

2048



Document du Programme commun
Développement local favorisant l'égalité des sexes
2 octobre 2008
Première révision 14 juillet 2009

Résumé exécutif

Ce programme commun, élaboré selon les principes d'« unité d'action » de l'ONU, établit un partenariat entre le FENU, l'UNIFEM et le PNUD visant à soutenir les autorités locales de cinq pays d'Afrique afin qu'elles garantissent le développement et l'amélioration équitables de l'accès local des femmes aux ressources et aux services grâce à une planification, une programmation et une budgétisation sensibles à la question du genre. Le FENU, l'UNIFEM et le PNUD s'appuient sur une expérience solide et des atouts forts, puisés dans des pays du monde entier, pour soutenir une planification et une budgétisation du développement local qui soient à la fois sensibles au genre et axées sur la performance.

Leurs perspectives complémentaires sont réunies pour générer une expérience concrète du développement local favorisant l'égalité des sexes qu'il sera possible de reproduire et d'étendre. L'objectif principal est de construire un modèle qui établisse des relations entre les *intentions* lors de la planification et les *effets des politiques* visant à atteindre l'égalité des sexes par le biais d'allocations équitables.

Trois composantes fondamentales sont donc proposées : a) planification et budgétisation : les intentions de planification et de budgétisation des autorités locales appliquent un « prisme sexospécifique » (tenant compte des spécificités de chaque sexe) et comprennent des objectifs, des valeurs de référence et des mesures ventilés par sexe qui soutiennent l'autonomisation des femmes ; b) performance équitable : *un suivi systématique des performances budgétaires permet d'analyser les dépenses réelles des autorités locales et leur impact sur l'égalité entre les sexes, notamment les effets qui favorisent ou entravent l'autonomisation des femmes* ; et c) la création de connaissances et d'une politique en la matière, qui s'intéresse plus particulièrement à *l'engagement politique, à la défense et aux communications, ainsi qu'à la génération des connaissances*.

Un conseiller technique principal assurera non seulement la cohérence de l'analyse politique et les conseils techniques pour la mise en œuvre du programme, mais aussi l'intégration des connaissances apportées par le pays à la famille onusienne élargie.

Intitulé du programme : <u>Développement local favorisant l'égalité des sexes</u>	Budget estimé : 8 186 868 USD
Durée du programme : <u>Janvier 2008 – Décembre 2011</u>	Ressources allouées :
Agent d'exécution : <u>FENU</u>	<ul style="list-style-type: none"> • État ----- • Ressources ordinaires/autres ressources <ul style="list-style-type: none"> ○ FENU <u>250 000 USD</u> ○ UNIFEM <u>50 000 USD</u> ○ Belgique <u>7 886 905 USD (5,3 millions EUR)</u> (pour les ressources ordinaires du FENU)
Agents de réalisation : <u>UNIFEM, FENU</u>	Budget non financé <u>0 USD</u>

Christine Roth
Secrétaire exécutive adjointe
FENU

Date :

Inès Alberdi
Directrice exécutive
UNIFEM

Date :

(A) CONTEXTE :

Introduction :

Ce document de projet pose le cadre d'un programme commun des Nations Unies destiné à soutenir un développement local favorisant l'égalité des sexes qui s'inscrit dans l'esprit des réformes de l'ONU et qui appuie les politiques nationales de développement dans leur réalisation des OMD. La collaboration entre le FENU, l'UNIFEM et le PNUD rassemble leurs domaines d'expertise complémentaires dans le but de parvenir à un développement local qui favorise l'égalité entre les sexes. Le programme vise à renforcer les capacités des autorités locales afin qu'elles intègrent des perspectives sexospécifiques, c'est-à-dire tenant compte des spécificités de chaque sexe, dans les processus de planification et de budgétisation et qu'elles encouragent la participation des femmes et d'organisations communautaires à ces processus.

Le FENU a de nombreuses réalisations à son actif dans le domaine du développement local. De caractère essentiellement technique, elles sont également axées sur la performance, comme en témoignent deux de ses grands axes de travail. D'une part, les fonds de développement local (FDL) sont un mécanisme permettant au FENU d'apporter un soutien budgétaire direct aux autorités locales, dans les conseils de district ou urbains. Les FDL constituent une mesure d'incitation au renforcement des capacités, au niveau communautaire ou des autorités locales, mais également des réformes politiques qui en découlent grâce à la capitalisation des pratiques au niveau local¹. L'autre domaine d'expertise du FENU provient de la priorité qu'il accorde à l'application de budgets axés sur la performance² afin d'établir un cadre normatif permettant de mesurer les performances des autorités locales à partir de toutes leurs sources de recettes et de dépenses.

Le FENU s'intéresse de plus en plus étroitement aux questions de genre afin d'assurer des résultats équitables pour les deux sexes³. En 2006, il a publié *Achieving Results: Performance Budgeting in the Least Developed Countries* [Obtenir des résultats : la budgétisation axée sur la performance dans les pays les moins avancés], qui consacre deux chapitres à la budgétisation sensible au genre. De même, en décembre 2006, il a approuvé un document de travail interne intitulé *Gender and Development: Investment Methods for Greater Equity* [Genre et développement : des méthodes d'investissement pour une équité accrue]. L'annexe technique de ce document proposait aux autorités locales un cadre pour élaborer des plans de développement délimités géographiquement et des stratégies et des budgets spécifiques à chaque organisation. Ces deux axes ont pour caractéristique commune l'application du prisme des OMD, d'une part, et du prisme sexospécifique, d'autre part, à chaque étape du processus de planification et de budgétisation. La suite logique à la publication de ces deux documents (le livre et le document de travail) consiste à mettre en place une nouvelle initiative de développement local à vocation politique qui favorise l'égalité des sexes et qui consisterait notamment à mettre en application et à tester une approche de la planification et de la budgétisation à la fois ascendante et axée sur les résultats (cf. Annexe 1).

L'UNIFEM soutient la budgétisation sensible au genre (BSG) depuis 2000, tant au niveau national que local, dans une vingtaine de pays du monde entier. L'une des principales caractéristiques de cette expérience est l'application de la BSG dans le cadre analytique de la budgétisation axée sur la performance. L'approche de l'UNIFEM se déploie sur plusieurs axes prioritaires : renforcement des capacités institutionnelles, application d'une perspective de genre aux systèmes de décentralisation, soutien à la participation des femmes et mise en place de l'obligation de rendre compte des droits des femmes au niveau local. L'expérience en matière d'initiatives de budgétisation sensible au genre au niveau local a concerné notamment le Pérou, l'Équateur, la Bolivie, le Mexique, l'Inde, l'Ouganda, le Maroc, les Philippines et plusieurs autres pays. En novembre 2004, en collaboration avec l'Institut national indien des finances et des politiques publiques (NIPFP), l'UNIFEM a organisé une rencontre internationale d'experts à New Delhi sur le thème de la budgétisation sensible au genre au niveau local. De même, en 2002, l'UNIFEM avait organisé un séminaire en Italie intitulé

¹

² http://www.uncdf.org/english/local_development/documents_and_reports/thematic_papers/pbb/index.php

³ http://www.uncdf.org/english/local_development/documents_and_reports/thematic_papers/UNCDF_GenderDevelopment.pdf

« Rethinking gender, democracy and development: *Is decentralization a tool for local ownership an effective political voice* [Repenser la question de genre, la démocratie et le développement : la décentralisation est-elle un outil d'appropriation locale d'une voix politique efficace ?] », en collaboration avec Women's Alternative Visions Everywhere (VADO/WAVE) et avec le soutien du gouvernement italien. Ce séminaire s'intéressait aux conséquences de la décentralisation dans la vie des femmes. Parmi les autres initiatives soutenues par l'UNIFEM dans ce domaine, on peut également citer le document d'orientation sur la question du genre dans les relations fiscales intergouvernementales (janvier 2007).

