siège d'ONU-Femmes, notamment en améliorant continuellement la gestion des connaissances, l'amélioration et la rationalisation des processus et des flux de travail et l'intégration des systèmes d'information ;

c) Établir un budget globalement équilibré en mettant l'accent sur le rapport coût-efficacité, en veillant à l'optimisation des ressources et en ciblant les gains d'efficacité qu'il est possible de réaliser pour absorber l'augmentation attendue des coûts non discrétionnaires due à l'inflation et aux augmentations de volume ;

d) Affecter en priorité les ressources aux activités programmatiques qui produisent des résultats pour les femmes et les filles. Ainsi, 85,6 % des ressources seront consacrées aux activités de développement (y compris à l'efficacité du développement), 3,3 % aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, 9,3 % aux activités de gestion, 1,2 % aux activités de contrôle et d'assurance et 0,6 % aux activités entreprises à des fins spéciales. Comme indiqué dans le tableau I du présent rapport, le ratio des coûts de gestion pour 2022-2023 est de 9,3 %, contre 11,6 % pour l'exercice biennal 2020-2021.

7. Dans le cadre de son précédent Plan stratégique (2018-2021), ONU-Femmes a enregistré une forte progression des autres ressources et du volume de ses activités, et cette tendance devrait se poursuivre. L'Entité a ainsi amélioré et fait évoluer sa démarche en matière d'efficacité et d'efficacité organisationnelles, afin de contribuer à la réalisation de l'égalité des genres et à l'avancement des femmes et de s'adapter aux nouveaux contextes extérieurs et à l'évolution des besoins et des attentes, y compris de la part des États Membres. En même temps, elle doit de toute urgence renforcer les moyens d'action à l'échelle régionale et nationale pour produire les résultats escomptés et consolider ses capacités de direction, d'administration et de supervision, notamment grâce à la programmation conjointe et aux processus relatifs aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Cette ambition va de pair avec les initiatives de réforme engagées par l'ONU, l'accent mis sur la coordination du système des Nations Unies au niveau des pays et l'attention accrue qui est accordée à « l'action locale » dans le cadre de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable.

8. Le Plan stratégique 2022-2025 d'ONU-Femmes vise avant tout à obtenir des résultats à grande échelle au chapitre de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes, notamment en mettant plus nettement l'accent sur le financement et les partenariats, en adoptant une méthode privilégiant l'action de terrain et en favorisant les synergies entre les activités menées à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

9. En 2020, ONU-Femmes a continué d'affiner la typologie de ses bureaux de pays et sa structure de fonctionnement. S'appuyant sur cette typologie pour être en mesure d'atteindre ses objectifs, l'Entité poursuit la délégation de pouvoir et la décentralisation des dispositifs de responsabilisation et de contrôle au plus près des opérations au niveau des pays, dans le but de répondre efficacement aux demandes de soutien des États Membres, d'accélérer l'obtention de résultats et d'améliorer la coordination du système des Nations Unies. Résolument axée sur la croissance, cette typologie repose sur des critères financiers et autres couvrant les objectifs d'exécution et de recettes, la mobilisation des ressources, ainsi que l'application du recouvrement intégral des coûts dans le cas des coûts directs imputables à la mise en œuvre de programmes ou projets qui ne sont pas financés par les ressources de base. Au siège, dans le cadre de l'initiative de gestion du changement et comme indiqué au Conseil d'administration, la révision des portefeuilles confiés aux deux Sous-Secrétaires générales et Directrices exécutives adjointes a contribué à créer des synergies et abouti notamment aux avantages suivants :

a) La réduction du cloisonnement, notamment entre les fonctions d'appui à l'élaboration de normes et les activités opérationnelles, et le renforcement de la capacité d'ONU-Femmes de gérer et de mobiliser des ressources ;

b) Le regroupement des anciennes divisions chargées des politiques et des programmes de façon à accroître les synergies dans les activités stratégiques et la programmation et à mieux soutenir les bureaux extérieurs ;

c) La délégation d'un plus grand nombre de pouvoirs aux directrices et directeurs régionaux, qui rendent compte directement aux Sous-Secrétaires générales et Directrices exécutives adjointes.

10. À mesure que la typologie de ses bureaux de pays gagne en maturité, ONU-Femmes établira un suivi continu de son efficacité et de son efficience organisationnelles tout au long de l'exercice biennal 2022-2023, afin de pouvoir répondre plus efficacement aux demandes de soutien formulées par les États Membres et d'atteindre les résultats définis dans le Plan stratégique. L'institution devra ainsi non seulement adapter les modalités de dotation en personnel en vue d'un meilleur rééquilibrage vers le terrain, mais aussi déterminer comment financer les dépenses de personnel d'une façon qui tienne mieux compte du type de soutien à apporter aux activités, conformément au Plan stratégique et à la politique de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration.

II. Contexte stratégique et financier

A. Contexte stratégique

11. Le Plan stratégique 2022-2025 articule une vision directrice en faveur de l'égalité des genres, de l'avancement de toutes les femmes et filles et de la concrétisation de leurs droits humains, à l'appui de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Plan stratégique s'inscrit dans le droit fil de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, des résolutions du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes et la paix et la sécurité et d'autres cadres normatifs mondiaux. Il précise comment ONU-Femmes entend tirer parti de son mandat universel pour mobiliser d'urgence une action soutenue en vue de la mise en œuvre de ces normes internationales et d'autres règles en faveur de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes.

12. Dans son Plan stratégique 2022-2025, ONU-Femmes énonce les orientations stratégiques, les approches et les prévisions de ressources nécessaires à l'exécution de son mandat. En outre, ce plan trace des lignes directrices claires pour l'Entité, en définissant ses avantages comparatifs, en précisant la façon dont elle peut tirer parti de son mandat pour obtenir des résultats et en mettant en avant les quatre domaines d'action thématiques suivants :

- 1) Gouvernance et participation à la vie publique ;
- 2) Avancement économique et résilience ;
- 3) Élimination des violences faites aux femmes et aux filles ;
- 4) La paix et la sécurité, l'action humanitaire et la réduction des risques de catastrophe.

13. Pour s'attaquer aux causes profondes des inégalités de genre, ONU-Femmes contribue, en collaboration avec d'autres acteurs, aux résultats systémiques suivants :

- 1) Établissement de cadres normatifs, de lois, de politiques et d'institutions tenant compte des questions de genre ;
- 2) Financement de la promotion de l'égalité des genres ;
- 3) Instauration de normes sociales positives ;
- 4) Accès équitable des femmes aux services, aux biens et aux ressources ;
- 5) Renforcement de la capacité des femmes et des filles à se faire entendre, à démontrer leur sens du leadership et à participer ;
- 6) Production, analyse et utilisation de données et de statistiques genrées ;
- 7) Coordination du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des genres.

14. Les cinq produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles ci-dessous sous-tendent la réalisation de l'égalité des genres et assurent la concordance entre les objectifs internes et externes, les mesures incitatives, les méthodes de gestion et les rapports :

- 1) Garantir une organisation responsable grâce à une performance axée sur des principes ;
- 2) Promouvoir les partenariats et la mobilisation des ressources ;
- 3) Accélérer la transformation opérationnelle dans une optique d'excellence féminine ;
- 4) Favoriser la diversité et développer les capacités de la main-d'œuvre et promouvoir une culture inclusive au sein d'ONU-Femmes ;
- 5) Établir des produits, services et processus normatifs, opérationnels et de coordination efficaces.

15. Le Plan stratégique 2022-2025 est mis en œuvre dans un environnement de plus en plus complexe, qui exige une accélération urgente des progrès et un engagement renouvelé en faveur de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes. L'examen de Beijing+25 a réitéré les obstacles persistants et les difficultés nouvelles qui entravent la pleine réalisation des droits des femmes, de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes, qui menacent les gains durement acquis et qui se répercutent tout particulièrement sur les femmes et les filles visées par des formes multiples et croisées de discrimination. En outre, la pandémie de COVID-19 et la crise mondiale qui en a résulté ont eu de lourdes conséquences sociales, économiques, sanitaires et humaines sur les femmes et les filles, et risquent d'aggraver encore les inégalités de genre.

16. Le contexte actuel est également marqué par l'urgence qu'il y a à produire des résultats communs, conformément au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. En 2020, le Secrétaire général a lancé la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable. Cet appel à l'action souligne combien il est impératif d'intégrer davantage l'égalité des genres et l'avancement des femmes dans le programme de développement durable et de tirer pleinement parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Dans sa résolution [71/243](#) sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'Assemblée générale a réaffirmé l'importance de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et de la prise en compte des questions de genre, ainsi que le rôle central d'ONU-Femmes dans ces domaines.

