



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

Distr. générale  
29 août 2023  
Français  
Original : anglais

## Deuxième session ordinaire de 2023

12 et 13 septembre 2023

Point 2 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 2024-2025

### Résumé

Le budget intégré pour 2024-2025 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. 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.

Pour 2024-2025, ONU-Femmes envisage des contributions volontaires estimées à 1,03 milliard de dollars (400,0 millions de dollars de ressources ordinaires et 630,0 millions de dollars d'autres ressources), ce qui représente une augmentation de 0,03 milliard de dollars (soit 3 %) par rapport au précédent projet de budget intégré pour 2022-2023 de 1,0 milliard de dollars (400,0 millions de dollars de ressources ordinaires et 600,0 millions de dollars d'autres ressources). Ce montant comprend un budget institutionnel à croissance zéro de 204,4 millions de dollars pour honorer les engagements de l'Entité au cours des deux dernières années du Plan stratégique pour la période 2024-2025.

Le présent document sera examiné par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dont le rapport sera communiqué au Conseil d'administration d'ONU-Femmes dans un document ultérieur.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Vue d'ensemble . . . . .	3
II. Introduction . . . . .	3
III. Contexte stratégique et financier . . . . .	5
A. Contexte stratégique . . . . .	5
B. Contexte financier . . . . .	6
Figure I. Ressources ordinaires et autres ressources, 2011-2022 (montants effectifs) et 2023-2025 (projections) . . . . .	8
IV. Efficacité et efficacité organisationnelles : progrès accomplis et perspectives d'avenir . . . . .	8
V. Budget intégré pour 2024-2025 . . . . .	10
A. Plan de ressources intégré . . . . .	10
Tableau 1. Plan de ressources intégré pour 2024-2025 . . . . .	11
Figure II. Part des ressources totales prévues par catégorie de coût . . . . .	14
VI. Composantes du budget intégré pour 2024-2025 . . . . .	14
Tableau 2. Résumé des augmentations et des baisses . . . . .	16
Tableau 3. Budget institutionnel pour 2024-2025 . . . . .	16
Tableau 4. Postes financés au titre du budget institutionnel, par site . . . . .	18
VII. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources . . . . .	18
Tableau 5. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2024-2025 . . . . .	19
Figure III. Allocations totales indicatives par domaines d'action thématiques et produits pour 2024-2025 . . . . .	21
Figure IV. Allocations totales indicatives pour les domaines d'action thématiques pour 2024-2025 . . . . .	22
Figure V. Allocations totales indicatives pour les produits relatifs à l'efficacité et l'efficacité organisationnelles pour 2024-2025 . . . . .	24
VIII. Activités entreprises à des fins spéciales : dépenses d'investissement . . . . .	24
IX. Recouvrement des coûts . . . . .	25
X. Éléments de décision . . . . .	27
<b>Annexes</b>	
I. Proposition d'organigramme de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour l'exercice biennal 2024-2025 . . . . .	28
II. Recouvrement des coûts indirects d'ONU-Femmes . . . . .	29
III. Définitions . . . . .	32
IV. État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre 2021 . . . . .	34

## I. Vue d'ensemble

1. Le rôle et la capacité uniques que lui confère son mandat permettent à ONU-Femmes : a) de soutenir le renforcement et l'élaboration de normes et de règles internationales, notamment grâce à son expérience au niveau des pays ; b) de veiller à ce que l'ensemble du système des Nations Unies agisse de façon plus coordonnée, plus efficace et plus cohérente, en intégrant systématiquement les questions de genre pour tenir les engagements relatifs à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes ; c) d'aider, dans le cadre de ses activités opérationnelles, les États membres qui le demandent à transposer les normes et les règles internationales dans leurs lois, politiques et plans de développement. L'Entité joue également un rôle essentiel en soutenant la mobilisation de la société civile, du secteur privé et d'autres acteurs concernés, à tous les niveaux, en faveur de la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing et d'une mise en œuvre du Programme 2030 qui tienne compte des questions de genre.

2. Le présent document renferme le budget intégré pour 2024-2025 d'ONU-Femmes, qui fait partie intégrante du Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2022-2025 (UNW/2021/6), et doit être lu parallèlement à ce plan et aux annexes qui l'accompagnent.

3. ONU-Femmes utilise un plan de ressources intégré pour présenter l'information budgétaire, avec plusieurs catégories de coûts, et applique des méthodes de recouvrement et des principes d'imputation des coûts qui ont été approuvés, dans un souci d'harmonisation, par les Conseils d'administration de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), en dernier lieu dans la décision UNW/2020/8.

## II. Introduction

4. Le budget intégré et le plan de ressources intégré constituent un cadre financier complet et intégré, car ils présentent le montant prévu des ressources volontaires correspondantes, y compris les ressources ordinaires et autres ressources, nécessaires pour atteindre les résultats escomptés pour les deux dernières années du Plan stratégique d'ONU-Femmes.

5. Le budget intégré, qui englobe la partie du plan de ressources intégré concernant le budget institutionnel sur une base biennale, est aligné sur les mandats du Conseil d'administration et est soumis à l'approbation du montant brut des crédits ouverts pour répondre aux exigences institutionnelles. Le Conseil d'administration prend note des prévisions de recettes globales au titre des ressources ordinaires et des autres ressources. Ces dernières sont basées sur des accords individuels signés avec les donateurs.

6. Les ressources ordinaires (ou ressources de base) sont essentielles pour permettre à ONU-Femmes de s'acquitter de son mandat, qui englobe l'appui à l'établissement de normes, la coordination du système des Nations Unies et les activités opérationnelles. Elles permettent à ONU-Femmes d'avoir une portée mondiale, avec une présence sur le terrain, y compris dans de nombreux pays fragiles et touchés par les crises, et contribuent à réduire les coûts de transaction et à mobiliser des ressources supplémentaires.

7. 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 2024, dont le montant total s'élève à 10,6 millions de dollars pour ONU-Femmes.

8. Le présent projet de budget intégré est guidé par l'ambition principale que s'est fixée ONU-Femmes dans son Plan stratégique pour la période 2022-2025, à savoir poursuivre sa transformation opérationnelle en cours afin de produire un impact à grande échelle et d'obtenir des résultats de développement mesurables, y compris le renforcement des investissements au niveau des pays pour soutenir ONU-Femmes dans l'exécution de son triple mandat pour les femmes et les filles, dans le cadre de la « réorientation vers le terrain » de l'Entité.

9. Le budget intégré reflète l'évolution du modèle d'activité d'ONU-Femmes, réaffirme le réalignement des ressources et prend en compte les synergies entre le développement et les résultats institutionnels aux niveaux national, régional et mondial, ainsi que les besoins en ressources et l'imputation des coûts qui en découlent. Il souligne le fait que les activités institutionnelles sont des moteurs stratégiques essentiels à la réalisation des résultats en matière de développement et facilite le processus de réalignement continu des capacités institutionnelles nécessaires pour aider les pays de programme à obtenir des résultats en matière de développement.

10. Le projet de budget intégré est également guidé par les principes suivants :

a) Adopter une approche globale sans incidence budgétaire dans l'élaboration de la composante de budget institutionnel ;

b) 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 et les attributions des coûts qu'il est possible de réaliser pour absorber l'augmentation attendue des coûts non discrétionnaires due à l'inflation et aux augmentations de volume ;

c) Continuer d'allouer en priorité les ressources aux activités relatives aux programmes – y compris la coordination et les activités normatives aux niveaux national et régional – qui produisent des résultats pour les femmes et les filles. Ainsi, 87,5 % des ressources totales seront consacrées aux activités de développement, y compris l'efficacité du développement. L'utilisation prévue des ressources, correspondant aux seuls besoins financés par le budget institutionnel, à l'appui des activités restantes de la classification des coûts, en termes relatifs, représente 3,1 % pour la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, 1 % pour le contrôle et l'assurance, 0,5 % pour les activités entreprises à des fins et 7,9 % pour la gestion. Comme indiqué dans le tableau I, le ratio des coûts de gestion pour 2024-2025 est de 7,9 %, contre 9,3 % pour l'exercice biennal 2022-2023.

d) Mettre l'accent sur la gestion de la part des activités de gestion par rapport aux autres activités de l'Entité et sur la poursuite de l'alignement des sources de financement directement sur les fonctions concernées, comme approuvé par la méthode harmonisée pour la classification des coûts.

e) Continuer d'améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilité en renforçant et en intégrant la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'Entité.

### III. Contexte stratégique et financier

#### A. Contexte stratégique

11. Dans le cadre de ses activités, ONU-Femmes se réfère à son Plan stratégique pour la période 2022-2025, lequel présente les orientations, objectifs et approches stratégiques qu'elle a retenus pour appuyer les efforts faits par les États membres en vue d'accélérer les progrès sur la voie de l'égalité des genres et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles, et de l'exercice par celles-ci de tous les droits humains (résolution 76/142 de l'Assemblée générale).

12. Au cours de la mise en œuvre du budget intégré pour 2024-2025, ONU-Femmes continuera de privilégier des stratégies globales pour s'attaquer aux causes profondes des inégalités de genre et encourager des changements systémiques plus larges en appuyant la réalisation de sept résultats systémiques dans les quatre domaines d'action thématiques : a) la gouvernance et la participation à la vie publique ; b) l'avancement économique des femmes ; c) l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles ; d) les femmes et la paix et la sécurité, l'action humanitaire et la réduction des risques de catastrophe. L'Entité continuera de travailler sur ses produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles qui 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.