En tant que garant des OMD, le PNUD se consacre au soutien de la planification sensible au genre et axée sur les OMD dans différents pays. Cela se traduit notamment par l'élaboration de méthodologies sensibles au genre pour la mise en œuvre des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et des plans nationaux de développement en vue de la réalisation des OMD⁴.

Les objectifs stratégiques du PNUD concernant les autorités locales et la décentralisation consistent à assurer l'augmentation de la participation de l'ensemble de la communauté et à améliorer les processus participatifs autonomes, pour encourager l'émergence d'un consensus politique local sur la déclinaison locale des OMD⁵ et contribuer à la réalisation des OMD par le biais de processus participatifs inclusifs. Le réseau multipartite du PNUD intitulé « Partenariats entre le secteur public et le secteur privé pour l'environnement urbain » est l'aboutissement de l'une de ces initiatives. Il soutient les efforts des pays en développement pour élaborer, encourager et mettre en place des partenariats entre les secteurs public et privé afin de réduire la pauvreté au niveau local⁶. En Mauritanie, un projet destiné à améliorer la gestion des déchets solides a contribué à transformer les petits opérateurs privés informels en une petite entreprise organisée, en l'occurrence une ONG féminine. Ce projet a permis de développer les compétences en négociation, en gestion et en réponse aux appels d'offres des femmes impliquées, et a également accru la production alimentaire urbaine. En tant qu'agent de développement de l'ONU représenté au niveau national dans tous les pays du monde, le PNUD travaille en collaboration avec le FENU et l'UNIFEM non seulement à la mise en œuvre, mais aussi à la généralisation des programmes de développement local et d'autonomisation des femmes.

Le programme présenté ici est une occasion de s'appuyer sur l'expérience du FENU, de l'UNIFEM et du PNUD pour l'appliquer aux pays choisis grâce à la mise en place de modèles de développement local sensibles au genre, qui intégreront une analyse politique et un soutien concret qu'il faudra tester dans le cadre du principe global de *développement équitable*. Ces interventions reposeront sur des pratiques locales (nationales) et éclaireront à leur tour les perspectives régionales et internationales. Les pratiques nationales s'appuieront également sur les projets de décentralisation et de développement local (financés séparément) existants réalisés par différentes agences onusiennes.

Ce programme est donc destiné à s'inscrire dans le système global de gestion des dépenses publiques qui régit les budgets locaux, et notamment les transferts fiscaux intergouvernementaux, les cadres de dépenses à moyen terme, les systèmes de recettes et de dépenses, mais aussi les liens établis entre les politiques et les plans et la budgétisation. C'est pourquoi l'objectif du programme est de parvenir à une compréhension accrue des liens entre apports *politiques* et résultats *budgétaires* en matière de genre et de développement au niveau local. C'est un élément crucial dans la mesure où le pouvoir repose essentiellement sur la capacité à allouer des ressources à des produits escomptés dans le but d'atteindre les résultats souhaités.

(B) ANALYSE DE LA SITUATION :

Toutes les autorités locales des pays les moins développés sont confrontées à la difficulté d'encourager le développement local, avec les exigences que cela suppose en termes d'infrastructures et de services. L'une des

⁴ <http://www.undp.org/poverty/tools.htm> [broken link]

⁵ Capacity Development for MDG Localization [Renforcement des capacités en vue de la déclinaison locale des OMD], Note de pratique, avril 2007 (projet). Groupe de renforcement des capacités, BDP, PNUD.

⁶ PPPUE Activity Report [Rapport d'activité des Partenariats entre le secteur public et le secteur privé pour l'environnement urbain], PNUD/PPPUE, Centre régional de services, Johannesburg. (www.undp.org/pppue)

principales difficultés consiste à surmonter la faiblesse intrinsèque des autorités locales pour qu'elles puissent fournir à la communauté qu'elles gouvernent les infrastructures et les services visés de manière efficace. La dimension complémentaire qui se situe au cœur même de ce projet demande de dépasser la question de l'accès aux infrastructures et aux services pour tenir compte de la question d'un développement *équitable pour les deux sexes*, que l'on puisse réaliser de façon *économique, rationnelle et efficace*. À cet égard, le cadre de la budgétisation axée sur la performance (FENU) et les principes de la budgétisation sensible au genre (UNIFEM) sont intégrés dans la même question de gestion des dépenses publiques. On estime qu'un processus de décision décentralisé est le meilleur moyen de garantir des réponses adéquates aux opportunités de développement local, en particulier en ce qui concerne les OMD. La difficulté consiste à renforcer les capacités des autorités locales pour leur donner les moyens d'assurer la mise à disposition d'infrastructures et de services à ceux qui en ont le plus besoin.

Par ailleurs, dans le contexte des pays en développement, les autorités locales dépendent généralement des dotations de l'administration centrale pour fournir les services même les plus rudimentaires. Le projet examinera donc non seulement les processus internes de planification, de budgétisation, de mise en œuvre et de contrôle des autorités locales, mais également les procédures et les critères d'attribution des dotations aux autorités locales. Ces critères devront également être examinés de près afin de comprendre la sensibilité (ou l'insensibilité) à la question du genre des procédures.

Parvenir à réaliser les OMD et, en fin de compte, l'égalité entre les sexes (par le biais d'interventions *équitables*) requiert non seulement des capacités, mais également des systèmes et des mécanismes qui soient à la fois favorables aux pauvres et sensibles au genre et qui mettent l'accent sur l'obligation de rendre compte. En janvier 2005, le Centre de développement de l'OCDE a étudié les expériences de décentralisation menées dans 19 pays. Il en ressort que seul le tiers des cas de décentralisation analysés a débouché sur des améliorations sur le plan de la réduction de la pauvreté (Inde et Philippines) ; dans beaucoup d'autres pays, les conséquences enregistrées ont été nulles ou négatives (Ouganda, Népal, Sri Lanka, Mozambique). L'étude de l'OCDE a identifié quatre facteurs déterminants qui avaient permis de s'acheminer vers une décentralisation favorable aux pauvres⁷. Il s'agissait des facteurs suivants :

1. **Politique** : l'engagement des instances décisionnaires est indispensable, au même titre que la mise en place d'un processus transparent et participatif ;
2. **Administratif** : les fonctions doivent être clairement réparties entre les différents acteurs ; il faut également prévoir du temps pour le renforcement des capacités au niveau local/régional ;
3. **Fiscal** : il est crucial de disposer d'un flux de ressources vers les autorités locales sécurisé ;
4. **Rôle des autorités locales** : ils sont les points d'entrée de la mise en place et de l'amélioration des politiques favorables aux pauvres.