17. Ainsi, consciente que la vigueur, la cohérence et la coordination du système des Nations Unies peuvent contribuer à accélérer les progrès vers l'égalité des genres et l'avancement des femmes, ONU-Femmes continue de promouvoir la cohérence et l'application du principe de responsabilité, en tirant parti du mandat de coordination qui lui a été assigné, afin d'obtenir des résultats communs dans le cadre du repositionnement du système à tous les niveaux.

B. Contexte financier

18. Au cours des six dernières années, ONU-Femmes a bénéficié d'une augmentation soutenue des contributions volontaires, en raison principalement de la croissance des autres ressources. Rien qu'en 2020, elle a reçu des contributions volontaires d'un montant total de 539 millions de dollars, soit 11 % ou 54 millions de dollars de plus que le montant prévisionnel (485 millions de dollars). Il s'agit d'une amélioration par rapport au dernier exercice biennal (2018-2019), où ONU-Femmes avait reçu en tout 885 millions de dollars, soit 1 % ou 5 millions de dollars de plus que les projections. Les autres ressources (contributions volontaires préaffectées) s'élevaient à 373 millions de dollars (69 % du total), soit 31 % ou 88 millions de dollars de plus que le montant projeté (285 millions de dollars). Les ressources ordinaires (contributions volontaires non préaffectées) se chiffraient à 166 millions de dollars (31 % du total), soit 34 millions de dollars de moins que le montant prévu (200 millions de dollars), même s'il s'agit toutefois d'une hausse de 16,9 % par rapport aux ressources ordinaires reçues en 2019 (142 millions de dollars).

19. En dépit de la conjoncture financière mondiale, qui continue de pâtir de la pandémie de COVID-19, ONU-Femmes propose de maintenir le montant des contributions au titre des ressources ordinaires au même niveau que celui du budget de l'exercice en cours (400 millions de dollars), notamment en mettant à profit la mobilisation continue de ses partenaires et en recourant à des stratégies de financement innovantes. ONU-Femmes sait que ces prévisions ambitieuses et résolument tournées vers l'avenir représentent le niveau optimal de ressources dont elle a besoin pour s'acquitter pleinement de son mandat composite, en particulier de ses fonctions d'appui à l'établissement de normes et de coordination du système des Nations Unies qui dépendent expressément des ressources ordinaires. Ces prévisions s'inscrivent dans le prolongement de l'examen quadriennal complet et du dialogue structuré sur le financement. Les autres ressources prévues dans le budget intégré pour 2022-2023 devraient s'établir à 600 millions de dollars (contre 570 millions pour l'exercice biennal 2020-2021).

20. Pour s'assurer de disposer de ressources suffisantes compte tenu du niveau d'impact et de l'ampleur de l'action prévue dans le Plan stratégique, ONU-Femmes continuera d'apporter la preuve de sa solidité institutionnelle, de ses résultats et de son rapport coût-avantage, comme le prévoit la réforme des Nations Unies. Pour obtenir des résultats porteurs de transformations dans le domaine de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes, ONU-Femmes renforcera ses partenariats existants avec les donateurs, tout en nouant des relations avec de nouveaux partenaires, des institutions financières internationales et des entreprises privées, et en intensifiant les discussions avec les États Membres, par l'intermédiaire du Conseil d'administration, dans le cadre du dialogue structuré sur le financement. ONU-Femmes mènera des consultations annuelles de haut niveau, efficaces et opportunes avec les principaux partenaires financiers, améliorera la communication des résultats et le soutien apporté tout au long de la chaîne de valeur des partenariats, et rehaussera la visibilité des partenaires en reconnaissance de leurs contributions.

21. Le secteur privé joue un rôle croissant dans la mise en œuvre du Programme 2030, notamment dans des domaines comme la santé et l'éducation, le développement des petites et moyennes entreprises, les infrastructures et la technologie, et élargit actuellement son approche en matière d'investissement en recourant à des instruments financiers nouveaux et innovants à l'appui d'objectifs sociaux et financiers. Dans ce contexte, ONU-Femmes continuera de promouvoir les partenariats public-privé et concourra aux actions menées pour accroître les financements au niveau national en appuyant de nouvelles approches financières, telles que les obligations liées au genre, en collaboration avec des institutions financières internationales, des entreprises privées et des investisseurs institutionnels. Elle s'emploie continuellement à renforcer son expertise interne sur ces approches innovantes et veille actuellement à approfondir ses partenariats avec les banques de développement de certains pays.

22. ONU-Femmes est tributaire de contributions volontaires pour s'acquitter de son mandat : ces dernières représentent 98 % du total des contributions, tandis que les 2 % restants proviennent des contributions statutaires. Les ressources ordinaires (contributions volontaires non préaffectées) forment le socle des activités menées par ONU-Femmes dans le monde entier. En plus de fournir un financement à effet catalyseur pour les activités relatives aux programmes, elles soutiennent toute une série de fonctions institutionnelles essentielles, dont le leadership et la représentation, l'assurance indépendante, la direction stratégique et programmatique, la formulation et l'exécution des programmes, les obligations opérationnelles et fiduciaires, la communication globale, la mobilisation des ressources, l'établissement de partenariats, les relations extérieures et la sécurité de l'organisation. Les autres ressources (contributions volontaires affectées) complètent les ressources ordinaires en soutenant la réalisation des résultats des programmes ; elles permettent également d'intensifier les interventions programmatiques à partir des bases établies par les ressources ordinaires, ainsi que d'étendre et de reproduire les meilleures pratiques en matière de programmation et de développer les capacités dans les pays.

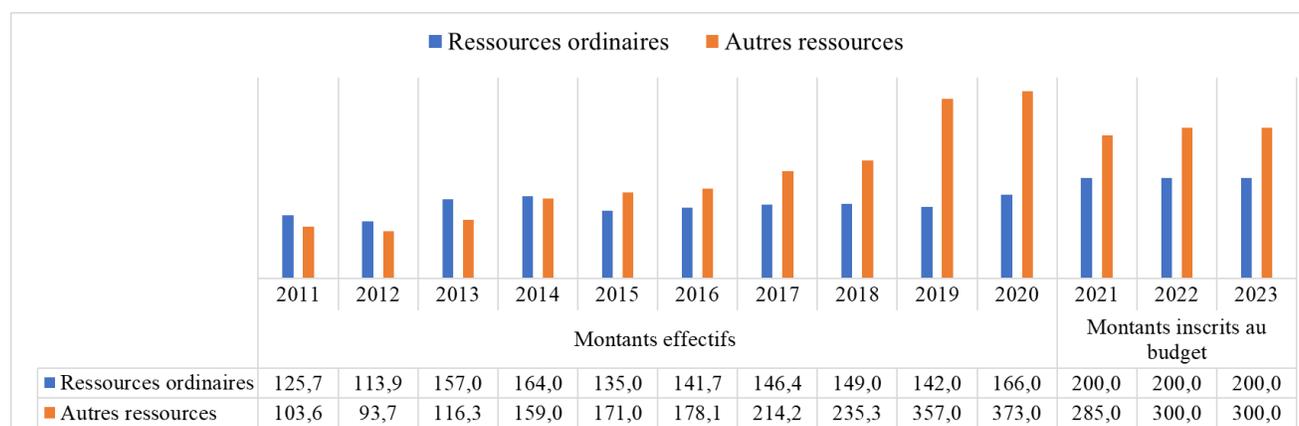
23. ONU-Femmes sait qu'un bon équilibre entre les ressources ordinaires et les autres ressources demeure essentiel à l'exécution de son triple mandat et à sa pérennité. Avec le concours de ses partenaires financiers, ONU-Femmes continue d'aspirer à maintenir ou à dépasser le seuil fixé dans le pacte de financement, car il est essentiel que la quantité de ressources ordinaires dont elle dispose soit suffisante pour garantir l'intégrité de son Plan stratégique et lui permettre de mobiliser d'autres ressources¹. ONU-Femmes cherche à obtenir d'autres ressources de qualité, à la fois prévisibles, opportunes et flexibles, comme des financements pluriannuels destinés à des initiatives thématiques, ainsi que des fonds directs au titre de notes stratégiques pluriannuelles et de programmes de travail annuels à l'échelle nationale et régionale. Conformément au pacte de financement, ONU-Femmes poursuivra son action en vue de la mise sur pied de fonds thématiques, en cohérence avec les domaines d'action thématiques du Plan stratégique 2022-2025.

24. Le niveau réel des contributions volontaires pour la période 2011-2020 et les prévisions concernant les niveaux de ressources pour 2021 et l'exercice biennal 2022-2023 sont indiqués dans la figure I ci-après.

¹ ONU-Femmes estime qu'un minimum de 40 % de ressources ordinaires est nécessaire pour que son financement soit compatible avec son mandat, et que 50 % serait optimal (voir [UNW/2020/7](#), p. 7).