13. Le Plan stratégique pour la période 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. Si des progrès ont été réalisés dans les cadres normatifs mondiaux pour faire progresser l'égalité des genres et les concrétiser au niveau des pays, il ressort des derniers chiffres que le monde n'est pas sur la bonne voie pour atteindre l'égalité des genres d'ici à 2030, plus de 25 % des indicateurs de genre des objectifs de développement durable étant loin des cibles fixées à l'horizon 2030. Les progrès mondiaux sont en outre limités par les effets cumulés de crises multiples et croisées, notamment les conséquences de la pandémie de COVID-19, les changements climatiques et la détérioration du contexte de la paix et de la sécurité. Tous ces éléments ont eu de lourdes conséquences sociales, économiques, sanitaires et humaines sur les femmes et les filles, qui ont creusé encore les inégalités de genre.

14. 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 caractère interconnecté de son triple mandat – normatif, opérationnel et coordinateur –, afin d'obtenir des résultats communs dans le cadre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement à tous les niveaux. Le Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2022-2025 consacre spécialement un résultat en matière de développement à la coordination du système des Nations Unies afin de mesurer et de rendre compte systématiquement des contributions de l'Entité à l'inclusion de l'égalité des genres dans les résultats et les opérations à l'échelle du système des Nations Unies dans l'ensemble des domaines thématiques. En 2022, compte tenu de son rôle de coordination essentiel pour renforcer l'application du principe de responsabilité en vue de la mise en œuvre des engagements en matière d'égalité des genres et aider le système des Nations Unies dans son ensemble à agir efficacement en faveur des femmes et des filles dans les contextes humanitaires, l'Entité est devenue membre à part entière du Comité permanent interorganisations (CPI).

## B. Contexte financier

15. Si ONU-Femmes a bénéficié d'une augmentation soutenue des contributions volontaires pendant plusieurs années, en raison principalement de la croissance des autres ressources, l'Entité a enregistré une baisse pour la première fois en 2022, quoique minime (inférieure à 1 %), liée en grande partie à trois facteurs : des taux de change défavorables, des paiements tardifs liés à la réorientation des priorités de l'aide, et le retard de paiement du donateur principal au-delà de la date limite annuelle. En 2022, elle a reçu des contributions volontaires d'un montant total de 536,0 millions de dollars, soit 7 % ou 36 millions de dollars de plus que le montant prévisionnel (500 millions de dollars) inscrit au budget intégré. Ce montant ne représente qu'une baisse de 1 % (10,3 millions de dollars) par rapport à 2021, où ONU-Femmes a reçu un total de 546,3 millions de dollars, soit des contributions supplémentaires de 8 % (46,3 millions de dollars) par rapport à ses projections de 500 millions de dollars. Les autres ressources (contributions volontaires préaffectées) s'élevaient à 383 millions de dollars (71 % du total), soit 28 % ou 83 millions de dollars de plus que le montant prévu (300 millions de dollars). Ce montant représente une augmentation de 0,4 % par rapport aux contributions au titre des autres ressources pour 2021, qui s'élevaient à 381 millions de dollars. Les ressources ordinaires (contributions volontaires non préaffectées) se chiffraient à 153 millions de dollars (29 % du total), soit 47 millions de dollars de moins que le montant prévu (200 millions de dollars). Ce montant représente une diminution de 7 % par rapport aux contributions au titre des ressources ordinaires pour 2021, qui s'élevaient à 165 millions de dollars. Les ressources ordinaires provenant des États membres donateurs représentaient 36 % de l'ensemble des contributions des États membres donateurs.

16. Le contexte financier mondial devrait demeurer difficile en 2024-2025, mais ONU-Femmes reste optimiste quant aux objectifs de contributions volontaires prévues, car ces difficultés sont très liées au genre, comme il ressort des données et des analyses d'ONU-Femmes et de ses partenaires. En outre, malgré des situations économiques souvent difficiles au niveau national, certains donateurs ont maintenu et augmenté de manière significative leur soutien à ONU-Femmes. Cette situation, conjuguée à la participation d'ONU-Femmes au CPI, devrait donner l'élan nécessaire pour atteindre les prévisions de recettes.

17. Conformément au pacte de financement, à l'examen quadriennal complet et au dialogue structuré sur le financement, ONU-Femmes propose de maintenir le niveau prévu des contributions aux ressources ordinaires à 400 millions de dollars, tout en envisageant un montant de 630 millions de dollars pour les autres ressources (soit une augmentation de 30 millions de dollars), contre 600 millions de dollars de contributions qui avaient été prévues pour l'exercice biennal 2022-2023.

18. Pour s'assurer de disposer de ressources suffisantes compte tenu du niveau et de l'ampleur de l'action prévue dans le Plan stratégique, ONU-Femmes continuera d'entretenir et d'exploiter davantage les partenariats actuels, et d'apporter la preuve de sa solidité institutionnelle, de ses résultats et de son rapport coût-avantage. Conformément à l'examen quadriennal complet, l'Entité conservera son niveau d'ambition élevé pour produire des résultats communs dans le cadre de la programmation conjointe, qui a connu une progression significative ces dernières années, en mobilisant 30 % des dépenses totales du programme. L'Entité renforcera également 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.

19. 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 % environ 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 institutionnelle. 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.

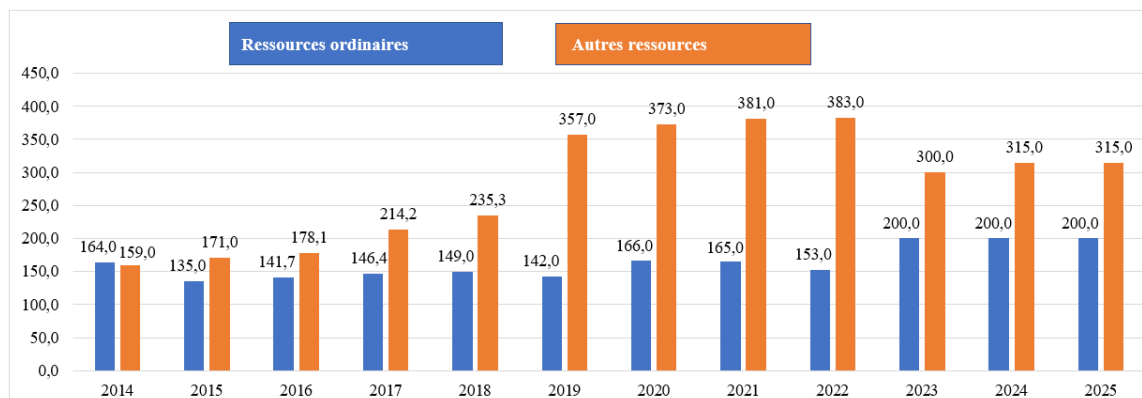
20. La visibilité et l'impact des ressources ordinaires seront une priorité pour l'exercice biennal 2024-2025 afin d'inverser la légère tendance à la baisse, y compris les signaux laissant présager que certains partenaires publics substituent les autres ressources aux ressources ordinaires afin de mieux en suivre l'impact. Le Portail de la transparence d'ONU-Femmes, lancé en 2022 pour respecter les engagements de l'Entité en matière de transparence et de responsabilité de l'aide internationale, sera davantage mis à profit pour accroître la confiance des partenaires financiers dans l'Entité, conformément au Plan stratégique pour la période 2022-2025, qui fait de la transparence un moteur essentiel.

21. 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 d'accroître les financements, géographiques ou thématiques, préaffectés de manière flexible, en cohérence avec les domaines d'action thématiques du Plan stratégique pour la période 2022-2025.

22. 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. Ses besoins en ressources ordinaires étant également guidés par les attentes associées à son triple mandat, 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 ressources.

Figure I  
**Ressources ordinaires et autres ressources, 2011-2022 (montants effectifs)  
 et 2023-2025 (projections)**

(En millions de dollars des États-Unis)



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

23. ONU-Femmes est déterminée à renforcer l'efficacité, l'efficience, le contrôle et la transparence organisationnels, et à continuer de renforcer la gouvernance interne et le contrôle de la gestion dans l'Entité. Signe de cet engagement, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a émis une opinion sans réserve concernant les états financiers d'ONU-Femmes pour la onzième fois consécutive depuis la création de l'Entité, et n'a pas non plus formulé de recommandations des auditeurs au cours des deux dernières années. En outre, ONU-Femmes a formalisé sa déclaration d'appétence pour le risque dans le cadre des efforts visant à aligner les attentes des décideurs à l'échelle de l'Entité et à favoriser la cohérence dans la prise des bons types et niveaux de risques, en vue d'exécuter son mandat et de réaliser ses objectifs stratégiques.

24. ONU-Femmes est très attachée à obtenir des résultats pour les femmes et les filles là où elles se trouvent, au moyen d'une prestation de services axée sur le terrain, et à faire en sorte que les ressources et les compétences spécialisées soient disponibles au plus près de là où elles sont le plus nécessaires, afin de garantir un impact maximal. En outre, dans le contexte de l'efficience, ONU-Femmes s'emploie également à examiner le meilleur emplacement pour ses fonctions afin de s'assurer qu'elles soient les mieux placées pour fournir des résultats en matière de développement à nos partenaires et aux parties prenantes.