Des difficultés spécifiques à la question du genre peuvent être identifiées, en particulier en décomposant la dynamique de l'égalité des sexes à chacun de ces niveaux.

Au niveau politique : la participation concrète des femmes à la vie politique locale doit dépasser le simple examen de la proportion de femmes représentées dans les instances locales. Elle doit s'atteler aux obstacles à leur participation réelle, et notamment au manque de capacités chez les femmes, aux pratiques discriminatoires et aux relations hommes-femmes. Cela exige de tenir compte des autres responsabilités assumées par les femmes, tant professionnelles que familiales. Cela limite souvent leur aptitude à participer à des réunions. Les travaux de budgétisation sensible au genre réalisés en Inde et en Ouganda ont démontré, par exemple, que l'engagement des femmes dans l'agriculture et dans les activités du secteur informel restreignait leur capacité à participer aux réunions des conseils locaux, où se déroulent les

⁷ <http://www.oecd.org/dataoecd/51/19/34425321.pdf> [en français : <http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/fulltext/5kzsvqn8hwg3.pdf?expires=1271684359&id=0000&accname=freeContent&checksum=003D4AF81C3B003B3ED58BF7751C06D0J>]

discussions budgétaires et politiques. Le problème de l'insécurité urbaine peut également empêcher les femmes d'assister aux réunions qui ont lieu le soir.

Au niveau administratif : le manque de conscience des droits des femmes et d'analyses sexospécifique entraîne la création de systèmes, de procédures et de plans qui renforcent les discriminations fondées sur le genre. Le processus de décentralisation doit donc s'accompagner d'un processus de renforcement des capacités sensible au genre afin de faciliter la planification, la budgétisation et la prestation de services d'une façon qui tienne compte des spécificités de chaque sexe et qui intègre des poids et contreponds afin d'inclure l'obligation de rendre compte de l'égalité entre hommes et femmes dans les plans, budgets et projets locaux. Cela suppose de créer des systèmes de planification, de budgétisation et d'évaluation qui posent des conditions explicites d'équité entre les deux sexes.

Au niveau fiscal : la décentralisation laisse supposer un processus de décision plus efficace qui réponde aux besoins et aux priorités au niveau local. Cependant, on constate souvent que les dotations de l'administration centrale vers les échelons locaux sont déterminées au niveau central. Cela ne laisse guère de latitude aux processus participatifs pour définir les politiques et les allocations budgétaires qui répondront aux priorités et besoins locaux. On observe également fréquemment que les dotations ne permettent pas de fournir des services et des ressources aux femmes et de prendre en charge leurs besoins locaux en général de manière adéquate. La réduction des dépenses dans les domaines de la santé, de l'éducation, des routes, de la sécurité, de l'eau, de l'assainissement et de l'agriculture a des conséquences directes sur l'inégalité entre les sexes. Par ailleurs, les autorités locales sont de plus en plus amenées à envisager la taxation et l'introduction de frais d'utilisation comme seul moyen d'augmenter leurs recettes, malgré la faiblesse générale des niveaux de revenu. Il est important de mettre à leur disposition les ressources financières nécessaires pour améliorer l'accès des femmes aux services et pour aider à combler les inégalités entre hommes et femmes. Il est également important d'analyser les modèles de dotation utilisés et la manière dont ils favorisent ou entravent les capacités des autorités locales à faire face aux priorités de l'égalité des sexes.

Le rôle des autorités locales dans l'instauration de politiques en faveur des pauvres et équitables : veiller à la mise en œuvre effective des programmes et politiques élaborés par les autorités locales qui prennent en compte la pauvreté et les spécificités de chaque sexe exige des processus de suivi et d'évaluation adaptés et des systèmes de responsabilité. La décentralisation n'aboutit pas automatiquement à des améliorations au niveau du ciblage, de la participation, de la prestation des services et de la gestion des dépenses publiques. Il faut surveiller ces éléments en permanence. Les autorités locales doivent être récompensées et bénéficier de mesures incitatives leur permettant de remplir leurs fonctions. Le suivi des performances des autorités locales doit inclure des indicateurs ventilés par sexe. Et il faut accorder une attention particulière aux politiques et aux mesures discriminatoires afin d'apporter des réponses efficaces aux besoins et priorités spécifiques à chaque sexe.

Les facteurs qui précèdent sont tous inextricablement liés entre eux par le processus décisionnaire de la gestion des dépenses publiques. Les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et les plans nationaux de développement sont censés se répercuter dans les cadres de dépense à moyen terme des États. Or, ces cadres constituent le contexte de la planification et de la budgétisation organisationnelles. La planification et la budgétisation des autorités locales tiennent compte des dotations présumées. Les autorités locales sont encouragées à mesurer leurs performances (de façon économique, rationnelle et efficace) à partir de toutes leurs sources de recettes. C'est le principe de la budgétisation axée sur la performance. La budgétisation sensible au genre est l'une des clés de la réalisation d'un développement favorisant l'égalité entre les sexes. La participation à la planification et à la budgétisation doit démarrer au niveau communautaire et impliquer les femmes au même titre que les hommes à tous les niveaux. Le cycle de gestion des dépenses publiques ouvre la voie non seulement à un développement sensible aux spécificités de chaque sexe (les politiques étant traduites en dépenses) mais aussi à l'autonomisation des femmes (pour aider à prendre des décisions sensées sur les plans et budgets). La gestion des dépenses publiques est donc le dénominateur commun qui relie les dimensions politiques, administratives, fiscales et locales de ce problème.

(C) DESCRIPTION DU PROJET :

L'objectif de ce projet est de parvenir à un développement local favorisant l'égalité des sexes afin d'améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux services.

Cet objectif a pour effet direct de générer **une planification, une programmation et une budgétisation sensibles au genre** grâce à des réformes institutionnelles, des mécanismes de financement favorisant une autonomie accrue et des débats politiques suscitant la réflexion. Les indicateurs d'effet stratégiques permettant de mesurer ces réalisations potentielles sont :

1. La part des dépenses des autorités locales consacrée explicitement à des investissements locaux en faveur des pauvres et de l'égalité hommes-femmes ;
2. Le nombre d'autorités locales ciblées ayant les capacités de préparer des plans de développement locaux axés à la fois sur les OMD et l'égalité entre les sexes, ainsi que des budgets axés sur les résultats, avec l'ensemble des parties concernées ;
3. Le nombre d'autorités locales ciblées ayant les capacités et disposant des fonds nécessaires pour mettre en œuvre des plans de développement local sensibles au genre ;
4. Le nombre d'autorités locales ciblées qui rendent compte à leurs citoyens de la mise en œuvre des budgets et des plans de développement favorisant l'égalité des sexes.