Figure I
Ressources ordinaires et autres ressources, 2011-2020 (montants effectifs) et 2021-2023 (projections)

(En millions de dollars des États-Unis)



III. Efficacité et efficacité organisationnelles : progrès accomplis et perspectives d'avenir

25. ONU-Femmes a continué d'améliorer sa performance au cours de l'exercice biennal 2020-2021. L'efficacité de la coordination au sein du système des Nations Unies, des partenariats et des communications, la qualité des programmes, la rigueur des dispositifs de contrôle et l'amélioration de la gestion des ressources humaines et financières sont autant de facteurs qui ont permis à l'Entité d'obtenir les résultats escomptés pour les femmes et les filles.

26. ONU-Femmes a continué de renforcer et d'accroître graduellement son action pour améliorer la coordination, la cohérence et la transparence dans le système des Nations Unies à l'appui des questions d'égalité des genres et d'avancement des femmes. Dans cette optique, elle a notamment déployé deux dispositifs d'obligation redditionnelle pour la prise en compte systématique des questions de genre : a) la deuxième version de la feuille de résultats des équipes de pays relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, qui vise à promouvoir le principe de responsabilité au niveau institutionnel ; b) la feuille de résultats sur l'égalité des sexes, qui vise à promouvoir le principe de responsabilité au niveau des pays dans l'ensemble du système des Nations Unies. Par ailleurs, ONU-Femmes a appuyé l'action que mène le Secrétaire général pour parvenir à la parité femmes-hommes dans le système des Nations Unies. À l'avenir, elle tirera pleinement parti des dispositifs d'obligation redditionnelle et mettra à profit les mécanismes de coordination interinstitutions, tels que les groupes thématiques sur l'égalité des sexes, qui constituent des outils concrets de nature à favoriser la prise en compte cohérente des questions de genre dans les processus communs des équipes de pays des Nations Unies dans le cadre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Elle continuera de faire de l'amélioration de la coordination des activités du système des Nations Unies pour le développement un élément essentiel de sa programmation, notamment à l'échelle des pays à la faveur d'un accent plus marqué sur la programmation conjointe et les résultats communs, ainsi que dans le cadre des nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

27. En 2022-2023, les Services d'évaluation et d'audit indépendants continueront d'offrir des services indépendants d'évaluation, d'audit interne et de conseil de qualité. À la fin de 2021, ils se doteront de stratégies à long terme, conformément aux nouvelles priorités du Plan stratégique et aux risques, difficultés et possibilités d'action associés, et s'attacheront à les examiner et à les actualiser continuellement à la lumière de nouveaux enjeux importants. Ils veilleront également à consolider et à étayer une culture de l'intégrité et de la lutte contre la fraude au sein d'ONU-Femmes.

28. Signe de la maturité opérationnelle d'ONU-Femmes, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a émis une opinion sans réserve concernant les états financiers de l'Entité pour la neuvième fois consécutive depuis la création de cette dernière. ONU-Femmes s'emploie résolument à donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes et a considérablement amélioré le taux d'application des recommandations, qui a progressé de 30 points de pourcentage en seulement un an (68 % en 2019, contre 38 % en 2018). Elle met en œuvre les recommandations d'audit de manière stratégique et continue d'améliorer la gouvernance interne et la responsabilité en renforçant les mécanismes favorisant l'adoption des conclusions issues des audits et des évaluations. En vue de l'élaboration de son prochain plan stratégique, elle entend affiner son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle afin de concrétiser la vision d'ONU-Femmes 2.0.

29. En 2019-2020, les Services de sûreté et de sécurité d'ONU-Femmes ont poursuivi et achevé le développement de l'application intelligente de continuité des opérations et de gestion des crises (BCCMA), dont le déploiement est en cours en 2021 dans les activités programmatiques d'ONU-Femmes aux quatre coins du monde, en vue d'une mise en œuvre complète d'ici à 2022. L'application propose une fonction de gestion des crises en temps réel, se déclinant sous la forme d'un plan et d'un référentiel de documents, ainsi que des fonctions automatiques de communication d'informations et de notification. Elle réduit le niveau actuel d'engagement des processus d'environ 80 % et accroît l'efficacité en période de crise.

30. La Section des achats d'ONU-Femmes a mis en place les premières procédures d'achat dans les interventions d'urgence, qui visent à améliorer la réactivité de l'Entité pendant les crises et à accroître la flexibilité opérationnelle dans le respect des plus hautes normes de conduite éthique et du principe de responsabilité. ONU-Femmes a continué de tirer parti du partenariat stratégique conclu avec le Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS) du Royaume-Uni, de telle sorte que plus de 300 membres de son personnel ont bénéficié d'une formation et obtenu une certification externe dans le domaine des achats et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

31. En investissant continuellement dans les technologies de l'information et de la communication, ONU-Femmes s'est dotée d'une plateforme numérique stratégique, résiliente et prospective, qui a permis le passage au travail à distance pendant la pandémie de COVID-19. Bien que des outils et des plateformes infonuagiques d'automatisation et de collaboration aient été mis en place avant la pandémie, la transition vers le travail à distance a représenté un grand bond en avant dans l'adoption de ces outils et la transformation numérique d'ONU-Femmes. Le remplacement de l'actuel progiciel de gestion intégré (Atlas), de plus en plus obsolète, par une solution infonuagique moderne participe également de cette démarche.

32. Depuis 2018, ONU-Femmes a continué d'œuvrer à l'instauration d'une culture de la gestion des risques afin d'améliorer la prise en compte des risques dans les processus de prise de décisions. Dans cette optique, elle a notamment renforcé son dispositif de gouvernance et de surveillance par l'intermédiaire du Comité de gestion

des risques, assuré de manière concertée le développement des capacités de gestion des risques de l'ensemble du personnel concerné, déployé une plateforme sur mesure de gestion globale des risques qui permet aux responsables de la gestion des risques ou gestionnaires des risques et aux coordonnateurs de la gestion des risques de jouer en permanence un rôle actif dans le suivi, l'évaluation et la gestion des risques liés à chaque bureau ou unité administrative, et affiné les protocoles de remontée des risques qui sont intégrés aux mécanismes de gestion de la performance de l'organisation. ONU-Femmes reste déterminée à poursuivre des initiatives d'amélioration continue dans ce domaine, en concordance avec les autres mesures prises pour renforcer le contrôle et la responsabilité.

33. ONU-Femmes a continué de rationaliser ses processus et ses systèmes de gestion des ressources humaines, de renforcer les compétences des responsables et du personnel et d'améliorer la gestion de la performance en : mettant en œuvre un nouveau système de gestion de la performance qui relie les objectifs individuels aux produits du Plan stratégique ; s'associant avec l'UNICEF dans le cadre de la mise en place d'un système de gestion de l'apprentissage qui a permis à l'Entité de réaliser d'importantes économies ; mettant sur pied des comités d'examen centraux à l'échelle régionale, des procédures accélérées en matière de ressources humaines et des fichiers du personnel à déploiement virtuel pour répondre aux besoins urgents de recrutement ; signant un mémorandum d'accord avec les Volontaires des Nations Unies pour appuyer le volontariat dans le domaine de l'égalité des genres, dans le droit fil des engagements pris à cet égard. ONU-Femmes a également contribué aux mesures prises à l'échelle du système pour établir la réserve d'administrateurs recrutés sur le plan national, afin d'appuyer l'action menée par le Secrétaire général en faveur de la parité des genres.

34. Pendant la crise engendrée par la COVID-19, ONU-Femmes a accordé une attention accrue à son devoir de diligence, en fournissant des services de ressources humaines, en procédant à la révision de ses politiques et en donnant des orientations à l'intention des responsables et du personnel. ONU-Femmes a renforcé son offre de services de bien-être et de santé mentale pour assurer un soutien adéquat à l'ensemble de son personnel. La nécessité d'adapter les modes de travail après la pandémie induira des changements dans les politiques, les processus, les méthodes de mobilisation du personnel et la mise en place de lieux de travail différents et hybrides.

35. ONU-Femmes continuera d'accorder une priorité élevée à la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, le harcèlement sexuel et d'autres formes de comportement répréhensible, et au renforcement de sa politique de tolérance zéro et de sa démarche axée sur les victimes.

IV. Budget intégré pour 2022-2023

A. Plan de ressources intégré

36. Le budget intégré reflète les prévisions de ressources disponibles et l'emploi qu'il est proposé d'en faire pour toutes les catégories de coûts pour 2022-2023, conformément au Plan stratégique, en fonction des différents domaines d'action thématiques et des produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.

37. Le plan de ressources intégré, qui figure dans le tableau 1 ci-après, articule les informations budgétaires selon les catégories de coûts, les méthodes de recouvrement des coûts et les principes d'imputation des charges qui ont été harmonisés et approuvés par les conseils d'administration d'ONU-Femmes, du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF.