25. ONU-Femmes a continué de renforcer et d'accroître progressivement 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 cadres de responsabilité 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, ONU-Femmes



renforcera son travail de coordination aux niveaux national, régional et mondial afin d'améliorer l'action et la responsabilité à l'échelle du système pour l'égalité des genres et de faire progresser la réalisation de résultats communs. Dans ce cadre, l'Entité tirera pleinement parti de l'adoption par le Conseil des chefs de secrétariat (CCS) du marqueur pour l'égalité des genres comme norme pour les données financières de l'Organisation des Nations Unies. L'utilisation du marqueur, conjuguée à l'établissement d'objectifs financiers, s'est avérée une stratégie efficace pour renforcer le financement de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le système des Nations Unies.

26. En 2022-2023, les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont continué de proposer des services indépendants d'évaluation, d'audit interne et de conseil de qualité. Ils ont progressé dans la mise en œuvre de leur stratégie, qui était pleinement en phase avec les priorités du Plan stratégique d'ONU-Femmes. En outre, ils continuent de plaider en faveur d'une forte culture institutionnelle d'intégrité et de lutte contre la fraude et facilitent la mise en place de services des investigations indépendants. Au cours de la période 2024-2025, les Services d'évaluation et d'audit indépendants poursuivront la mise en œuvre et le suivi de leur stratégie, afin de pouvoir continuer de fournir des services d'évaluation et d'audit interne indépendants liés aux besoins en matière de données et aux risques stratégiques du Plan stratégique d'ONU-Femmes.

27. ONU-Femmes, conjointement à huit autres entités partenaires –sous la direction du PNUD –, a lancé le nouveau progiciel de gestion intégré « Quantum », qui est une solution plus efficace, plus mobile et plus facile à utiliser favorisant l'adoption de pratiques exemplaires dans les processus opérationnels. Le déploiement de Quantum a permis de poursuivre l'harmonisation et la fourniture de services combinés pour les processus administratifs (paie, ressources humaines de base, trésorerie, voyages), l'alignement et les configurations partagées dans la majorité des domaines d'activité (gestion de projet, approvisionnement, voyages, recrutement, performance), compte tenu du volume d'achat combiné, de la conception partagée et des coûts d'exécution. Il continuera d'apporter les avantages d'une plateforme opérationnelle facile à utiliser et à gérer, accessible à partir d'appareils mobiles, et qui prend en charge plusieurs langues. Toutefois, des améliorations continues, y compris le renforcement des systèmes de planification et d'établissement des rapports ainsi que l'intégration globale du système, seront nécessaires au cours de l'exercice biennal, comme décrit plus en détail dans le présent document, dans la section E ci-après.

28. Organisation responsable et digne de confiance qui gère ses ressources avec intégrité, ONU-Femmes a lancé en 2022 son Portail de la transparence. Il s'agit d'une étape importante dans les efforts déployés par l'Entité pour accroître la transparence et l'ouverture organisationnelles. Le Portail de transparence est une plateforme publique interactive axée sur les données qui permet aux partenaires et au grand public de consulter les résultats et les données sur les ressources d'ONU-Femmes. Les données publiées sont conformes aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA).

29. 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 renforçant la capacité à fournir un lieu de travail sûr et sain à l'ensemble du personnel, y compris la participation à la mise en œuvre de la stratégie de santé mentale à l'échelle du système, et en améliorant l'accès à des conseils psychosociaux confidentiels internes et externes, à des séances de méditation de pleine conscience, à des informations et à des outils, en particulier compte tenu de l'augmentation du nombre de pays en situation de crise ; en mettant en œuvre un exercice mondial d'évaluation à 360° pour

les hauts fonctionnaires, y compris un accompagnement professionnel individualisé ; et en lançant des parcours de leadership collectif et de développement d'équipe pour les équipes et le personnel. Enfin, pour la première fois, le Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2022-2025 prévoit des indicateurs spécifiques sur l'avancement des personnes, qui englobe des questions relatives aux ressources humaines, aux opérations, à la diversité et à l'inclusion, et à la protection.

## **V. Budget intégré pour 2024-2025**

### **A. Plan de ressources intégré**

30. 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 2024-2025, conformément au Plan stratégique, en fonction des différents domaines d'action thématiques et des produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.

31. 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 du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes.

Tableau 1  
**Plan de ressources intégré pour 2024-2025**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2022-2023 (montants prévus)						2024-2025 (montants prévus)						
	Ressources ordinaires	Autres ressources				Ressources ordinaires	Autres ressources				Total	%	
		%	Programme	Recouvrement des coûts	Total		%	Programme	Recouvrement des coûts	Total			
<b>1. Ressources disponibles</b>													
Solde d'ouverture	61,3	13 %	163,8		225,1	18,3 %	87,2	17,7 %	227,7		314,9	23,3 %	
Recettes													
Contributions	400,0	85,8 %	560,7	39,3	1,000,0	81,3 %	400,0	81,0 %	588,8	41,2	1,030,0	76,2 %	
Autres recettes et remboursements	5,0	1,1 %			5,0	0,4 %	6,5	1,3 %			6,5	0,5 %	
<b>Montant total des ressources disponibles</b>	<b>466,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>724,5</b>	<b>39,3</b>	<b>1,230,1</b>	<b>100,0 %</b>	<b>493,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>816,5</b>	<b>41,2</b>	<b>1,351,4</b>	<b>100,0 %</b>	
<b>2. Utilisation des ressources</b>													
<b>A. Activités de développement</b>													
A.1 Programme	234,9		601,3		836,2		310,2		694,0		1,004,3		
A.2 Efficacité du développement	46,0			8,1	54,1		53,2				53,2		
<b>Total partiel (activités de développement)</b>	<b>280,9</b>	<b>70,2 %</b>	<b>601,3</b>	<b>8,1</b>	<b>890,3</b>	<b>85,6 %</b>	<b>363,4</b>	<b>76,8 %</b>	<b>694,0</b>	<b>–</b>	<b>1,057,4</b>	<b>87,5 %</b>	
<b>B. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>							37,6	7,9 %			37,6	3,1 %	
	34,7	8,7 %			34,7	3,3 %							
<b>C. Activités de gestion</b>	66,0	16,5 %		31,2	97,2	9,3 %	54,5	11,5 %		41,2	95,7	7,9 %	
<b>D. Activités indépendantes de contrôle et d'assurance</b>													
D.1 Évaluation	6,5				6,5		6,2				6,2		
D.2 Audit et investigations	5,8				5,8		5,6				5,6		
<b>Total partiel (Activités indépendantes de contrôle et d'assurance)</b>	<b>12,3</b>	<b>3,1 %</b>			<b>12,3</b>	<b>1,2 %</b>	<b>11,7</b>	<b>2,5 %</b>			<b>11,7</b>	<b>1,0 %</b>	

	2022-2023 (montants prévus)						2024-2025 (montants prévus)						
	Ressources ordinaires	Autres ressources				Total	Ressources ordinaires	Autres ressources				Total	%
		%	Programme	Recouvrement des coûts				%	Programme	Recouvrement des coûts			
<b>E. Activités entreprises à des fins spéciales</b>													
E.1 Dépenses d'équipement : transformation numérique	5,0				5,0		5,0					5,0	
E.2 Thèmes prioritaires stratégiques	0,3				0,3		0,3					0,3	
E.3 Dépenses d'équipement : respect des normes minimales de sécurité opérationnelle	0,9				0,9		0,9					0,9	
<b>Total partiel (Activités entreprises à des fins spéciales)</b>	<b>6,2</b>	<b>1,5 %</b>			<b>6,2</b>	<b>0,6 %</b>	<b>6,2</b>	<b>1,3 %</b>				<b>6,2</b>	<b>0,5 %</b>
<b>Montant total du budget institutionnel (A.2 + B + C + D + E)</b>	<b>165,2</b>	<b>41,3 %</b>		<b>39,3</b>	<b>204,4</b>	<b>19,6 %</b>	<b>163,2</b>	<b>34,5 %</b>			<b>41,2</b>	<b>204,4</b>	<b>16,9 %</b>
<b>Montant total des ressources utilisées (A + B + C + D + E)</b>	<b>400,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>601,3</b>	<b>39,3</b>	<b>1,040,6</b>	<b>100,0 %</b>	<b>473,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>694,0</b>	<b>41,2</b>	<b>1,208,7</b>	<b>100,0 %</b>	
<b>Solde des ressources (1 – 2)</b>	<b>66,3</b>		<b>123,2</b>		<b>189,4</b>		<b>20,2</b>		<b>122,5</b>	<b>0,0</b>	<b>142,7</b>		

32. Le montant total des contributions volontaires qui devraient être disponibles, soldes d'ouverture compris, s'élève à 1 351,4 millions de dollars (493,7 millions de dollars correspondant aux ressources ordinaires et 857,7 millions de dollars aux autres ressources).