Le programme proposé repose sur une approche du développement axée sur les droits, qui met notamment en avant la participation des femmes et des organisations féminines aux processus de développement local, la non-discrimination et l'intégration de mesures visant à remédier aux inégalités hommes-femmes, l'autonomisation des femmes et la responsabilité des autorités locales concernant la réalisation des OMD et des objectifs d'égalité des sexes. Le soutien des groupes politiquement et économiquement marginalisés est au cœur de cette approche du développement axée sur les droits. Ce principe sera reflété dans le programme à chaque étape des cycles de « planification et budgétisation » et de « performance équitable ».

Trois composantes fondamentales sont donc proposées : a) **planification et budgétisation** : les intentions de planification et de budgétisation des autorités locales appliquent un « prisme sexospécifique » et comprennent des objectifs, des valeurs de référence et des mesures ventilés par sexe qui soutiennent l'autonomisation des femmes ; b) **performance équitable** : un suivi systématique des performances budgétaires permet d'analyser les dépenses réelles des autorités locales et leur impact sur l'égalité entre les sexes, y compris les effets qui favorisent ou entravent l'autonomisation des femmes ; et c) la création de connaissances et d'une politique en la matière, qui s'intéresse plus particulièrement à l'engagement politique, à la défense et aux communications, ainsi qu'à la génération des connaissances.

1. Planification et budgétisation : les intentions de planification et de budgétisation des autorités locales appliquent un « prisme sexospécifique » et comprennent des objectifs, des valeurs de référence et des mesures ventilés par sexe qui soutiennent l'autonomisation des femmes.

Cette composante visera à renforcer les capacités des conseils locaux en matière de planification et de budgétisation favorisant l'égalité des sexes. Intégrée, la planification du développement sensible au genre se consacrera à la distribution équitable des ressources et des services et à l'égalité des chances, afin de remédier aux inégalités. Les stratégies et les budgets des autorités locales veilleront à ce que ces inégalités soient prises en compte. Dans les plans, des cibles et des valeurs de référence spécifiques seront identifiées afin de définir des politiques adaptées aux différences entre les sexes et des objectifs concrets qui répondent aux besoins des femmes. En matière de budgétisation, les formats budgétaires seront examinés afin de s'assurer qu'ils intègrent des allocations destinées à combler les inégalités identifiées dans l'analyse sexospécifique, ainsi qu'une perspective soucieuse de l'égalité des sexes dans les politiques d'augmentation des recettes.

En outre, un guichet de financement spécial sera mis en place et administré par chaque conseil local. Il comportera des ressources affectées aux priorités féminines, qui seront identifiées par des groupes de femmes au sein de chaque administration locale partenaire et en fonction de l'analyse apportée par la deuxième composante, évoquée ci-après. Ce guichet d'investissement est destiné à mettre à profit les atouts des fonds de développement local (lorsqu'un programme du FENU existant est exploité) tout en exprimant de façon plus explicite l'autonomisation et le développement ultérieur des projets en faveur des femmes. Ces fonds doivent fournir des services supplémentaires en réponse aux priorités féminines d'une manière qui garantisse également l'attribution de ressources de première ligne au profit de l'autonomisation des femmes. En d'autres termes, ces fonds supplémentaires ne constituent pas un substitut à la responsabilité des autorités locales d'intégrer les besoins des femmes dans leur budget global. Ils doivent profiter directement aux femmes et améliorer leur accès aux ressources et services locaux, mais aussi permettre d'instituer des processus qui engageront les groupes féminins locaux aux côtés des autorités locales sur les questions de définition des priorités et de budget.

Seront soutenus par ce guichet d'investissement les initiatives qui introduiront ou renforceront le rôle des femmes dans le processus de développement local ou les projets qui cibleront de façon explicite les femmes et les filles. Cela peut aller d'une simple formation à la fourniture d'équipement, de logements, de transports ou de toilettes pour filles dans les écoles, entre autres possibilités.

Pour utiliser ces fonds, les conseils locaux devront respecter une condition : ils doivent contribuer en partie au coût du service financé. Ainsi les membres du conseil (les politiciens locaux) et les fonctionnaires (le personnel à temps plein) sont-ils amenés à réfléchir à la nécessité d'utiliser les fonds principaux de façon équitable (en favorisant certaines communautés ou localités par rapport à d'autres) afin d'atteindre un niveau d'égalité raisonnable concernant les OMD. Les fonds destinés à un site de programme de pays doivent être d'un montant maximum de 2 USD par personne et par an, en principe, afin d'encourager un autofinancement local à terme et donc d'augmenter les chances de parvenir à la viabilité.

L'utilisation des ressources mises à disposition par ce financement sera déterminée par une approche participative. Dans ce contexte, les mécanismes favorisant la participation des femmes à la prise de décision seront facilités par l'action des organisations féminines et des conseillères locales, par la mobilisation des réseaux de groupes féminins et par des partenariats avec les autorités locales. Pour garantir le succès de la démarche, il sera nécessaire de tirer parti des expériences de budgétisation participative dans d'autres pays d'Afrique et d'Amérique latine et éventuellement en Inde et aux Philippines.

Le processus de planification et de budgétisation repose sur le cycle annuel du processus décisionnel des autorités locales. Ce cycle annuel comprend l'examen des performances de l'année *précédente* (avec la vérification des pièces justificatives), la planification de la mise en œuvre de l'année *en cours* et le lancement du processus de planification des projets pour l'année *suivante*. Lorsque le cycle se déroule sans problème, il s'échelonne donc toujours sur trois ans : l'année précédente, l'année en cours et l'année suivante. En outre, son point de départ se situe toujours au niveau communautaire, nuancé par la politique nationale de développement et ses priorités. Les plans et budgets des autorités locales seront donc toujours élaborés à partir d'une approche « ascendante » qui tiendra compte de l'action des groupes de femmes locaux. Ils utiliseront également toujours une approche de la planification et de la budgétisation « axée sur les résultats » qui constitue la base de la budgétisation axée sur la performance. Ce processus analytique est de plus en plus reconnu comme l'un des fondements d'une budgétisation sensible au genre réussie. Le cycle annuel de planification et de budgétisation est illustré dans l'annexe 1.