Tableau 1
Plan de ressources intégré
 (En millions de dollars des États-Unis)

	2020-2021 (montants approuvés)						2022-2023 (montants prévus)						
	Autres ressources					Autres ressources							
	Ressources ordinaires	Pourcentage	Programmes	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentage	Ressources ordinaires	Pourcentage	Programmes	Recouvrement des coûts	Total	Pourcentage	
1. Ressources disponibles													
Solde d'ouverture	53,3	11,7	217,0		270,3	21,7	61,3	13,1	163,8		225,1	18,3	
Recettes													
Contributions	400,0	87,5	532,7	37,3	970,0	78,0	400,0	85,8	560,7	39,3	1 000,0	81,3	
Autres recettes et remboursements	4,0	0,9			4,0	0,3	5,0	1,1			5,0	0,4	
Montant total des ressources disponibles	457,3	100,0	749,7	37,3	1 244,3	100,0	466,3	100,0	724,5	39,3	1 230,1	100,0	
2. Utilisation des ressources													
A. Activités de développement													
A.1 Programmes	232,9		565,4		798,3		234,9		601,3		836,2		
A.2 Efficacité du développement	46,4			7,4	53,8		46,0			8,1	54,1		
Total partiel (activités de développement)	279,3	69,8	565,4	7,4	852,1	84,9	280,9	70,2	601,3	8,1	890,3	85,6	
B. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	32,0	8,0			32,0	3,2	34,7	8,7			34,7	3,3	
C. Activités de gestion													
C.1 Activités à caractère continu	73,4			29,9	103,3		66,0			31,2	97,2		
C.2 Évaluation	6,3				6,3								
C.3 Audit et enquêtes	6,0				6,0								
Total partiel (activités de gestion)	85,7	21,4	–	29,9	115,6	11,6	66,0	16,5		31,2	97,2	9,3	

	2020-2021 (montants approuvés)						2022-2023 (montants prévus)						
	Ressources ordinaires		Autres ressources		Total	Pourcentage	Ressources ordinaires		Autres ressources		Total	Pourcentage	
	Pourcentage	Programmes	Recouvrement des coûts	Pourcentage			Programmes	Recouvrement des coûts					
D. Activités indépendantes de contrôle et d'assurance													
D.1 Évaluation							6,5					6,5	
D.2 Audit et enquêtes							5,8					5,8	
Total partiel (activités indépendantes de contrôle et d'assurance)							12,3	3,1				12,3	1,2
E. Activités entreprises à des fins spéciales													
E.1 Mobilisation des ressources			–	–									
E.2 Dépenses d'équipement : transformation numérique	0,5		–	–	0,5		5,0				5,0		
E.3 Beijing+25	0,9				0,9								
E.4 Gestion du changement	1,6				1,6		0,3				0,3		
E.5 Dépenses d'équipement : respect des normes minimales de sécurité opérationnelle							0,9				0,9		
Total partiel (activités entreprises à des fins spéciales)	3,0	0,8	–	–	3,0	0,3	6,2	1,6			6,2	0,6	
Montant total du budget institutionnel (A.2 + B + C + D + E)	167,1	41,8	–	37,3	204,4	20,4	165,1	41,3	–	39,3	204,4	19,6	
Montant total des ressources utilisées (A + B + C + D + E)	400,0	100,0	565,4	37,3	1 002,7	100,0	400,0	100,0	601,3	39,3	1 040,6	100,0	
Solde des ressources (1 – 2)	57,3		184,3	(0,0)	241,6		66,3		123,2	(0,0)	189,4		

38. Le montant total des contributions volontaires qui devraient être disponibles, soldes d'ouverture compris, s'élève à 1 230,1 millions de dollars (466,3 millions de dollars correspondant aux ressources ordinaires et 763,8 millions de dollars aux autres ressources).

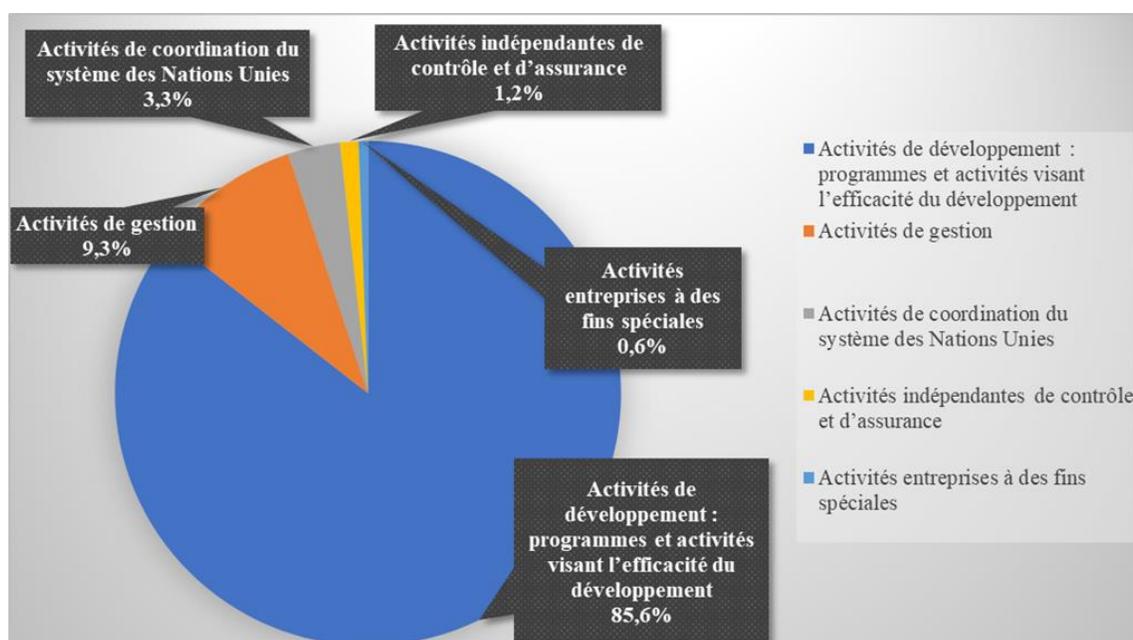
39. Il sera utilisé comme suit : 890,3 millions de dollars (85,6 %) seront alloués aux activités de développement, 34,7 millions (3,3 %) aux activités de coordination du système des Nations Unies, 97,2 millions (9,3 %) aux activités de gestion, 12,3 millions (1,2 %) aux activités indépendantes de contrôle et d'assurance, et 6,2 millions (0,6 %) aux activités entreprises à des fins spéciales.

40. Sur la base du total des prévisions de contributions volontaires pour 2022-2023, soldes d'ouverture compris, la proposition de répartition des ressources prévues fait apparaître une augmentation globale de 3,8 % par rapport au budget intégré de 2020-2021.

41. Le tableau 1 ci-dessus tient compte du montant prévu pour le recouvrement des coûts au titre des ressources bilatérales et multilatérales et des ressources correspondant aux pays de programme. En raison de l'application de taux différenciés en matière de recouvrement des coûts, le taux effectif pour 2020 (6,9 %) a été appliqué pour calculer le montant prévu des recettes à recouvrer. Sur le montant total des recettes prévues au titre des autres ressources (600 millions de dollars), le recouvrement des coûts représente 39,3 millions de dollars.

42. La figure II ci-après indique la part de ressources correspondant à chaque catégorie de coût conformément au cadre de financement harmonisé dont se sont dotés l'UNICEF, le PNUD, le FNUAP et ONU-Femmes, à savoir : activités de développement ; activités de gestion ; activités indépendantes de contrôle et d'assurance ; activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies ; activités entreprises à des fins spéciales.

Figure II
Part des ressources par catégorie de coût



43. ONU-Femmes demeure résolue à se concentrer sur ses activités de développement et à allouer la majeure partie de ses ressources (85,6 %) à l'obtention de résultats dans ce domaine, tout en assurant l'appui opérationnel nécessaire pour optimiser la réalisation des résultats prévus dans le Plan stratégique.

44. Si elle maintient ses prévisions de dépenses relatives au développement au même niveau, la part de ressources affectées aux activités de gestion tombe de 11,6 % à 9,3 % pour l'exercice biennal 2022-2023. Cette diminution s'explique en partie par le transfert de coûts comptabilisés dans les activités de gestion vers la nouvelle catégorie relative aux activités indépendantes de contrôle et d'assurance et vers les activités entreprises à des fins spéciales, ainsi que par les économies, les gains d'efficacité et les mesures de discipline budgétaire définies plus en détail dans la section Budget institutionnel ci-après.

B. Composantes du budget intégré pour 2022-2023

Programmes

45. La plus grande part des ressources d'ONU-Femmes est allouée aux programmes, à l'appui des objectifs prévus au titre des domaines d'action thématiques d'ONU-Femmes. Une fois le budget institutionnel financé, le solde des ressources disponibles sert, dans la mesure du possible, à soutenir les activités relatives aux programmes. La méthode d'allocation des ressources ordinaires à l'appui des activités relatives aux programmes reprend celle utilisée par le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, l'une des entités ayant précédé ONU-Femmes. Les ressources ordinaires sont réparties entre les régions et les thématiques selon un pourcentage simple attribué à chaque catégorie de programme. Ainsi, la répartition des ressources ordinaires (de base) entre les diverses activités relatives aux programmes s'effectue en appliquant une part en pourcentage à chaque catégorie de programme, par exemple : zones géographiques, programmes thématiques et interrégionaux, activités de communication et de développement institutionnel, besoins de programmation particuliers et questions nouvelles.