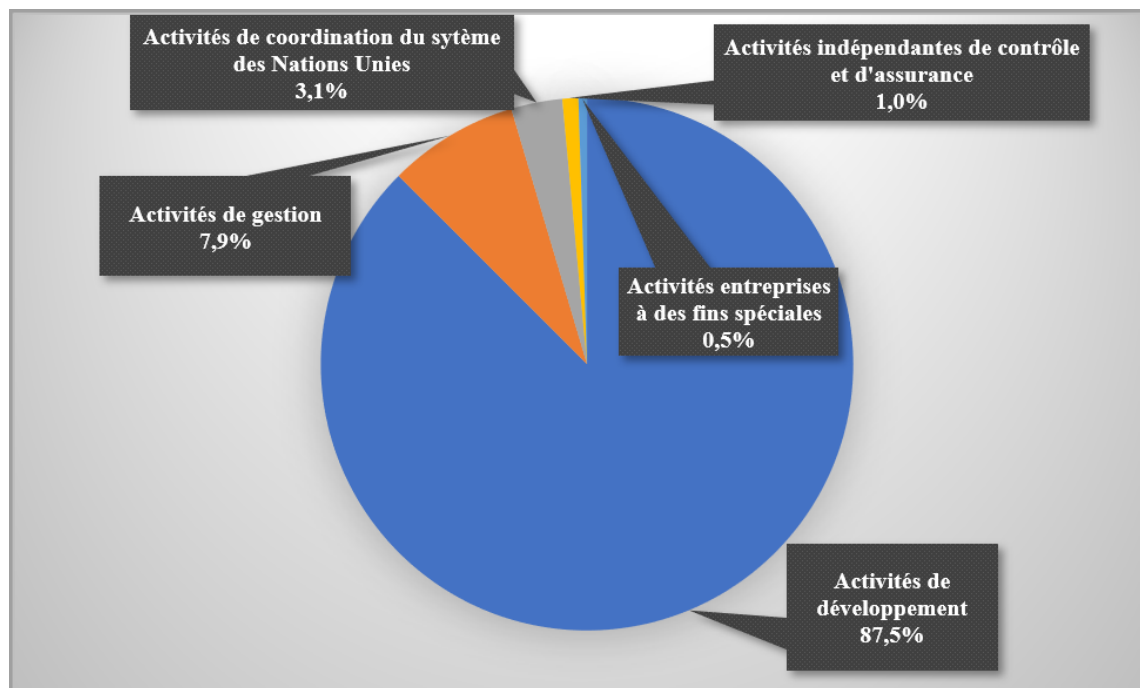
33. Le montant total des ressources utilisées est estimé à 1 208,7 millions de dollars, dont 1 057,8 millions de dollars (87,5 %) sont alloués aux activités de développement ; 37,6 millions de dollars (3,1 %) aux activités de coordination du système des Nations Unies ; 95,7 millions de dollars (7,9 %) aux activités de gestion ; 11,7 millions de dollars (1 %) aux activités indépendantes de contrôle et d'assurance ; et 6,2 millions de dollars (0,5 %) aux activités entreprises à des fins spéciales. Par rapport à l'exercice biennal précédent (2022-2023), l'utilisation des ressources est estimée à 1 040,6 millions de dollars.

34. 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 de recouvrement des coûts, le taux effectif moyen de 7 % a été appliqué pour calculer le montant prévu des recettes à recouvrer. Sur le montant total des recettes prévues au titre des autres ressources (630 millions de dollars), le recouvrement des coûts représente 41,2 millions de dollars.

35. ONU-Femmes prend note de l'observation formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) et confirme qu'une comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs par catégorie de coûts (dans un format similaire à celui du plan de ressources intégré) figure dans les états financiers de l'Entité. On trouvera l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre 2021 à l'annexe IV.

36. La figure II ci-après indique la part de ressources totales prévues 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 ; et activités entreprises à des fins spéciales.

Figure II  
Part des ressources totales prévues par catégorie de coût



37. ONU-Femmes demeure résolue à se concentrer sur ses activités de développement et à allouer 87,5 % de ses ressources totales prévues 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. Cette part est en augmentation par rapport à l'exercice biennal précédent, où le montant total alloué aux activités de développement représentait 85,6 %.

## VI. Composantes du budget intégré pour 2024-2025

### Programmes

38. La plus grande part des ressources d'ONU-Femmes qu'il est prévu d'utiliser, soit 1 004,3 millions (83,1 %) est allouée aux programmes et à l'exécution des programmes consacrés à l'obtention des résultats au dernier semestre du Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2022-2025. Sur ce montant, 310,2 millions de dollars (32 %) proviennent des ressources ordinaires et 694 millions de dollars (68 %) des autres ressources. Une fois le budget institutionnel financé, le solde des ressources disponibles sert, dans la mesure du possible, à soutenir les activités relatives aux programmes.

39. 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.

40. Les niveaux annuels de ressources ordinaires disponibles sont fondés sur les prévisions actualisées des contributions des donateurs, étant entendu que les niveaux de ressources figurant dans le tableau 1 sont des estimations et qu'à ce titre ils peuvent ou non se concrétiser, auquel cas ONU-Femmes s'efforce d'allouer le niveau maximum de ressources ordinaires aux activités relatives aux programmes.

### **Budget institutionnel**

41. 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 ; et activités entreprises à des fins spéciales. Le montant des ressources qu'il est proposé d'inscrire au budget institutionnel s'élève à 204,4 millions de dollars (16,9 %) et est approuvé par le Conseil d'administration d'ONU-Femmes sous la forme de montants bruts de crédits ouverts.

42. Le budget institutionnel finance les coûts associés à l'organigramme et aux services nécessaires pour soutenir l'exécution des programmes et projets de développement (les coûts de fonctionnement de l'Entité) et est financé au moyen des ressources ordinaires et du recouvrement des coûts.

43. Le projet de budget institutionnel à croissance zéro, d'un montant de 204,4 millions de dollars, s'appuie sur les ressources nécessaires inscrites au budget institutionnel précédent pour la période 2022-2023 et absorbe les éléments de coûts non discrétionnaires liés à l'inflation et aux dépenses de personnel ainsi qu'aux augmentations de volume destinées en grande partie à financer les 471 postes pris en compte dans le budget institutionnel, dont 465 approuvés pour la période 2022-2023 et 6 postes supplémentaires proposés. ONU-Femmes applique un taux de vacance moyen de 9 % pour les postes inscrits au budget institutionnel.

44. C'est le troisième exercice biennal pour lequel ONU-Femmes propose un budget institutionnel à croissance zéro pour les mêmes besoins en ressources de 204,4 millions de dollars. C'est le signe qu'ONU-Femmes adopte une approche prudente dans la formulation des ressources nécessaires inscrites au budget institutionnel en tenant compte de l'environnement financier.

45. Le projet de budget institutionnel est un budget à croissance zéro, mais il prévoit une hausse de 1,35 million de dollars par an, sans incidence sur le budget intégré et le budget institutionnel, destinée à financer six (6) postes supplémentaires de spécialistes de la coordination (P-4) sur le terrain. Le coût supplémentaire de 1,35 million de dollars par an (2,7 millions de dollars pour l'exercice biennal) a été entièrement compensé par des économies et des gains d'efficacité, principalement dans la catégorie de coûts liés aux activités de gestion.

46. On trouvera au tableau 2 le détail des économies et des gains d'efficacité d'un montant de 2,7 millions de dollars qui seront obtenus par l'allocation directe d'une enveloppe de 1,5 million de dollars au titre des coûts de location du siège et de 1,2 million de dollars au titre des coûts de la fourniture des services informatiques et des services de communication.

47. Le tableau 3 présente le projet de budget institutionnel de 204,4 millions de dollars financé par les ressources ordinaires (163,2 millions de dollars) et le recouvrement des coûts (41,2 millions de dollars) pour les catégories des coûts suivantes :

- a) Efficacité du développement : 53,2 millions de dollars, soit 26 % du budget institutionnel total ;
- b) Activités de coordination du système de développement des Nations Unies : 37,6 millions de dollars, soit 18,4 % du budget institutionnel total ;
- c) Activités de gestion : 95,7 millions de dollars, soit 46,8 % du budget institutionnel total ;
- d) Activités indépendantes de contrôle et d'assurance : 11,7 millions de dollars, soit 5,7 % du budget institutionnel total ;
- e) Activités entreprises à des fins spéciales : 6,2 millions de dollars, soit 3 % du budget institutionnel total.