2. Performance équitable : suivi systématique des performances budgétaires permettant d'analyser les dépenses réelles des autorités locales et leur impact sur l'égalité entre les sexes, afin d'inclure les effets qui favorisent ou entravent l'autonomisation des femmes

L'expérience a prouvé à plusieurs reprises que l'on ne peut réellement parvenir au développement que si les politiques et interventions dans ce domaine tiennent compte des inégalités entre hommes et femmes. Il est donc indispensable que la mise en œuvre des politiques et budgets des autorités locales soit suivie afin de surveiller leur sensibilité à la question du genre et leur réponse aux inégalités entre les sexes au niveau local. Les outils de budgétisation sensible au genre fournissent des mécanismes utiles pour le suivi des dépenses d'un point de vue sectoriel. Une analyse budgétaire sexospécifique des programmes élaborés par les autorités locales en faveur des pauvres peut fournir des éléments précieux qui permettent de rendre compte de l'obligation d'assurer l'accès des femmes aux services dans différents secteurs. Dans cette composante, les budgets sectoriels seront analysés en fonction notamment de l'énergie, des transports, de l'eau et de l'assainissement et de l'agriculture. Le programme encouragera l'application d'une analyse de ce genre à des secteurs plus variés que la santé et l'éducation pour montrer les aspects de l'égalité hommes-femmes qui sont moins fréquemment abordés dans les politiques de développement. L'accès des femmes aux infrastructures, à l'énergie et à l'eau est indispensable au bien-être des femmes et des filles et à l'exercice de leurs droits. Les responsables politiques ignorent souvent les répercussions du manque de transports, d'eau, d'assainissement et d'énergie sur les capacités des femmes à s'engager dans des activités génératrices de revenu et productives et sur les droits des femmes en général. Une analyse sexospécifique des budgets dans ces secteurs devrait révéler où se situent les lacunes et comment il serait possible d'améliorer l'utilisation du temps des femmes pour parvenir à l'égalité des sexes. Ces observations devront être utilisées pour défendre des politiques et influencer les budgets des années suivantes.

Parmi les autres outils que l'on peut employer pour suivre les performances des autorités locales, citons les évaluations de la pauvreté et les bulletins d'évaluation des citoyens, que le PNUD soutient dans les pays pilotes par l'intermédiaire de la localisation des programmes pour les OMD. Des efforts seront déployés pour améliorer les méthodes locales de collecte de données ventilées par sexe sur les besoins et sur l'incidence des bénéficiaires. Une collaboration en cours entre l'UNIFEM et le CRDI s'appuie sur l'utilisation de méthodes de collecte de données au niveau communautaire, à savoir les systèmes de suivi communautaire de la pauvreté (CBMS), pour améliorer les données susceptibles d'être utilisées pour formuler des budgets locaux sensibles au genre. Ce projet, qui est en phase d'essai au Sénégal et aux Philippines, rejoint d'autres expériences menées dans le domaine du suivi des dépenses qui inspireront les travaux menés dans le cadre du programme présenté ici.

3. Politique qui s'intéresse plus particulièrement à l'engagement politique, à la défense, aux communications et à la génération de connaissances.

Cette composante s'attachera à la défense de politiques basées sur des faits en s'appuyant sur les connaissances générées ou récupérées par le programme au sujet du développement local favorisant l'égalité des sexes, dans le but de faciliter leur élargissement et leur reproduction ultérieurs par les autorités nationales et les équipes de pays des Nations Unies. Les résultats anticipés sont : en premier lieu, influencer la politique nationale des pays hôtes sur le défi que représente un *développement local favorisant l'égalité des sexes* et, en second lieu, garantir la rigueur des analyses prévues et des conclusions, créer une matière d'une qualité suffisante pour figurer non seulement dans les principales publications techniques, mais également dans un ouvrage de synthèse réalisé par le FENU, l'UNIFEM et le PNUD.

Cette défense sera assurée dans le cadre d'une stratégie de communication visant à garantir la diffusion des enseignements tirés de ces travaux ainsi qu'à promouvoir le dialogue avec les principaux responsables politiques et agents de développement. Elle sera présentée aux acteurs du développement national, y compris les équipes de pays de l'ONU, afin de faciliter sa reproduction et son élargissement. L'engagement politique concernant les enseignements tirés des différentes interventions du programme sera réalisé au moyen d'ateliers annuels d'examen politique et pratique organisés au niveau national, ainsi que lors d'une réunion régionale. Les réunions nationales d'examen exposeront les expériences et les enseignements tirés à un éventail plus large de parties prenantes au niveau national. Elles étudieront également le contexte élargi de la décentralisation pour mettre en évidence les implications politiques plus vastes de

cette question. Ces rendez-vous annuels seront également une occasion d'identifier les initiatives recommandées, sur un plan pratique ou politique, pour l'année suivante. La réunion régionale, quant à elle, rassemblera les partenaires de tous les pays participants au niveau local et national. Elle aura pour but de répondre aux questions politiques qui surgiront de l'expérience des pays et d'identifier les opportunités d'élargissement et de reproduction.

La diffusion des enseignements nécessitera une documentation adéquate et une analyse attentive des leçons tirées de chaque expérience des autorités locales, que l'on passera au filtre des connaissances régionales et mondiales. Le programme mettra plus particulièrement l'accent sur la génération de connaissances sur le développement local favorisant l'égalité des sexes ; il créera à cet effet un produit de connaissance qui offrira une analyse conceptuelle liée aux composantes du programme, et fournira également un cadre empirique fondé sur les expériences des différents pays. Enfin, le programme étudiera les possibilités d'échanges Sud-Sud et profitera des expériences élargies de la région Afrique, ainsi que des expériences venues d'Asie et d'Amérique latine.

Le produit de connaissance sera destiné aux autorités locales et aux agences de l'ONU œuvrant au niveau local. Il leur fournira un cadre conceptuel et analytique permettant de tester la budgétisation sensible au genre par le biais de la budgétisation axée sur la performance et du système de planification du développement, en s'appuyant sur les expériences du FENU, de l'UNIFEM et du PNUD en matière de budgétisation axée sur la performance (FENU), de budgétisation sensible au genre (UNIFEM) et de planification et de déclinaison locale des OMD sensibles au genre (PNUD). Cela servira ensuite de référence, non seulement pour tester l'expérience des processus de budgétisation et de planification sensibles au genre, mais aussi pour influencer les débats régionaux sur la promotion de l'égalité des sexes par le biais de la planification et de la budgétisation du développement local. En outre, le produit de connaissance sera soumis à l'examen approfondi des spécialistes à la lumière des expériences vérifiables.

En résumé, les trois composantes du programme présentent une approche intégrée du développement local favorisant l'égalité des sexes qui sera soutenue par le programme dans un, voire deux, conseils locaux dans chacun des cinq pays identifiés. Ainsi, en Sierra Leone, les deux conseils représentent la ville et son arrière-pays rural : la ville et les conseils de district de Kenema. Le fait d'exclure l'un ou l'autre reviendrait à nier leurs liens économiques !

Le programme doit être mis en œuvre dans ces cinq pays pour une période de trois ans. Il anticipe la possibilité d'un prolongement par une deuxième phase dans laquelle l'expérience du programme pourra être étendue et institutionnalisée.

Le cadre logique du projet est illustré par le tableau 1 (page suivante). Ce cadre constitue un pont entre la description complète du projet (partie C) et le cadre des résultats et des ressources (partie G) du présent document. Il sert également de base à l'analyse évaluative des effets. Le suivi s'intéressera davantage à la progression des activités indicatives en vue d'atteindre les effets visés, tels qu'ils sont exprimés dans le cadre des résultats et des ressources.