46. Les niveaux annuels de ressources ordinaires disponibles sont fondés sur les contributions réelles des donateurs, étant entendu que les projections de ressources indiquées au tableau 1 peuvent ne pas se concrétiser.

Budget institutionnel

47. Outre les ressources des programmes, la composante Budget institutionnel du budget intégré comprend cinq catégories de coûts harmonisés : efficacité du développement ; activités de coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies ; activités de gestion ; activités indépendantes de contrôle et d'assurance ; activités entreprises à des fins spéciales. Les dépenses comptabilisées dans ces catégories de coûts sont approuvées par le Conseil d'administration d'ONU-Femmes sous la forme de crédits bruts.

48. Le projet de budget institutionnel, qui s'établit à 204,4 millions de dollars, se répartit comme suit : 54,1 millions de dollars pour l'efficacité du développement, 34,7 millions de dollars pour les activités de coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies, 97,2 millions de dollars pour les activités de gestion, 12,3 millions de dollars pour les activités indépendantes de contrôle et d'assurance, et 6,2 millions de dollars pour les activités entreprises à des fins spéciales. La part des ressources du budget institutionnel par rapport aux ressources totales s'établit à 19,6 %, contre 20,4 % pour l'exercice biennal 2020-2021.

49. Le projet de budget institutionnel s'appuie sur le montant du budget approuvé au titre de l'exercice biennal 2020-2021, qui s'établissait à 204,4 millions de dollars, en hausse de 2,6 millions de dollars par rapport au budget de 2018-2019. Cette augmentation était imputable au doublement, au 1^{er} janvier 2019, du montant des contributions qu'ONU-Femmes est tenue de verser aux termes de l'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable entre les entités du système des Nations Unies pour le développement, en application de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. Pour ONU-Femmes, le doublement de ces contributions représente un coût considérable, d'autant qu'il reste compliqué d'atteindre les objectifs fixés en matière de ressources ordinaires.

50. Bien que le projet de budget institutionnel soit un budget à croissance zéro, il prévoit une hausse de 2,3 millions de dollars des dépenses relatives aux activités entreprises à des fins spéciales, qui est toutefois entièrement compensée par une diminution du même ordre des coûts de gestion, à la faveur d'une série d'économies et de gains d'efficacité.

51. On trouvera au tableau 2 le détail des économies et des gains d'efficacité d'un montant de 2,3 millions de dollars qui seront obtenus grâce aux facteurs suivants : a) l'allocation directe d'une enveloppe de 1,6 million de dollars au titre des coûts de location du siège ; b) des économies de 0,2 million de dollars grâce aux modalités de télétravail ; c) des économies de 0,5 million de dollars grâce à l'acquisition d'un système de gestion de la formation à un prix compétitif.

Tableau 2

Résumé des augmentations et des baisses

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Pourcentage d'augmentation/ Total (de diminution)</i>	
I. Budget institutionnel pour 2020-2021		
Budget institutionnel (montant brut) financé par des ressources volontaires	204,4	
Total	204,4	
II. Augmentations de volume (investissements dans l'organisation)		
i. Transformation numérique	2,0	1,0 %
ii. Gestion du changement	0,3	0,1 %
Total des augmentations de volume	2,3	1,1 %
III. Diminutions de volume		
i. Alignement des coûts – Coûts directs des projets (hors personnel)	(1,6)	-0,8 %
ii. Économies de fonctionnement et gains d'efficacité	(0,7)	-0,3 %
Total des diminutions de volume	(2,3)	-1,1 %
IV. Augmentation/diminution nette du volume (II + III)	–	0,0 %
V. Total du budget institutionnel pour 2022-2023	204,4	

52. Tous les éléments de coûts non discrétionnaires liés à l'inflation et aux 465 postes pris en compte dans le budget institutionnel ont également été absorbés dans la composante relative au budget institutionnel (204,4 millions de dollars), qui prévoit un taux moyen de vacance de postes de 9 %.

53. Le récapitulatif des 465 postes financés au titre du budget institutionnel pour l'exercice 2022-2023, qui figure au tableau 3 ci-après, ne fait apparaître aucun changement dans les différentes catégories par rapport à 2020-2021. Ces 465 postes sont détaillés dans le projet d'organigramme d'ONU-Femmes qui figure à l'annexe I.

Tableau 3
Postes financés au titre du budget institutionnel, par site

	2020-2021 (postes proposés)						Évolution nette						2022-2023 (postes proposés)							
	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres Postes administrateurs divers	Total	Pourcentage	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres Postes administrateurs divers	Total	Pourcentage	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres Postes administrateurs divers	Total	Pourcentage		
Bureaux extérieurs			10	179	117	306	66 %	-	-	-	-	-	0		10	179	117	306	66 %	
Siège	1	4	10	94	50	159	34 %	-	-	-	-	-	0	1	4	10	94	50	159	34 %
Total	1	4	20	273	167	465	100 %	-	-	-	-	-	0	1	4	20	273	167	465	100 %

C. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources

54. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2023 prend en compte les quatre domaines d'action thématiques et les cinq produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles du Plan stratégique.

55. Le tableau 4 ci-après, qui présente le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour l'exercice biennal 2022-2023, illustre la répartition globale des ressources à l'appui des résultats escomptés.

Tableau 4
Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2023

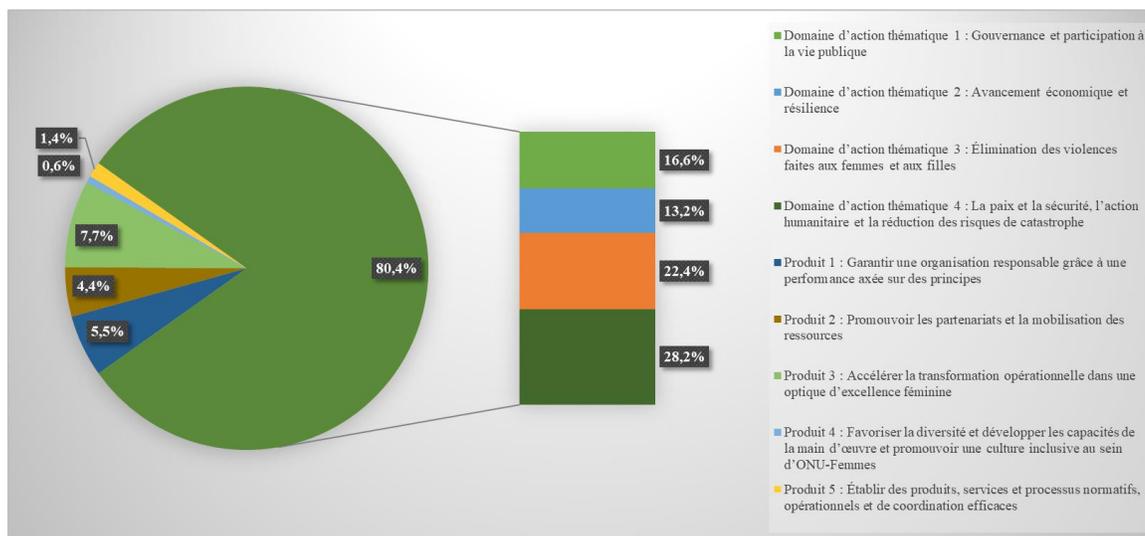
(En millions de dollars des États-Unis)

Domaine d'action/Produit	Catégorie de coût	Groupe fonctionnel	2022-2023			Total
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	
Gouvernance et participation à la vie publique	Programmes		48,4	124,0	–	172,4
Avancement économique et résilience	Programmes		38,7	99,1	–	137,8
Élimination des violences faites aux femmes	Programmes		65,4	167,4	–	232,8
La paix et la sécurité, l'action humanitaire et la réduction des risques de catastrophe	Programmes		82,3	210,8	–	293,1
Garantir une organisation responsable grâce à une performance axée sur des principes	Efficacité du développement	Interventions techniques efficaces à l'appui de la planification et du soutien relatifs aux programmes et aux politiques	35,5			35,5
	Activités indépendantes de contrôle et d'assurance	Contrôle et assurance	12,3	–		12,3
	Gestion	Finances, informatique et communications, services juridiques, supervision et gestion sur le terrain ou dans les bureaux de pays, planification stratégique, budgétisation stratégique, gestion des risques, activités intergouvernementales	5,9		3,8	9,8
Promouvoir les partenariats et la mobilisation des ressources	Efficacité du développement	Initiatives de création de partenariats, de mobilisation et de constitution d'alliances	1,5	–		1,5
	Gestion	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation des ressources, planification stratégique, budgétisation stratégique, gestion des risques	7,7		1,9	9,6
	Coordination à l'échelle du système des Nations Unies	Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	34,7			34,7
Accélérer la transformation opérationnelle dans une optique d'excellence féminine	Efficacité du développement	Planification stratégique, budgétisation stratégique, gestion des risques, planification des programmes et politiques et soutien technique connexe	5,6		8,1	13,6
	Gestion	Supervision et gestion sur le terrain ou dans les bureaux de pays, direction et encadrement, planification stratégique, budgétisation stratégique, gestion des risques	42,2		19,4	61,6