Tableau 2

**Résumé des augmentations et des baisses**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Total	% augmentation/ (diminution)
<b>I. Budget institutionnel pour 2022-2023</b>		
Budget institutionnel (montant brut) financé par des ressources volontaires	204,4	
<b>Total</b>	<b>204,4</b>	
<b>II. Augmentations de volume (investissements dans l'organisation)</b>		
i. six (6) postes de spécialistes de la coordination sur le terrain dans chaque région	2,7	1,3 %
<b>Total des augmentations de volume</b>	<b>2,7</b>	<b>1,3 %</b>
<b>III. Diminutions de volume</b>		
i. Alignement des coûts – Coûts directs des projets (hors personnel) – informatique et communications	(1,2)	-0,6 %
ii. Alignement des coûts – Coûts directs des projets (hors personnel) – location	(1,5)	-0,7 %
<b>Total des diminutions de volume</b>	<b>(2,7)</b>	<b>-1,3 %</b>
<b>IV. Augmentation/diminution nette du volume (II + III)</b>	<b>–</b>	<b>0,0 %</b>
<b>V. Total du budget institutionnel pour 2022-2023</b>	<b>204,4</b>	

Tableau 3

**Budget institutionnel pour 2024-2025**

Catégories de coûts du budget institutionnel	2022-2023 (montants prévus)					2024-2025 (montants prévus)				
	Ressources ordinaires	Recouvrement des coûts	Total institutionnel	% du budget	% des ressources totales	Ressources ordinaires	Recouvrement des coûts	Total institutionnel	% du budget	% des ressources totales
A.2 Efficacité du développement	46,0	8,1	54,1	26,5 %	5,2 %	53,2		53,2	26,0 %	4,4 %
B. Activités de coordination des initiatives de	34,7		34,7	17,0 %	3,3 %	37,6		37,6	18,4 %	3,1 %



Catégories de coûts du budget institutionnel	2022-2023 (montants prévus)					2024-2025 (montants prévus)				
	Ressources ordinaires	Recouvrement des coûts	Total	% du budget institutionnel	% des ressources totales	Ressources ordinaires	Recouvrement des coûts	Total	% du budget institutionnel	% des ressources totales
développement des Nations Unies										
C. Activités de gestion	66,0	31,2	97,2	47,5 %	9,3 %	54,5	41,2	95,7	46,8 %	7,9 %
D.1 Évaluation	6,5		6,5	3,2 %	0,6 %	6,2		6,2	3,0 %	0,5 %
D. 2 Audit et investigations	5,8		5,8	2,8 %	0,6 %	5,6		5,6	2,7 %	0,5 %
E.1 Dépenses d'équipement : transformation numérique	5,0		5,0	2,4 %	0,5 %	5,0	-	5,0	2,4 %	0,4 %
E.2 Gestion du changement	0,3		0,3	0,1 %	0,03 %	0,3		0,3	0,1 %	0,02 %
E.3 Dépenses d'équipement : respect des normes minimales de sécurité opérationnelle	0,9		0,9	0,4 %	0,1 %	0,9		0,9	0,4 %	0,1 %
<b>Montant total des ressources utilisées</b>	<b>165,2</b>	<b>39,3</b>	<b>204,4</b>	<b>100 %</b>	<b>19,6 %</b>	<b>163,2</b>	<b>41,2</b>	<b>204,4</b>	<b>100 %</b>	<b>16,9 %</b>

#### *Postes inscrits au budget institutionnel*

48. Il est proposé d'inscrire un total de postes 471 au budget institutionnel. Par rapport aux exercices biennaux précédents, ce nombre représente une augmentation de six (6) postes dans les six bureaux régionaux, destinés à soutenir les efforts entrepris par ONU-Femmes pour faire de la coordination un outil permettant de renforcer l'action et la responsabilité à l'échelle du système en faveur de l'égalité des genres.

49. Sur ces 471 postes, 312 se trouvent sur le terrain (66,2 %) et 159 au siège (33,8 %), tandis que lors de l'exercice biennal précédent, la répartition des postes était de 306 sur le terrain (65,8 %) et 159 au siège (34,2 %). Ces changements sont importants car ils témoignent de l'attachement d'ONU-Femmes à se tourner vers le terrain. Ils traduisent également les efforts continus déployés par ONU-Femmes pour consolider les fonctions institutionnelles, et le faire de manière à générer des gains d'efficacité tout en plaçant les fonctions essentielles plus près des personnes que l'Entité entend servir.

50. Outre les six (6) postes sur le terrain, dans le cadre d'un réalignement organisationnel interne, ONU-Femmes propose un reclassement et un transfert du poste humanitaire P5 de Directeur ou Directrice de la coordination normative et humanitaire à la Division des politiques, des programmes et des relations intergouvernementales à New York vers un poste D-1 de Chef de l'action humanitaire/Directeur ou Directrice du Bureau de Genève, car cette fonction a vu sa portée et sa responsabilité augmenter du fait de la participation d'ONU-Femmes au CPI et de la demande d'appui croissante émanant des pays touchés par la crise. Ce changement est compensé par le déclassement du poste D-1 de Représentant ou Représentante en République démocratique du Congo en poste P-5.

51. Ces 471 postes sont présentés dans le tableau 4 ci-après et dans le projet d'organigramme d'ONU-Femmes qui figure à l'annexe I.

Tableau 4  
Postes financés au titre du budget institutionnel, par site

	2022-2023 (postes proposés)						2024-2025 (postes proposés)											
	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres adminis- trateurs	Postes divers	Total	Pour- centage du total	D-1	Autres adminis- trateurs	Total	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres adminis- trateurs	Postes divers	Total	Pour- centage du total	
Bureaux extérieurs				10	179	117	306	65,8 %	(1)	7	6				9	186	312	66,2 %
Siège	1	4	10	94	50	159	34,2 %	1	(1)	–		1	4	11	93	159	33,8 %	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>273</b>	<b>167</b>	<b>465</b>	<b>100,0 %</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>279</b>	<b>471</b>	<b>100,0 %</b>	

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

52. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2024-2025 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 d'ONU-Femmes pour la période 2022-2025. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources inclus dans le plan stratégique continue d'être l'unique cadre de résultats global d'ONU-Femmes.

53. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources établit le lien entre les résultats et les ressources prévues sur la base du cadre de budgétisation axée sur les résultats harmonisé. Le lien entre les résultats de développement et les ressources prévues est fondé sur l'analyse des tendances passées concernant les ressources ordinaires et les autres ressources, ainsi que sur des considérations relatives à l'orientation stratégique du Plan stratégique pour la période 2022-2025. Les liens entre les résultats en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles et les ressources prévues reposent sur la détermination de groupes fonctionnels, le cas échéant, et de la catégorie de coûts à laquelle ils appartiennent.

54. Le tableau 4 ci-après illustre l'utilisation des ressources prévue à l'appui des résultats escomptés, d'après les projections de contributions volontaires qui sont présentées dans le projet de budget intégré pour 2024-2025.

55. ONU-Femmes est attachée à l'amélioration continue de la transparence et de la responsabilité en renforçant et en intégrant la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'Entité, ce à quoi contribue le Plan stratégique actuel. Par conséquent, le projet de cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources correspondant au budget intégré pour 2024-2025 contient les allocations indicatives totales de toutes les ressources et catégories de coûts applicables et leurs liens sous-jacents avec les différents domaines d'action thématiques et des produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles du Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2022-2025.

Tableau 5  
**Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2024-2025**

(En millions de dollars des États-Unis)

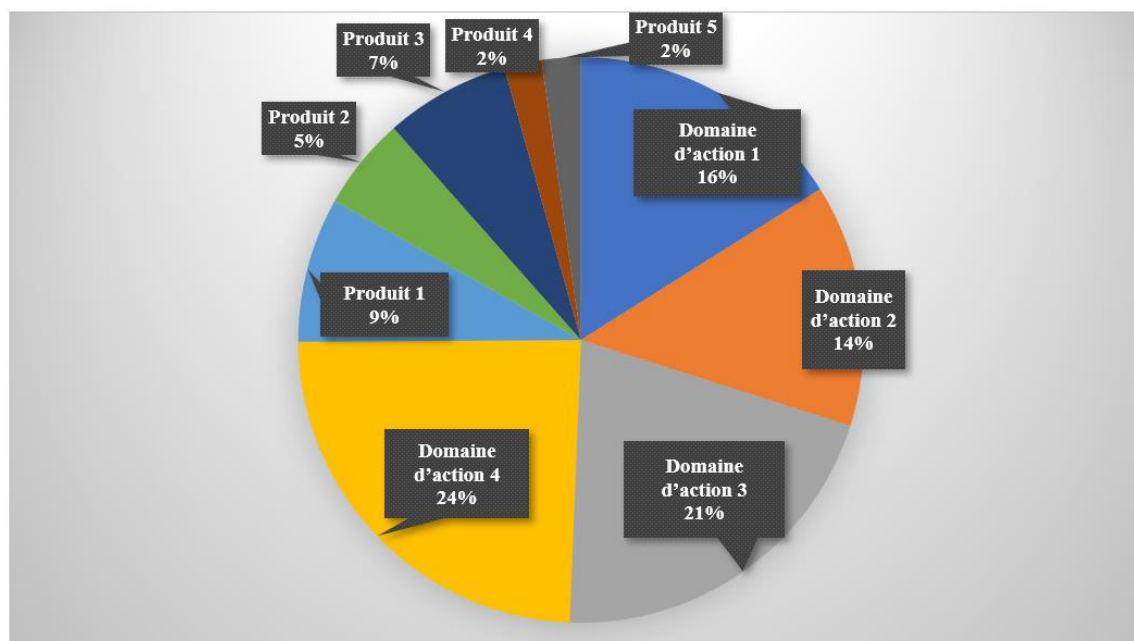
Domaine d'action/Produit	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	2024-2025			Total
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	
Gouvernance et participation à la vie publique	Programme		47,5	146,6	–	194,1
Avancement économique et résilience	Programme		38,0	129,5	–	167,5
Élimination de la violence à l'égard des femmes	Programme		64,1	186,3	–	250,4
Paix et sécurité, action humanitaire et réduction des risques de catastrophe	Programme		80,8	212,4	–	293,2
Garantir une organisation responsable grâce à une performance axée sur des principes	Programme		31,1	9,6		40,7
	Efficacité du développement	Interventions techniques efficaces à l'appui de la planification et du soutien relatifs aux programmes et aux politiques	35,9		–	35,9
	Activités indépendantes de contrôle et d'assurance	Contrôle et assurance	11,7			11,7
	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	8,7		3,3	12,0
	Programme		14,9	-		14,9
Promouvoir les partenariats et la mobilisation des ressources	Efficacité du développement	Initiatives de création de partenariats, de mobilisation et de constitution d'alliances	2,2			2,2
	Gestion	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation des ressources, planification stratégique, budgétisation stratégique, gestion des risques	1,8		7,4	9,1
	Coordination à l'échelle du système des Nations Unies	Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	37,6			37,6
	Programme		5,6	–		5,6
Accélérer la transformation opérationnelle	Efficacité du développement	Planification stratégique, budgétisation stratégique, gestion des risques, planification des programmes et politiques et soutien technique connexe	12,3			12,3