Tableau 1
Développement local favorisant l'égalité des sexes – Cadre logique

	<i>Description</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Hypothèses et risques des interventions éventuelles</i>
Objectif	Parvenir à un développement local favorisant l'égalité des sexes (GELD) afin d'améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux services.	Amélioration du statut des femmes concernant les principaux objectifs des OMD	Progression des indicateurs de référence sexospécifiques dans les secteurs clés suivis tous les ans, comme indiqué dans les DSRP ou les stratégies de développement national	Engagement des autorités locales sélectionnées ; soutien du ministère de tutelle
Résultat escompté	Planification, programmation et budgétisation sensibles au genre grâce à des réformes institutionnelles, des mécanismes de financement favorisant une autonomie accrue et des débats politiques suscitant la réflexion.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Part des dépenses des autorités locales consacrée explicitement à des investissements locaux en faveur des pauvres et de l'égalité hommes-femmes ; 2. Nombre d'autorités locales ciblées ayant les capacités de préparer des plans de développement locaux axés à la fois sur les OMD et sur l'égalité entre les sexes, ainsi que des budgets axés sur les résultats, avec l'ensemble des parties prenantes ; 3. Nombre d'autorités locales ciblées ayant les capacités et disposant des fonds nécessaires pour mettre en œuvre des plans de développement local sensibles au genre ; 4. Nombre d'autorités locales ciblées qui rendent compte à leurs citoyens de la mise en œuvre des budgets et des plans de développement favorisant l'égalité des sexes. 	<p>Amélioration de l'accès des femmes aux ressources et aux services au niveau local</p> <p>Signes manifestes d'une participation accrue des femmes à la planification et la budgétisation</p> <p>Mesure spécifique des indicateurs 1 à 4 dans les budgets et plans annuels</p>	Au-delà de la rhétorique de l'engagement, le principe d'une budgétisation sensible au genre fondée sur une budgétisation axée sur la performance et celui de l'analyse post-dépenses deviennent une réalité opérationnelle qui ne dépend finalement plus d'aucun soutien extérieur
Produit 1	Planification et budgétisation : les intentions de planification et de budgétisation des autorités locales appliquent un « prisme sexospécifique » et comprennent des objectifs, des valeurs de référence et des mesures ventilés par sexe qui soutiennent l'autonomisation des	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation d'un plan de développement favorisant l'égalité des sexes ; 2. Préparation d'un budget sensible au genre axé sur la performance ; 3. Réalisation de toutes les formations prévues au niveau du conseil et de la communauté ; 4. Grâce au fonds pour le développement local favorisant l'égalité des sexes, les dépenses principales constituent 50% des initiatives approuvées ; 5. Amélioration des capacités des conseils locaux en matière de planification et de budgétisation 	Chaque conseil client dispose d'un plan et d'un budget sensibles au genre et axés sur la performance avec des références et des objectifs ventilés par sexe qui intègrent toutes les sources de recettes (locales, transferts, donateurs).	Les hôtes locaux et nationaux accueillent favorablement la nécessité de changement et acceptent les ajustements techniques requis ; on ne rencontre aucun désengagement généralisé dû à l'impatience locale devant la nécessité d'adapter les formats budgétaires.

Comment [FY1]: youu can also use "effets directs" here

	<i>Description</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Hypothèses et risques des interventions éventuelles</i>
	femmes.	sensibles au genre.		
Produit 2	Performance équitable : suivi systématique des performances budgétaires permettant d'analyser les dépenses réelles des autorités locales et leur impact sur l'égalité entre les sexes, afin d'inclure les effets qui favorisent ou entravent l'autonomisation des femmes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse budgétaire sexospécifique réalisée pour toutes les recettes et dépenses des conseils locaux clients ; 2. Rôle réel des femmes dans le processus décisionnel ; 3. Réalisation de l'analyse des parties prenantes et de l'évaluation des bénéficiaires ; 4. Intégration des conclusions de l'analyse des bénéficiaires dans les décisions budgétaires ultérieures. 	Chaque conseil client montre une amélioration vérifiable des budgets sensibles au genre et axés sur la performance sur trois ans dans les secteurs clés, amélioration obtenue en faisant correspondre les dépenses aux priorités et aux besoins des femmes.	Les hôtes locaux et nationaux accueillent favorablement la nécessité de changement et acceptent les ajustements techniques requis ; on ne rencontre aucun désengagement généralisé dû à l'impatience locale devant les problèmes d'association des dépenses aux réalisations en faveur de l'égalité des sexes.
Produit 3	Politique qui s'intéresse plus particulièrement à l'engagement politique, à la défense, aux communications et à la génération de connaissances.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadre conceptuel préparé et testé ; 2. Analyse budgétaire initiale terminée et servant de référence politique et socioéconomique ; 3. Production et utilisation d'orientations concernant la budgétisation et la planification locales sensibles au genre ; 4. Organisation et participation à des forums politiques régionaux et nationaux ; 5. Évaluation annuelle des expériences et préparation/actualisation des orientations qui en découlent. 	Engagement politique tangible, défense et communications concrètes, avec les publications qui en résultent.	Les hôtes locaux et nationaux accueillent favorablement l'initiative, le savoir généré et les enseignements tirés ; aucune leçon ne porte sur la crédibilité locale.

(D) Périmètre du projet et pays concernés :

Ce programme sera mis en œuvre au niveau des autorités locales (y compris régionales, le cas échéant) dans cinq pays d'Afrique. Les pays retenus sont : le Sénégal, la Sierra Leone, le Rwanda, la Tanzanie et le Mozambique. Le choix s'est porté sur cinq pays du continent africain afin de bénéficier des efforts en matière de développement local et de budgétisation sensible au genre actuellement déployés dans la région. La concentration géographique devrait également faciliter l'appui technique et la gestion du programme, en garantissant la cohérence et les échanges entre les cinq pays. Les autorités locales participantes seront déterminées au cours des six premiers mois du programme, en privilégiant les zones rurales fortement touchées par la pauvreté. Les pays ont été sélectionnés à l'issue d'une concertation entre le FENU, l'UNIFEM et le PNUD. Les pays choisis partagent les caractéristiques suivantes :

- Forte implication dans le programme de réformes des Nations Unies en tant que pays pilote des programmes de l'initiative « Unité d'action » de l'ONU ;
- Volonté affirmée du gouvernement de mener un processus de décentralisation ;
- Existence d'initiatives visant à intégrer une perspective sexospécifique dans les plans, programmes et budgets, notamment la budgétisation sensible au genre, à l'échelon national ou local ;
- Existence ou lancement dans ces pays de programmes locaux soutenus par le FENU ou l'UNIFEM ;
- Fort soutien du PNUD au processus de décentralisation local ;
- Volonté d'inclure au moins un pays en situation post-conflictuelle ; et
- Intérêt des donateurs et possibilités de mobilisation des ressources.

Durant la phase préliminaire (janvier à août 2008), l'UNIFEM a conduit des bilans dans les cinq pays retenus. Ces bilans étudiaient les politiques de décentralisation et les programmations en cours de l'UNIFEM, du FENU et du PNUD. Ils ont été réalisés par l'UNIFEM pour fournir des informations préliminaires sur le contexte des pays. En plus de l'analyse qui a permis de définir des points d'entrée pour le programme, les bilans de pays ont également été l'occasion d'engager des consultations avec les partenaires nationaux et les équipes de pays de l'ONU.