<i>Domaine d'action/Produit</i>	<i>Catégorie de coût</i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>2022-2023</i>			<i>Total</i>
			<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	
	Activités entreprises à des fins spéciales	Dépenses d'équipement informatiques, gestion du changement	5,3			5,3
Favoriser la diversité et développer les capacités de la main-d'œuvre et promouvoir une culture inclusive au sein d'ONU-Femmes	Gestion	Ressources humaines, sécurité du personnel et des locaux	3,2		2,3	5,5
	Activités entreprises à des fins spéciales	Dépenses d'équipement : respect des normes minimales de sécurité opérationnelle	0,9			0,9
Établir des produits, services et processus normatifs, opérationnels et de coordination efficaces	Efficacité du développement	Approvisionnement transparent et efficace à l'appui de l'exécution des programmes	3,4	–		3,4
	Gestion	Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives	7,0		3,8	10,8
Total			400,0	601,3	39,3	1 040,6

56. La figure III ci-dessous reflète l'engagement du Fonds à consacrer la grande majorité de ses ressources totales à l'obtention de résultats en matière de développement (80,4 % du total).

Figure III
Allocations indicatives par domaines d'action thématiques et produits pour 2022-2023



Allocation des ressources à l'appui des domaines d'action thématiques

57. L'allocation estimée des ressources à l'appui des quatre domaines d'action thématiques du Plan stratégique 2022-2025 est soumise à l'examen du Conseil d'administration dans le cadre du présent projet de budget intégré.

58. Le budget intégré d'ONU-Femmes pour 2022-2023 couvrira le premier exercice biennal du Plan stratégique 2022-2025. L'allocation provisoire des ressources au titre des domaines d'action thématiques définis dans le Plan stratégique tient compte de l'évolution des dépenses engagées pour chaque domaine d'impact au cours des trois dernières années.

59. L'examen de l'utilisation des contributions volontaires sur les trois dernières années fait apparaître que les ressources relatives aux programmes ont servi : a) pour 20 % à favoriser l'accès des femmes à des postes de direction et à des dispositifs de gouvernance ; b) pour 16 % à encourager leur avancement économique ; c) pour 27 % à éliminer la violence dont sont victimes les femmes et les filles ; d) pour 34 % à financer des activités relatives aux femmes et à la paix et à la sécurité ainsi que des interventions humanitaires. L'analyse de cette évolution sur la même période démontre qu'ONU-Femmes a développé ses activités en rapport avec la paix et la sécurité et les interventions humanitaires, l'élimination de la violence dont sont victimes les femmes et les filles, ainsi que l'accès des femmes à des postes de direction et à des dispositifs de gouvernance. En revanche, ses activités ayant trait à l'avancement économique des femmes se sont développées un peu plus lentement sur le plan financier. L'avancement économique et la résilience demeurent néanmoins un domaine thématique prioritaire dans le Plan stratégique 2022-2025 d'ONU-Femmes.

60. Pour déterminer le montant prévisionnel des ressources allouées à l'appui des différents domaines d'action thématiques dans le budget intégré pour 2022-2023,

ONU-Femmes a examiné l'évolution des dépenses antérieures et les besoins escomptés sur la base des priorités fixées pour les programmes de pays d'après les notes stratégiques pluriannuelles. Ainsi, les ressources globales des programmes sont purement indicatives et se répartissent de la façon suivante sur les quatre domaines d'action du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources :

a) Domaine d'action 1 (gouvernance et participation à la vie publique) : 21 %. ONU-Femmes travaille avec des partenaires de premier plan afin que les femmes et les filles, dans toute leur diversité, puissent participer pleinement et sur un pied d'égalité à la prise de décisions, tirer profit de lois, de politiques, de budgets, de services tenant compte des questions de genre et compter sur des institutions responsables.

b) Domaine d'action 2 (avancement économique et résilience) : 16 %. ONU-Femmes s'efforce de promouvoir l'avancement économique et la résilience des femmes afin que celles-ci jouissent d'une sécurité du revenu, d'un travail décent et d'une autonomie économique.

c) Domaine d'action 3 (élimination des violences faites aux femmes) : 28 %. ONU-Femmes prône l'adoption d'approches intégrées pour que toutes les femmes et toutes les filles mènent une vie exempte de toute forme de violence.

d) Domaine d'action 4 (paix et sécurité, action humanitaire et réduction des risques de catastrophe) : 35 %. ONU-Femmes œuvre pour que les femmes et les filles concourent à l'instauration d'une paix durable et à l'amélioration de la résilience, jouent un rôle plus important dans ce domaine et bénéficient de l'action humanitaire et des activités de prévention des catastrophes et des conflits à égalité avec les hommes.

Allocation des ressources à l'appui des produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles

61. Les produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles sont couplés avec les ressources pour chaque catégorie de coût, et des liens sont établis entre les produits institutionnels, les groupes fonctionnels et les crédits proposés.

62. Les ressources allouées aux unités administratives sont regroupées par groupes fonctionnels, de manière à faire ressortir le lien entre ressources et résultats. Les groupes fonctionnels sont des regroupements d'unités administratives qui exercent des activités visant à obtenir les produits escomptés. À ce titre, ils constituent le lien conceptuel entre les résultats et les ressources dans le cadre de budgétisation axée sur les résultats approuvé par le Conseil d'administration.

63. Les groupes fonctionnels recouvrant les unités chargées des activités de gestion et des activités indépendantes de contrôle et d'assurance du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes sont harmonisés. En revanche, les activités visant à l'efficacité du développement sont plus étroitement associées aux réalisations des différents programmes et aux modalités d'exécution retenues par chacune des institutions, d'où l'absence d'harmonisation entre les quatre entités. Les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et les activités entreprises à fins spéciales sont elles aussi plus étroitement associées aux mandats et aux modèles opérationnels propres à chaque organisation.

64. Les ressources allouées aux produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles dans le cadre du projet de budget institutionnel s'élèvent à 204,4 millions de dollars.

D. Activités entreprises à des fins spéciales : dépenses d'équipement

65. Dans le projet de budget institutionnel, le montant des activités entreprises à des fins spéciales s'établit à 6,2 millions de dollars, dont : a) un investissement initial de 5,0 millions de dollars au titre du nouveau progiciel de gestion intégré en nuage ; b) une enveloppe de 0,9 million de dollars à l'appui des normes minimales de sécurité opérationnelle, compte tenu du réalignement des coûts découlant de l'harmonisation, approuvée par le Conseil d'administration, de la classification des coûts et des définitions des catégories correspondantes ; c) un montant de 0,3 million de dollars à l'appui des initiatives continues de gestion du changement. Ainsi, par rapport aux ressources allouées aux activités entreprises à des fins spéciales (3,0 millions de dollars) dans le précédent budget intégré pour 2020-2021, l'augmentation de volume réelle dans la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales s'élève à 2,3 millions de dollars et sera absorbée par des économies internes, des gains d'efficacité et le maintien de la discipline budgétaire dans l'optique d'un budget à croissance zéro.

Investissements dans les technologies de l'information et de la communication

66. Conformément aux produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles qui lui permettront d'agir selon des principes établis et d'accélérer sa transformation opérationnelle, ONU-Femmes travaillera en collaboration avec le PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, le programme des Volontaires des Nations Unies, l'Université des Nations Unies et l'École des cadres du système des Nations Unies pour mettre à profit le nouveau progiciel de gestion intégré en nuage, dans le but d'améliorer encore la gestion axée sur les résultats grâce à une articulation automatisée entre les processus de planification, de budgétisation, de gestion financière et de ressources humaines. Les partenariats menés avec les organismes partenaires utilisant Atlas en vue de la mise en place du progiciel se sont traduits par des économies d'échelle, en plus de concorder avec les intérêts de l'Entité et l'initiative de réforme de l'ONU.

67. À court terme, la solution adoptée sera plus efficace, plus mobile et plus facile à utiliser et elle favorisera l'adoption de pratiques exemplaires dans les processus opérationnels. Au fil du temps, elle posera les bases nécessaires à l'actualisation et à la modernisation des processus d'ONU-Femmes, à leur harmonisation avec ceux des organismes des Nations Unies partenaires, s'il y a lieu, et ainsi à la réalisation des objectifs de transformation d'ONU-Femmes.