Domaine d'action/Produit	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	2024-2025			Total
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	
	Gestion	Supervision et gestion sur le terrain ou dans les bureaux de pays, direction et encadrement, planification stratégique, budgétisation stratégique, gestion des risques	38,0		25,4	63,3
	Activités entreprises à des fins spéciales	Dépenses d'équipement informatiques, gestion du changement	5,3			5,3
	Programme		9,2	9,6		18,8
Favoriser la diversité et développer les capacités du personnel et promouvoir une culture inclusive au sein d'ONU-Femmes	Gestion	Ressources humaines, sécurité du personnel et des locaux	2,5		3,6	6,1
	Activités entreprises à des fins spéciales	Dépenses d'équipement : respect des normes minimales de sécurité opérationnelle	0,9			0,9
	Programme		19,0	–		19,0
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	2,7			2,7
	Gestion	Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives	3,6		1,6	5,2
<b>Total</b>			<b>473,5</b>	<b>694,0</b>	<b>41,2</b>	<b>1 208,7</b>

56. La figure III ci-après présente les allocations indicatives de toutes les ressources aux quatre domaines thématiques et aux cinq produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.

Figure III

**Allocations totales indicatives par domaines d'action thématiques et produits pour 2024-2025**



*Allocation des ressources à l'appui des domaines d'action thématiques en matière de développement*

57. L'allocation indicative des ressources aux quatre domaines d'action du Plan stratégique est alignée sur les résultats et les priorités fixés dans le Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 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'action au cours des trois dernières années.

58. L'allocation provisoire des ressources au titre des domaines d'action thématiques définis dans le Plan stratégique tient compte des tendances passées, ainsi que des priorités des programmes nationaux et de l'ambition stratégique de l'Entité. Ainsi, les ressources prévues des programmes sont purement indicatives et se répartissent de la façon suivante entre 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) : 19 %. ONU-Femmes s'efforce de promouvoir l'avancement économique et la résilience des

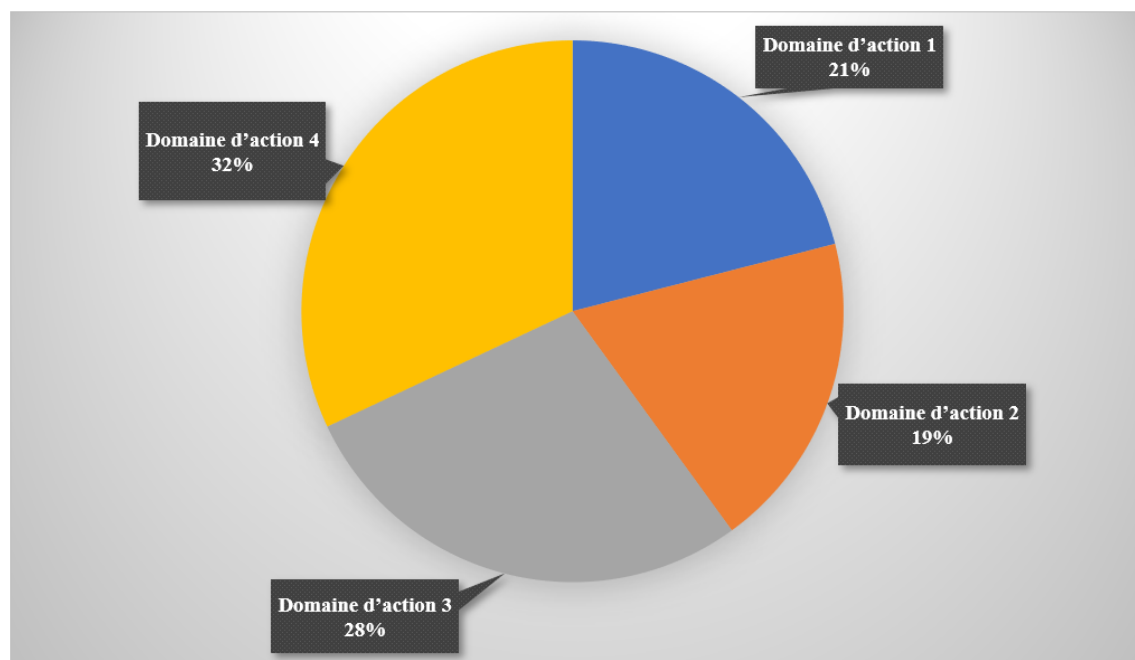
femmes afin que celles-ci jouissent d'une sécurité du revenu, d'un travail décent et d'une autonomie économique.

c) Domaine d'action 3 (élimination des violences faites aux femmes) : 28 %. ONU-Femmes promeut des approches intégrées pour faire en sorte que toutes les femmes et les filles vivent une vie exempte de toutes formes de violence.

d) Domaine d'action 4 (paix et sécurité, action humanitaire et réduction des risques de catastrophe) : 32 %. 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.

59. La figure IV ci-après illustre les dotations indicatives totales pour les quatre domaines d'action thématiques du Plan stratégique :

Figure IV  
**Allocations totales indicatives pour les domaines d'action thématiques pour 2024-2025**



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

60. 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.

61. 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 ou de fonctions 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.

62. 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 résultats en matière de développement 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 entité.

63. Les allocations indicatives pour les cinq produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles s'appuient sur les tendances passées et l'ambition stratégique d'ONU-Femmes. Le total des ressources allouées à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles se répartissent entre toutes les catégories de coûts à l'appui des produits de la façon suivante :

a) Produit 1 (garantir une organisation responsable grâce à une performance axée sur des principes) : 33 %. ONU-Femmes met en place une organisation diversifiée, autonome et responsable en s'appuyant sur une gestion solide de la performance, une gouvernance forte, et un contrôle des risques et de la conformité.

b) Produit 2 (promouvoir les partenariats et la mobilisation des ressources) : 21 %. ONU-Femmes élargit et approfondit les partenariats en faveur de l'égalité des genres afin d'obtenir des résultats à grande échelle pour les femmes et les filles.

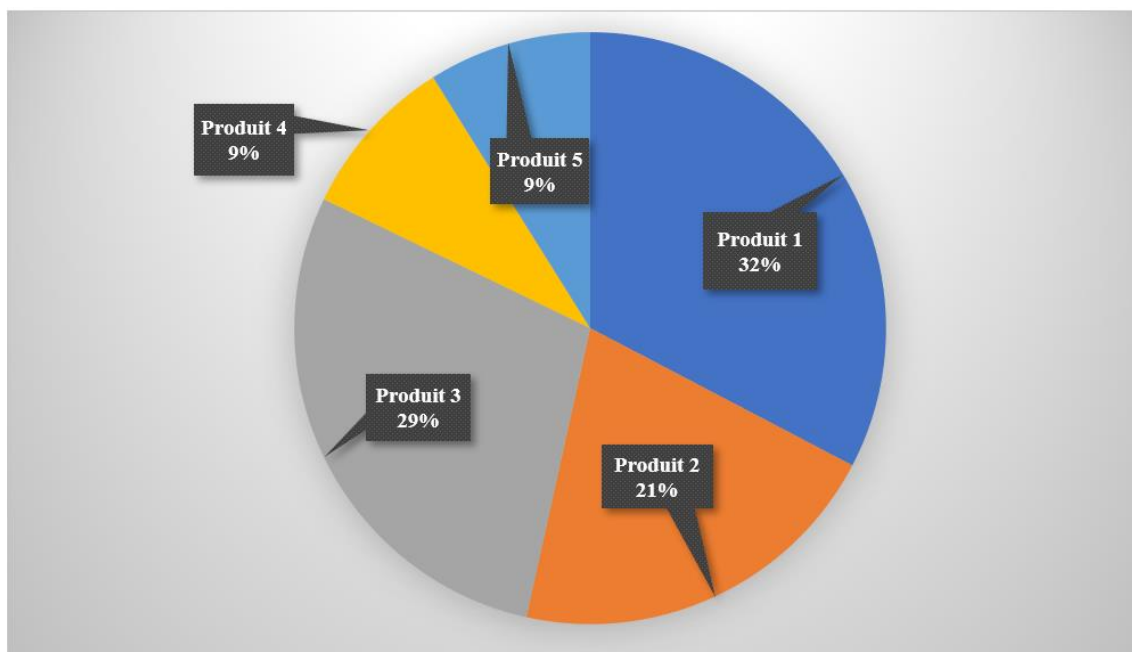
c) Produit 3 (accélérer la transformation opérationnelle) : 29 %. ONU-Femmes transforme son modèle d'activité en favorisant un leadership agile et déontologique et une culture d'amélioration continue, qui lui permettent de s'adapter à des circonstances qui évoluent rapidement.

d) Produit 4 (favoriser la diversité et développer les capacités du personnel et promouvoir une culture inclusive au sein d'ONU-Femmes) : 9 %. ONU-Femmes cherche à obtenir des résultats grâce à une culture inclusive et à une direction axée sur la déontologie, les initiatives porteuses de changement et le principe de codirection.

e) Produit 5 (des produits, services et processus normatifs, opérationnels et de coordination efficaces) : 9 %. ONU-Femmes investira dans des programmes, des produits de connaissances et des offres de services normalisés pour obtenir des résultats à grande échelle, tout en adaptant son offre de services, en collaboration avec les équipes de pays, de manière à faire face aux réalités et aux priorités nationales.