Le financement initial apporté par le FENU et l'UNIFEM a permis les réalisations suivantes dans chaque pays :

Au Sénégal, un programme de décentralisation soutenu par le FENU et le PNUD a été lancé. Il fait référence au programme de développement local favorisant l'égalité des sexes (ou programme GELD, de l'anglais *Gender Equitable Local Development*) et à l'alignement attendu des plans de travail des deux programmes. Le bilan de pays réalisé par l'UNIFEM est terminé. Il est convenu que l'UNIFEM recrute l'équipe de pays qui travaillera sur le programme GELD.

En Sierra Leone, le Programme pour le relèvement économique du district de Kenema, soutenu par le FENU, fait référence au programme GELD. Les plans de travail des deux programmes devront être alignés. Un certain nombre d'activités ont été menées dans le cadre du programme en faveur du district de Kenema, étroitement coordonnées par le FENU et l'UNIFEM. L'état des lieux réalisé par l'UNIFEM est terminé. Il est convenu que le FENU constitue l'équipe de pays qui travaillera sur le programme GELD.

Au Rwanda, le programme de décentralisation en cours, soutenu par le FENU, définit des stratégies visant à aligner les plans de travail des deux programmes. L'état des lieux réalisé par l'UNIFEM est terminé. Il est convenu que le FENU constitue l'équipe de pays qui interviendra sur le programme GELD. Le programme de développement local favorisant l'égalité des sexes a été intégré au programme de pays commun de l'ONU. La somme de 80 000 dollars US, provenant du budget de l'initiative « Unité d'action » de l'ONU, a été affectée à la mise en œuvre d'un ensemble d'activités au Rwanda. Les concertations avec le ministère des Finances ont débouché sur la signature d'un accord de coopération pour la mise en œuvre d'une budgétisation sensible au genre au sein de quatre ministères stratégiques : l'Agriculture, l'Éducation, l'Équipement et la Santé. Grâce à cet accord de coopération, les responsables de la planification et de la budgétisation ont été formés aux principes de l'analyse et de la budgétisation sensibles au genre. Ils en ont étudié les notions fondamentales et toutes les institutions se sont engagées à intégrer le développement local favorisant l'égalité des sexes aux processus de planification et de budgétisation nationaux en renforçant pour cela les capacités des

responsables de la budgétisation et de la planification en matière d'analyse, de budgétisation et de suivi sensibles au genre. Le FENU, en collaboration avec l'UNIFEM, a déjà organisé des formations, destinées aux administrations locales de deux districts au Rwanda, sur le thème du développement local favorisant l'égalité des sexes. Les préconisations font état d'un important besoin de formation complémentaire sur le thème de l'analyse sexospécifique et de la budgétisation sensible au genre afin d'incorporer le développement local favorisant l'égalité des sexes dans les plans de développement des districts. Le FENU et l'UNIFEM font tous deux partie du comité de pilotage national de la budgétisation sensible au genre par lequel l'UNIFEM, le FENU, le ministère de l'Administration Locale (MINALOC) et d'autres partenaires jouent un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre des initiatives budgétaires sensibles au genre. De plus, l'UNIFEM a su établir des partenariats solides avec certains districts des provinces de l'ouest et de l'est du pays. Cela offre une occasion d'étendre le programme GELD et la budgétisation sensible au genre à d'autres ministères et à d'autres districts. Le comité de pilotage technique de la budgétisation sensible au genre sera chargé, entre autres, de débattre des modalités pratiques d'harmonisation des projets de budgétisation sensible au genre et de développement local favorisant l'égalité des sexes, dans le contexte actuel de la réforme du secteur public, qui constitue une occasion de généraliser les deux programmes dans les années à venir.

En Tanzanie, l'état des lieux réalisé par l'UNIFEM est terminé. Il est convenu que l'UNIFEM constitue l'équipe de pays qui travaillera sur le programme GELD. Des concertations préliminaires ont eu lieu avec le bureau du Premier ministre, moteur stratégique du processus de décentralisation national. Les échanges ont révélé une demande de soutien des capacités des autorités locales afin d'intégrer le thème de l'égalité des sexes au programme de réforme de la gouvernance locale. Le programme GELD a également été repris par l'équipe de coordination des Nations Unies PC4.

Au Mozambique, l'état des lieux réalisé par l'UNIFEM est terminé. Il est convenu que l'UNIFEM constitue l'équipe de pays qui travaillera sur le programme GELD. Le programme de développement local favorisant l'égalité des sexes a été intégré au programme de pays commun de l'ONU (Juntos) dans le cadre du programme commun de décentralisation et de développement local intégré. Un apport de 80 000 dollars US, provenant du budget de l'initiative « Unité d'action » de l'ONU, a été affecté à la mise en œuvre d'un ensemble d'activités dans les provinces de Gaza, de Nampula et de Cabo Delgado (en 2008). Ces activités concernent l'analyse des priorités féminines dans la province de Gaza, la collecte de données ventilées par sexe sur la représentation des hommes et des femmes dans les conseils consultatifs locaux des trois provinces, l'évaluation du niveau de participation des femmes et enfin l'adaptation d'un manuel sur la budgétisation sensible au genre à l'échelon local pour renforcer les capacités des conseils locaux dans les trois provinces.

Au-delà des pays participant au programme, un certain nombre de pays ont exprimé leur intérêt pour ce programme. En réponse à la demande émanant des partenaires nationaux, le document décrivant le programme a été traduit en français et mis à disposition des équipes de pays en Ouganda, au Bénin, au Niger et au Mali. L'ambition est de voir le programme mis en œuvre dans d'autres pays intéressés par l'intégration d'une approche sexospécifique à leurs programmes de développement local, comme l'Éthiopie, où les principes du développement local favorisant l'égalité des sexes sont déjà inscrits dans son Programme de développement des régions émergentes. Il existe des possibilités dans les pays cités ci-dessus pour le contexte africain, tout comme au Népal ou au Timor-Oriental pour le contexte asiatique.

(E) Stratégie de généralisation et partenariats :

Le programme a pour but de fournir aux autorités locales des outils et des retours d'expérience dans le domaine du développement local favorisant l'égalité des sexes. Cela doit leur permettre d'instaurer des mécanismes institutionnels de planification, de budgétisation et de suivi sensibles au genre et de faciliter leur reprise par les autorités nationales et les pays de programme de l'ONU. Dans cette optique, le programme appliquera les stratégies suivantes :

- Piloter le travail au sein d'une autorité locale au minimum dans chacun des pays et mettre en place un système d'évaluation et de formalisation des connaissances pour faciliter la généralisation ;
- Consigner par écrit les enseignements tirés, tester le cadre conceptuel qui s'appuie sur la mise en œuvre de programme et mettre à disposition des parties prenantes principales les outils et indications nécessaires ;

- Garantir l'appropriation nationale en impliquant les autorités nationales et locales dans la formulation de plans de mise en œuvre et signer des mémorandums d'accord à l'origine des programmes de pays ;
- Assurer la cohérence avec les processus de développement nationaux comme les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et les stratégies de décentralisation ;
- Exploiter les processus participatifs en encourageant les concertations et la participation des organisations de la société civile et des acteurs de référence, à l'échelon local et national ;
- Aligner les plans de mise en œuvre du pays sur les programmes de l'ONU et sur les groupes thématiques du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (pour les pays pilote de l'initiative « Unité d'action » de l'ONU : le Rwanda, la Tanzanie et le Mozambique) ;
- Se coordonner avec les principaux programmes de réforme des autorités locales de décentralisation et de renforcement des capacités (p. ex., le projet de la Banque mondiale Réforme internationale et renforcement des capacités en Sierra Leone, le Programme de réforme des autorités locales en Tanzanie, le Programme de l'Agence américaine pour le développement international pour la démocratie et la bonne gouvernance au Rwanda, et les programmes de budgétisation sensible au genre de l'UNIFEM en Tanzanie, au Rwanda, au Mozambique et au Sénégal, entre autres) ; et
- Développer un solide volet de communication et de défense des politiques pour être en mesure d'aborder le contexte plus global dans lequel les autorités locales sont amenées à intervenir en accord avec les politiques de décentralisation.