68. Il a été convenu que le nouveau progiciel de gestion intégré engloberait tous les processus pris en charge par l'actuel système Atlas, ainsi que d'autres fonctionnalités en fonction des besoins. La conception du projet et l'établissement du cahier des charges ont commencé au cours du dernier trimestre de 2020 et se poursuivront en 2021, l'objectif étant que le système soit lancé par phases sur la période 2022-2023 et pleinement déployé en 2024.

69. Il est proposé, au titre du budget intégré pour 2022-2023, que l'investissement de 5,0 millions de dollars soit financé à hauteur de 2,7 millions de dollars au moyen du budget des activités entreprises à des fins spéciales pour 2020-2021 et que le solde de 2,3 millions de dollars soit financé au moyen d'économies internes et de gains d'efficacité, l'objectif étant de maintenir le budget global à 204,4 millions de dollars, sans augmentation des crédits budgétaires. Ces ressources couvriront les coûts de mise en œuvre du progiciel de gestion qui seront partagés avec les organismes partenaires, les dépenses afférentes aux mesures prises en interne par ONU-Femmes du fait de l'adoption de ce nouvel outil, ainsi que les coûts technologiques d'ONU-

Femmes à l'égard de fonctionnalités spécifiques et de l'intégration des systèmes existants.

Gestion du changement

70. Comme indiqué ci-dessus, ONU-Femmes a mis en place, au cours du précédent exercice biennal (2020-2021), un processus de gestion du changement pour optimiser l'organisation du siège et des bureaux régionaux et extérieurs. Ce processus n'exige aucune augmentation des crédits budgétaires, mais il a en revanche des coûts ponctuels d'un montant proposé de 0,3 million de dollars, en raison de la coordination et de la supervision de ces changements.

Normes minimales de sécurité opérationnelle

71. Dans les précédents documents budgétaires intégrés, les coûts relatifs aux normes minimales de sécurité opérationnelle étaient inclus dans les dépenses de gestion récurrentes dans la catégorie des activités de gestion. Comme approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision [2020/8](#), la comptabilisation de ces coûts dans la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales fait suite à l'harmonisation des pratiques entre le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes. Par conséquent, le montant de 0,9 million de dollars correspondant aux normes minimales de sécurité opérationnelle n'est pas une dépense supplémentaire, mais reflète simplement les nouvelles définitions de la classification des coûts harmonisée.

E. Recouvrement des coûts

72. Dans sa décision [2020/8](#), le Conseil d'administration a approuvé la politique globale conjointe de recouvrement des coûts ([DP/FPA-ICEFUNW/2020/1](#)), notamment les catégories de coûts, la méthodologie et les taux de recouvrement, lesquels entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2022, et décidé que « les accords signés avant le 1^{er} janvier 2022 [seraient] honorés sur la base des taux de recouvrement des coûts existants (conformément à la décision [[2013/2](#)] du Conseil d'administration) et que les nouveaux accords ainsi que les révisions d'accords existants entraînant des contributions supplémentaires ou nouvelles, signés après le 1^{er} janvier 2022, [seraient] conformes aux taux de la politique de recouvrement des coûts telle qu'approuvée dans la présente décision ».

73. Toujours dans la décision [2020/8](#), le Conseil d'administration a prié ONU-Femmes, en collaboration avec le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF :

a) « d'annexer à leurs rapports respectifs un rapport annuel harmonisé sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts, dans lequel seront présentées les incidences financières des taux différenciés harmonisés et des dérogations accordées, et de continuer d'inclure, conformément aux dispositions de la politique, et entre autres éléments, le détail de chaque dérogation ou réduction accordée, en précisant le nom du donateur, le montant total de la contribution, le nom du programme, le taux de recouvrement et la valeur en dollars des États-Unis de la dérogation ou réduction en question, ainsi que les taux effectifs de recouvrement et les montants des coûts recouverts qui en résultent » ;

b) « de présenter, sous un format harmonisé, les calculs des taux indicatifs de recouvrement des coûts dans leurs documents budgétaires intégrés respectifs ».

74. En réponse aux demandes formulées par le Conseil d'administration, la Secrétaire générale adjointe d'ONU-Femmes a indiqué les informations suivantes dans le rapport annuel 2020 de l'organisation ([UNW/2021/2](#)) :

a) le détail des trois dérogations approuvées en 2020 concernant le recouvrement des coûts, qui se sont traduites par une incidence financière de 0,025 million de dollars ;

b) l'incidence financière des taux différenciés en 2020, y compris les dérogations concernant le recouvrement des coûts, qui s'est établi à 1,56 million de dollars ;

c) le taux effectif de recouvrement des coûts en 2020, qui s'est élevé à 6,9 %.

75. Le taux indicatif de recouvrement des coûts d'ONU-Femmes dans le cadre du budget intégré pour l'exercice 2022-2023 s'élève à 9,2 %. Le détail des calculs et de la méthode est présenté à l'annexe II du présent document.

V. Éléments de décision

76. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

a) *Se féliciter* du budget intégré unique présenté par ONU-Femmes pour 2022-2023, qui regroupe tous les postes budgétaires et complète le Plan stratégique pour 2022-2025 ;

b) *Prendre note* avec satisfaction des efforts faits par ONU-Femmes pour présenter un budget à croissance zéro, où les ressources supplémentaires nécessaires au titre des hausses de coûts dues à l'inflation et des nouvelles dépenses découlant du progiciel de gestion intégré en nuage sont compensées par la réalisation d'économies et l'identification de gains d'efficacité ;

c) *Approuver* les ressources brutes inscrites au budget institutionnel pour un montant de 204,4 millions de dollars, qui doivent permettre de renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation, et noter que, sur ce montant prévisionnel, 39,3 millions de dollars correspondent au recouvrement des coûts au titre des autres ressources ;

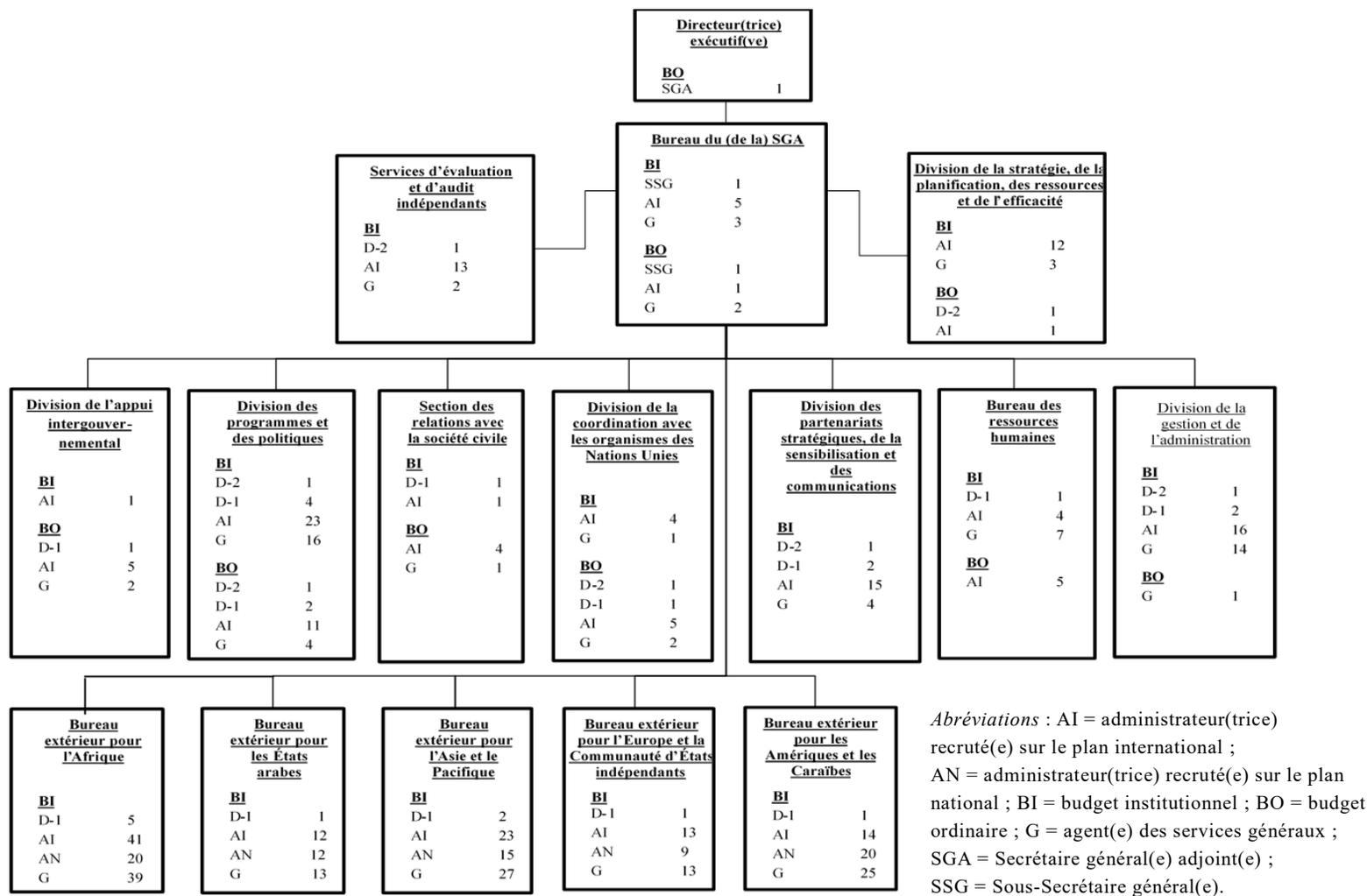
d) *Noter* que, dans l'éventualité où le montant effectif des coûts recouverts serait supérieur aux prévisions figurant dans le projet de budget, la différence pourra être allouée aux activités de gestion afin que davantage de ressources ordinaires servent à financer des activités relatives aux programmes ;