64. La figure V ci-après présente les allocations indicatives totales pour les cinq produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles.

Figure V  
**Allocations totales indicatives pour les produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles pour 2024-2025**



## VIII. Activités entreprises à des fins spéciales : dépenses d'investissement

65. La catégorie des activités entreprises à des fins spéciales englobe les coûts des investissements propres à l'Entité et les coûts à l'appui des normes minimales de sécurité opérationnelle qui font partie de l'harmonisation de la classification des coûts et des définitions des catégories correspondantes approuvée par le Conseil d'administration.

66. 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) des investissements continus de 5,0 millions de dollars dans le nouveau progiciel de gestion intégré en nuage, y compris le développement du système pour la planification et l'établissement des rapports, l'intégration du système et la transparence ; b) un montant de 0,3 million de dollars à l'appui des initiatives continues de gestion du changement et c) une enveloppe de 0,9 million de dollars à l'appui des normes minimales de sécurité opérationnelle. Ce projet de budget étant identique au précédent budget intégré pour 2022-2023, et il n'y a pas d'augmentation de volume dans la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales.

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

67. En s'associant au PNUD et aux autres entités participantes dans la conception, le développement et le déploiement du nouveau progiciel de gestion intégré Quantum, ONU-Femmes a bénéficié des économies d'échelle apportées par l'action conjointe interinstitutions qui caractérise la réforme du système des Nations Unies. Pour tirer pleinement parti du potentiel du nouveau système, un investissement au cours de la période 2024-2025 de 5,0 millions de dollars est nécessaire pour contribuer à la poursuite du développement partagé de Quantum par les entités partenaires afin



d'apporter des améliorations d'ordre générale aux performances et aux fonctionnalités qui sont communes à toutes les entités participantes, ainsi qu'aux exigences propres à ONU-Femmes, en particulier les initiatives de haut niveau prévues dans le développement des systèmes liés à la planification, à l'établissement des rapports et à la transparence institutionnelle, ainsi que l'intégration de la gestion axée sur les résultats avec le progiciel de gestion intégré, l'établissement des rapports, et la formation au niveau mondial et le soutien à la mise en œuvre de ces initiatives. Les activités supplémentaires englobent les compétences techniques nécessaires pour soutenir la conception, les essais, le transfert de connaissances, la formation et la transformation requise pour l'investissement technologique, ainsi que pour la trésorerie et les réserves.

68. Cet investissement permettra de poursuivre la transformation numérique vers une approche de système intégré qui soutiendra la mise en œuvre du cadre de résultats d'ONU-Femmes, en intégrant les informations relatives aux finances, aux budgets et aux ressources humaines d'ONU-Femmes aux résultats.

#### *Thèmes prioritaires stratégiques*

69. ONU-Femmes a mis en place un processus de gestion du changement pour optimiser l'organisation du siège et des bureaux régionaux et extérieurs. Ce processus s'appuie sur les conclusions, l'analyse et les recommandations des travaux antérieurs et en cours concernant la structure et le fonctionnement d'ONU-Femmes. Dans le cadre d'un budget à croissance zéro, 300 000 dollars sont prévus pour étudier les possibilités de rationaliser l'affectation des ressources en fonction des enjeux mondiaux et des progrès réalisés par rapport à divers indicateurs et matrices relatifs à l'égalité des genres, afin d'avoir un impact maximal sur la vie des femmes et des filles.

#### *Normes minimales de sécurité opérationnelle*

70. Conformément à la décision 2020/8 approuvée par le Conseil d'administration, 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 un coût constant défini comme une activité entreprise à des fins spéciales conformément aux définitions de la classification des coûts harmonisée.

## **IX. Recouvrement des coûts**

71. 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<sup>er</sup> janvier 2022, et décidé que « les accords signés avant le 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2022, [seraient] conformes aux taux de la politique de recouvrement des coûts telle qu'approuvée dans la présente décision ».

72. 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 » ; et

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

73. ONU-Femmes s'est conformée aux exigences du Conseil d'administration et a présenté les informations sur l'incidence financière des taux différenciés harmonisés et des dérogations accordées dans le Rapport annuel de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive pour les années 2018 (UNW/2019/2), 2019 (UNW/2020/2), 2020 (UNW/2021/2), 2021 (UNW/2022/2) et 2022 (UNW/2023/x).

74. Le Rapport annuel de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive pour 2022 (UNW/2023/x) contient les informations suivantes :

a) le détail de la dérogation approuvée en 2022 concernant le recouvrement des coûts, qui s'est traduite par une incidence financière de 3 000 dollars, soit 0,003 million de dollars ;

b) l'incidence financière des taux différenciés en 2022, y compris les dérogations concernant le recouvrement des coûts, qui s'est établie à 1,29 million de dollars ;

c) le taux effectif de recouvrement des coûts en 2022, qui s'est élevé à 7,18 %.

75. Comme le montre le nombre extrêmement faible de dérogations exceptionnelles, ONU-Femmes s'attache à respecter la décision du Conseil d'administration et n'accorde de dérogations que lorsqu'il existe des accords-cadres et des collaborations qui promeuvent des activités conjointes dans les entités des Nations Unies. En outre, des dérogations sont approuvées lorsque la seule alternative pour ONU-Femmes serait de renoncer aux contributions, et de manquer des occasions de faire progresser l'égalité des genres.

76. Le taux indicatif de recouvrement des coûts est présenté à l'annexe II du projet de budget intégré pour 2024-2025. Sur la base du projet de budget intégré et de la politique globale conjointe de recouvrement des coûts, le taux indicatif de recouvrement des coûts s'élève à 8,8 %. Les détails des calculs et de la méthode sont présentés à l'annexe II.

77. Comme l'a demandé le Conseil d'administration dans la décision 2020/8, ONU-Femmes, en collaboration avec le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF présentera un examen complet de la politique de recouvrement des coûts et de son application pour décision à la deuxième session ordinaire de 2024, et organisera une réunion d'information conjointe en 2023 afin de présenter un calendrier commun pour l'examen de l'application de la politique de recouvrement des coûts et la formulation des observations et conclusions préliminaires y afférentes.

78. Dans un contexte de croissance prévisionnelle continue de la proportion des contributions d'autres ressources, le recouvrement des coûts indirects et l'imputation des coûts directs aux programmes financés par d'autres ressources sont essentiels pour assurer la viabilité financière de l'Entité. ONU-Femmes continue de dépendre

du partenariat avec les parties prenantes pour garantir que les accords relatifs aux programmes financés par d'autres ressources intègrent toujours les coûts directs nécessaires. En interne, ONU-Femmes continuera de renforcer les mesures visant à respecter pleinement la politique de recouvrement des coûts dans toutes les propositions financées par d'autres ressources.

## X. Éléments de décision

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

a) *Se féliciter* du budget intégré unique présenté par ONU-Femmes pour 2024–2025, 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 et approuver les six postes P-4 supplémentaires proposés pour renforcer la fonction de coordination, les coûts additionnels étant compensés par des gains d'efficacité ;