e) *Prendre acte* de l'inclusion d'une catégorie de coût distincte pour les activités de contrôle et d'assurance, en application de la politique globale conjointe de recouvrement des coûts ([DP/FPA-ICEFUNW/2020/1](#)) approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2020/8 ;

f) *Prendre note* des prévisions budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour 2022-2023 et de la nécessité d'accroître de toute urgence les investissements en faveur de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes en vue de l'obtention des résultats prévus dans le Plan stratégique, encourager tous les pays qui en ont la possibilité d'augmenter leurs contributions volontaires, au titre notamment des ressources ordinaires, et accueillir favorablement les propositions formulées par ONU-Femmes pour renforcer sa stratégie de mobilisation des ressources.

Annexe I

Proposition d'organigramme de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour l'exercice biennal 2022-2023



Annexe II

Recouvrement des coûts indirects d'ONU-Femmes

1. Selon la méthode actuelle de recouvrement des coûts indirects, on commence par identifier les fonctions ci-après, qui sont essentielles à l'exécution du mandat de l'organisme concerné et qui, à ce titre, doivent être financées uniquement au moyen des ressources ordinaires prévues à son budget :

- activités visant l'efficacité du développement ;
- coordination des activités de développement des Nations Unies ;
- fonctions de gestion transversales essentielles ;
- fonctions transversales essentielles indépendantes de contrôle et d'assurance ;
- activités non comparables entreprises à des fins spéciales.

2. Le solde subsistant du budget institutionnel est financé grâce à l'application du taux de recouvrement des coûts indirects sur une base proportionnelle entre les ressources de base ordinaires et les autres ressources.

3. La méthode de calcul du taux de recouvrement des coûts est la suivante :

a) Calculer la part relative, en pourcentage, des ressources ordinaires et celle des autres ressources, sur la base de l'utilisation prévue des ressources dans le budget intégré de l'organisme considéré ;

b) Calculer la somme des coûts inscrits au budget institutionnel de l'organisme considéré qui doivent être financés uniquement au moyen des ressources ordinaires, ainsi que le solde qui doit être financé sur une base proportionnelle au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources, et soustraire les coûts liés au mandat de l'organisme qui doivent être financés uniquement au moyen des ressources ordinaires. Le point de départ est toujours le budget institutionnel ;

c) Prendre le solde du montant du budget institutionnel, calculé à l'étape b), à recouvrer sur les ressources ordinaires et les autres ressources, et appliquer les pourcentages calculés à l'étape a) ;

d) Prendre le montant à recouvrer sur les autres ressources, obtenu à l'étape c), et l'exprimer en pourcentage du montant total prévu des autres ressources ;

e) Le montant obtenu à l'étape d) est égal au taux indicatif de recouvrement des coûts au moyen des ressources autres que les ressources de base.

(En millions de dollars des États-Unis)

A1	Ressources ordinaires (RO)	400,0
A2	Autres ressources (AR)	600,0
	Total	1 000,0
1. Calculer la part en pourcentage des RO et des AR dans le montant total des ressources qu'il est prévu d'utiliser		
B1	Part des RR	40 %
B2	Part des AR	60 %

2. Calculer la somme des dépenses afférentes aux activités de gestion et aux activités comparables entreprises à des fins spéciales (et soustraire les dépenses afférentes aux fonctions transversales essentielles)

C	Budget institutionnel	204,4
	<i>À déduire</i>	
C1	Activités visant à l'efficacité du développement	(54,1)
C2	Activités non comparables entreprises à des fins spéciales	(6,2)
C3	Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	(34,7)
C4	Fonctions de gestion transversales essentielles	(23,8)
C5	Fonctions transversales essentielles de contrôle et d'assurance	(1,0)
	Total du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts	84,6

3. Répartir le montant calculé à l'étape 2 proportionnellement en fonction du niveau d'utilisation prévu des ressources ordinaires et des autres ressources

D=C-(C1 :C4)	Budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts selon la méthode approuvée	84,6
E1=B1*D	Part des RO dans le budget institutionnel	33,9
E2=B2*D	Part des AR dans le budget institutionnel	50,8
F=E2/(A2-E2)	Taux indicatif	9,2 %

Annexe III

Définitions

Ouverture de crédits. Montant spécifique financé sur le budget ordinaire et approuvé par le Conseil d'administration aux fins du financement pendant la période considérée de la composante Efficacité et efficacité organisationnelles du budget intégré.

Augmentation/diminution des coûts. Augmentation ou diminution des coûts correspondant à un poste budgétaire au cours d'un exercice donné par rapport à l'exercice antérieur, en raison de l'évolution des coûts, des prix et des taux de change.

Coût non discrétionnaire. Coût correspondant à un poste budgétaire, ou augmentation d'un tel coût, au cours d'un exercice budgétaire, encouru en application d'une décision précise de l'Assemblée générale ou du Conseil d'administration.

Activités de développement. Activités associées aux programmes et aux activités visant à l'efficacité du développement, essentielles à l'obtention de résultats en matière de développement.

Activités visant à l'efficacité du développement. Activités consultatives, techniques et opérationnelles nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets relevant des domaines d'intervention du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Elles sont essentielles à l'obtention des résultats en matière de développement et ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux.

Taux différencié de recouvrement des coûts indirects. Pourcentage approuvé par le Conseil d'administration à appliquer aux coûts directs, en fonction de la source de financement.

Taux effectif de recouvrement des coûts indirects. Taux de recouvrement obtenu une fois que les taux différenciés, les taux préférentiels préexistants et les dérogations accordées chaque année ont été pris en compte.

Groupe fonctionnel. Unité administrative distincte ou groupe d'unités au sein d'un domaine d'activité qui contribue directement à la gestion de l'Entité.

Budget institutionnel. Composante institutionnelle (efficacité et efficacité organisationnelles) du budget intégré qui englobe diverses activités au cours d'un exercice en fonction des résultats fixés dans le plan stratégique.

Activités de gestion. Activités visant essentiellement à renforcer l'identité, la direction et la bonne marche d'une organisation. Elles concernent notamment la direction exécutive, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, la fonction juridique, le contrôle, l'audit, l'évaluation institutionnelle, l'informatique, les finances, l'administration, la sécurité et la gestion des ressources humaines.

Taux effectif de recouvrement des coûts indirects. Taux calculé en appliquant la méthode de recouvrement des coûts au budget prévu et aux dépenses effectives.

Autres ressources. Ressources qu'une organisation financée au moyen de contributions volontaires reçoit à l'appui d'un objectif précis se rapportant aux programmes (« autres ressources relatives aux programmes ») ou à des fins de prestation de services (« autres ressources relatives aux remboursements »).

Activités de contrôle et d'assurance. Activités ayant trait à la fonction d'audit et d'investigation indépendants et à la fonction d'évaluation institutionnelle, et dépenses connexes.

Budget ordinaire. Part des contributions statutaires affectées à ONU-Femmes dans le cadre du budget-programme de l'ONU, qui est établi par le Secrétaire général et approuvé par l'Assemblée générale.

Ressources ordinaires. Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont mises en commun et ne sont pas réservées à une utilisation spécifique. Elles comprennent les contributions volontaires, diverses sommes provenant de sources gouvernementales et intergouvernementales, les dons d'origine non gouvernementale, les intérêts créditeurs et les recettes accessoires.

Activités entreprises à des fins spéciales. Activités qui impliquent des dépenses d'équipement.

Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Activités favorisant la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies et dépenses connexes.

Augmentation/diminution des coûts. Augmentation ou diminution des ressources nécessaires en raison de la modification du niveau ou de la nature des activités entreprises par une organisation pendant la période budgétaire considérée ou de celles envisagées pour l'exercice ultérieur. Afin de faciliter des comparaisons directes, le volume est exprimé à l'aide des mêmes facteurs de coût que ceux applicables aux crédits approuvés.