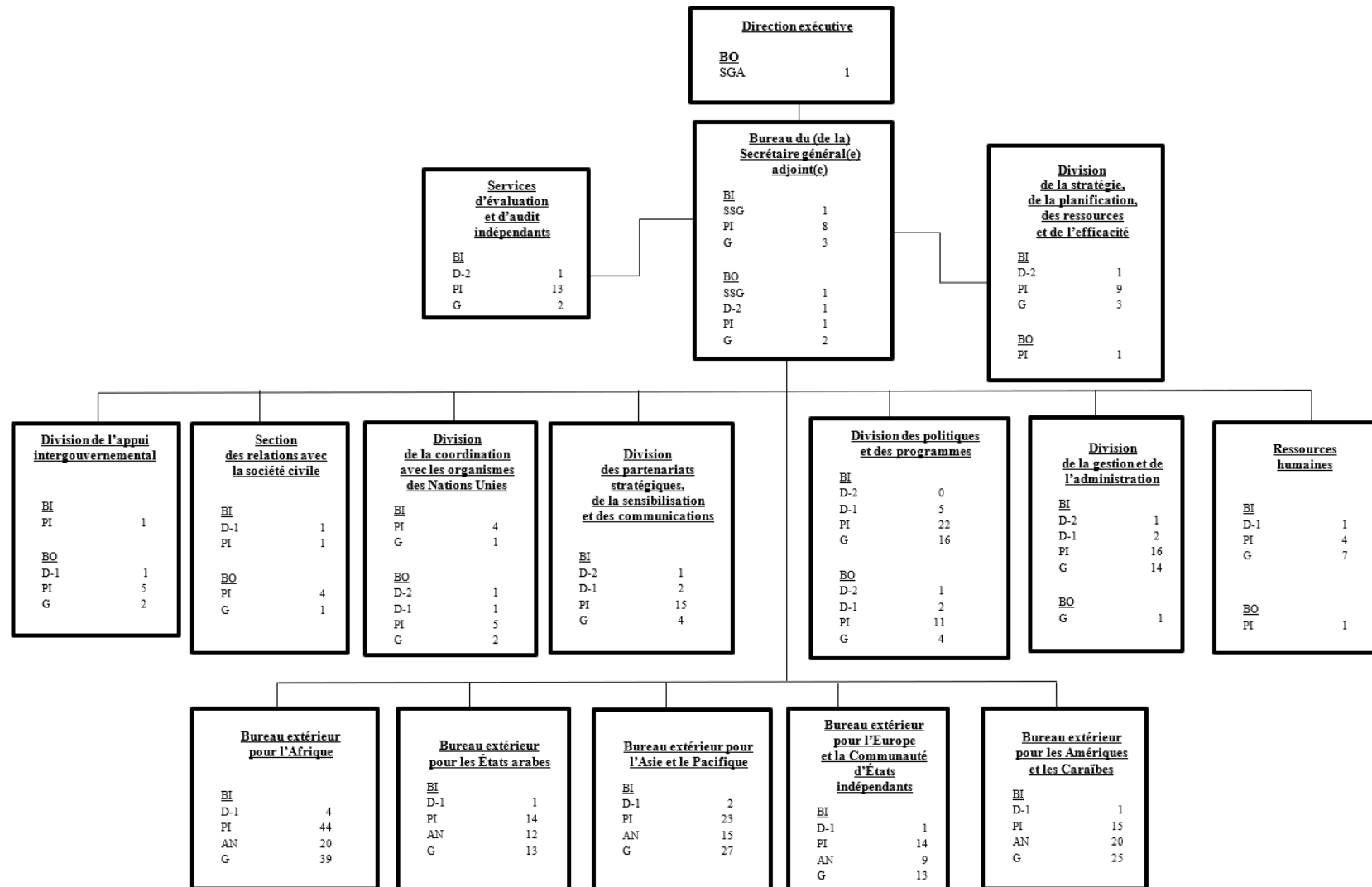
c) *Approuver* les ressources brutes inscrites au budget institutionnel pour un montant de 204,4 millions de dollars, qui doivent permettre de renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation, et noter que, sur ce montant prévisionnel, 41,2 millions de dollars correspondent au recouvrement des 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 de développement ;

e) *Prendre note* des prévisions budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour 2024-2025 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 2024-2025



Abréviations : AN = administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national ; BI = budget institutionnel ; BO = budget ordinaire ; G = agent(e) des services généraux ; PI = personnel recruté sur le plan international ; SGA = secrétaire général adjoint ; SSG = sous-secrétaire général(e).

## Annexe II

### Recouvrement des coûts indirects d'ONU-Femmes

#### I. Définitions

1. Les coûts découlant des différentes activités sont classés conformément au cadre approuvé par le Conseil d'administration (décision 2020/12). La classification des activités et les catégories de coûts correspondantes sont les suivantes :

a) Activités de développement : coûts associés aux programmes et aux activités visant à l'efficacité du développement qui contribuent et sont essentielles à l'obtention de résultats effectifs en matière de développement, comme suit :

i) Programmes : activités et coûts associés rattachés à des composantes de programmes ou à des projets particuliers, qui contribuent à la réalisation des résultats en matière de développement contenus dans les descriptifs de programmes nationaux, régionaux ou mondiaux ou dans d'autres arrangements de programmation ;

ii) Activités visant à l'efficacité du développement : dépenses afférentes aux activités de nature consultative, technique et exécutive nécessaires pour réaliser les objectifs des programmes et des projets relevant des domaines d'action prioritaires de l'organisation. 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 ;

b) Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies : activités qui appuient la coordination des activités de développement du système des Nations Unies et dépenses qui y sont associées ;

c) Activités de gestion : activités visant essentiellement à faire valoir l'identité du personnel d'une organisation, à l'encadrer et à favoriser son bien-être, et des dépenses associées à ces activités. Elles concernent notamment la direction exécutive, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, la fonction juridique, l'informatique, les finances, l'administration, la sécurité et la gestion des ressources humaines. Les coûts de gestion sont classés en récurrents ou non récurrents ;

d) Activités indépendantes 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.

e) Activités entreprises à des fins spéciales ; activités qui impliquent des dépenses : i) d'équipement ; et ii) de prestation de services à d'autres entités des Nations Unies.

2. 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 ;
- Activités de coordination des initiatives 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.

3. 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.

4. 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.

e) Pour la période 2024-2025, le taux indicatif de recouvrement des coûts est de 8,8 %.

### Calcul des taux indicatifs de recouvrement des coûts pour 2024-2025

(En millions de dollars des États-Unis)

A1	Ressources ordinaires (RO)	400,0
A2	Autres ressources (AR)	630,0
	Total	1 030,0
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 RO	39 %
B2	Part des AR	61 %
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 l'efficacité du développement	(53,2)
C2	Activités non comparables entreprises à des fins spéciales	(6,2)
C3	Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	(37,6)
C4	Fonctions de gestion transversales essentielles	(23,0)
C5	Fonctions transversales essentielles indépendantes de contrôle et d'assurance	(1,0)
	Total du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts	83,5

---

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	83,5
$E1=B1*D$	Part des RO dans le budget institutionnel	32,4
$E2=B2*D$	Part des AR dans le budget institutionnel	51,1
$F=E2/(A2-E2)$	Taux indicatif	<b>8,8 %</b>

---

## Annexe III

### Définitions

**Activités de contrôle et d'assurance.** Activités indépendantes 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.

**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.

**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 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.

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

**Activités visant 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 d'ONU-Femmes. 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.

**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.

**Augmentation/diminution de volume.** 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.

**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 »).

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

**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.

**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.



**Crédits ouverts.** 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 efficience organisationnelles du budget intégré.

**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.

**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.

**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.

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

## Annexe IV

## État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre 2021

	2020-2021		2020				2021				2020-2021	
	Budget initial	Budget définitif	Budget initial	Budget définitif	Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre le budget définitif et les montants effectifs	Budget initial	Budget définitif	Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre le budget définitif et les montants effectifs	Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre le budget définitif et les montants effectifs
Activités inscrites au budget ordinaire	19 461	19 461	9 741	9 741	10 126	(385)	9 720	9 720	9 956	(236)	20 082	(621)
Activités de développement												
Programme	798 300	810 463	399 150	367 565	347 021	20 544	399 150	442 898	433 534	9 364	780 555	29 908
Efficacité du développement	53 800	46 802	26 900	23 293	21 171	2 122	26 900	23 509	21 323	2 186	42 494	4 308
<b>Total partiel</b>	<b>852 100</b>	<b>857 265</b>	<b>426 050</b>	<b>390 858</b>	<b>368 192</b>	<b>22 666</b>	<b>426 050</b>	<b>466 407</b>	<b>454 857</b>	<b>11 550</b>	<b>823 049</b>	<b>34 216</b>
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	32 000	35 570	16 000	20 205	17 192	3 013	16 000	15 365	16 226	(861)	33 418	2 152
Activités de gestion												
Activités à caractère continu	103 300	94 684	51 650	44 900	44 602	298	51 650	49 784	45 462	4 322	90 064	4 620
Évaluation	6 300	5 092	3 150	2 830	2 578	252	3 150	2 262	2 219	43	4 797	295
Audit et investigations	6 000	5 144	3 000	2 268	1 997	271	3 000	2 876	2 559	317	4 556	588
<b>Total partiel</b>	<b>115 600</b>	<b>104 920</b>	<b>57 800</b>	<b>49 998</b>	<b>49 177</b>	<b>821</b>	<b>57 800</b>	<b>54 922</b>	<b>50 240</b>	<b>4 682</b>	<b>99 417</b>	<b>5 503</b>
Activités entreprises à des fins spéciales												
Informatique et communications	500	500	250	250	-	250	250	250	500	(250)	500	-
Examen après 25 ans de la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing	900	976	450	450	374	76	450	526	499	27	873	103
Gestion du changement	1 600	1 273	800	637	442	195	800	636	554	82	996	277
<b>Total partiel</b>	<b>3 000</b>	<b>2 749</b>	<b>1 500</b>	<b>1 337</b>	<b>816</b>	<b>521</b>	<b>1 500</b>	<b>1 412</b>	<b>1 553</b>	<b>(141)</b>	<b>2 369</b>	<b>380</b>
<b>Budget total</b>	<b>1 022 161</b>	<b>1 019 965</b>	<b>511 091</b>	<b>472 139</b>	<b>445 503</b>	<b>26 636</b>	<b>511 070</b>	<b>547 826</b>	<b>532 832</b>	<b>14 994</b>	<b>978 335</b>	<b>41 630</b>
<b>Total du budget institutionnel</b>	<b>204 400</b>	<b>190 041</b>	<b>102 200</b>	<b>94 833</b>	<b>88 356</b>	<b>6 477</b>	<b>102 200</b>	<b>95 208</b>	<b>89 342</b>	<b>5 866</b>	<b>177 698</b>	<b>12 343</b>