(F) MODES DE GESTION :

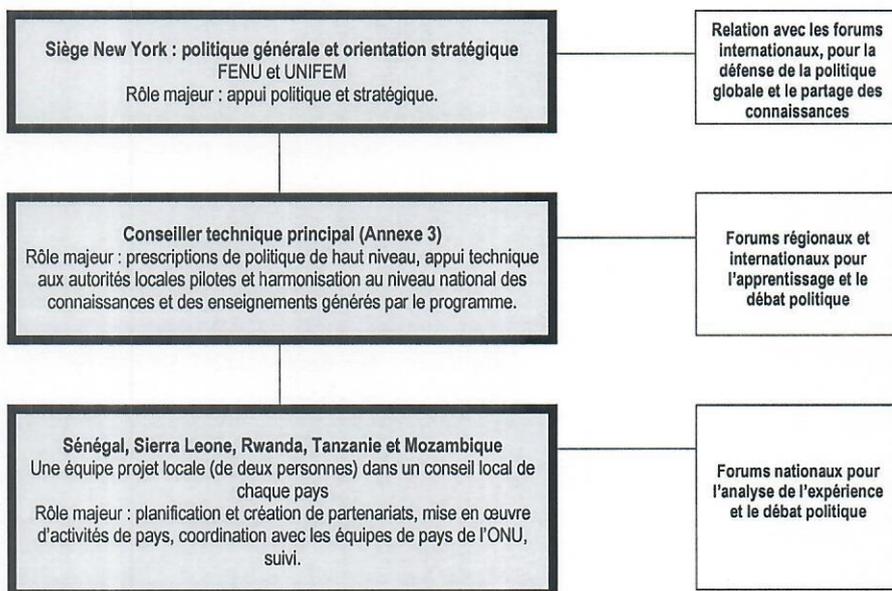
Ce programme sera mis en œuvre conjointement par le FENU et l'UNIFEM tout en garantissant une coordination globale avec les équipes de pays de l'ONU. Sa mise en œuvre sera orientée par la prise en compte des principes suivants :

- **Appropriation nationale** : l'élaboration de plans de travail par pays et la réalisation d'activités de programme doivent se faire dans les limites du cadre du programme national existant, avec la participation active des autorités locales compétentes et en liaison étroite avec les parties prenantes nationales du processus de décentralisation.
- **Unité d'action** : la mise en œuvre à l'échelle des pays doit se faire en suivant un plan de travail unique par pays, un budget national unique devant être établi par chacun des agents de réalisation. Le suivi se fera par le biais d'un rapport de synthèse national unique reflétant la contribution des agents de réalisation. Lorsque cela est possible, le programme devra être intégré au programme de pays unique (Tanzanie, Rwanda et Mozambique). Dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », les agents de réalisation de l'ONU ont déterminé une agence pilote pour chacun des cinq pays afin de garantir des lignes claires de responsabilité. L'agence pilote pour chaque pays est la suivante : Sénégal (UNIFEM), Tanzanie (UNIFEM), Sierra Leone (FENU), Rwanda (FENU), Mozambique (UNIFEM). Les fonctions de l'agence de réalisation pilote seront le recrutement du personnel, la coordination entre les agents de réalisation et la consolidation des plans de travail et des rapports de pays. L'UNIFEM jouera également un rôle dans le recrutement de certains postes locaux (nationaux).
- **Complémentarité des compétences des agents de réalisation** : la mise en œuvre s'appuiera sur les atouts spécifiques et les compétences de chacun des agents de réalisation. Par conséquent, l'UNIFEM prendra le rôle de maître d'œuvre concernant les questions liées à la planification et à la budgétisation sensibles au genre, et à la participation de la société civile. Le FENU sera le maître d'œuvre pour la mise en place du guichet de financement du développement local et pour le renforcement des capacités des autorités locales. Les deux

agences assureront la pleine coordination des aspects techniques tout au long de la mise en œuvre du programme.

- **Alignement sur la programmation de pays et sur les structures de coordination existantes :** le programme GELD doit être mis en œuvre en étroite coordination avec les autres programmes des agents de réalisation collaborant : programmation sur la budgétisation sensible au genre de l'UNIFEM (Mozambique, Sénégal, Tanzanie et Rwanda), programmes de pays en faveur du développement local du FENU (Sierra Leone, Rwanda, Sénégal), programmes de pays du PNUD, etc. Lorsque cela est possible, chaque comité de pilotage national du programme doit être constitué en utilisant les structures de coordination existant au sein des équipes de pays de l'ONU et/ou des groupes de travail nationaux sur la décentralisation, la gouvernance ou l'égalité des sexes (p. ex. groupes thématiques sur la question du genre, groupes de travail sur la décentralisation, etc.). Cela permettra de développer des partenariats avec d'autres agences de l'ONU, des donateurs bilatéraux intéressés et des agences de développement.
- **Communication :** les activités réalisées par les agents de réalisation dans le cadre du plan de travail de pays doivent refléter les contributions conjointes de tous les agents de réalisation au programme commun. Les partenaires de réalisation s'assureront de traduire la nature commune de cette initiative dans leurs communications à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

La gestion de ce programme sera facilitée par la mise en place de comités de pilotage au niveau national, régional et du siège. Ils seront composés essentiellement du FENU, de l'UNIFEM et du PNUD. Les modes de gestion sont représentés plus clairement sous la forme d'un diagramme commenté ci-après.



Au niveau du siège :

L'orientation politique et stratégique sera déterminée par un groupe consultatif composé de personnel compétent d'agences partenaires situées à New York (FENU, UNIFEM, ONU-Habitat et PNUD (BPD et BRA)), et soutenu par des responsables dédiés du FENU et de l'UNIFEM. Les donateurs ayant contribué au programme seront conviés aux réunions de ce groupe consultatif. De plus, lorsqu'ils existent, les donateurs bilatéraux qui financent le programme seront invités, quand l'occasion se présentera, à participer aux réunions du comité de pilotage qui auront lieu au niveau national et/ou régional.

Un certain nombre d'activités seront menées en commun, comme cela est précisé dans le cadre des résultats et des ressources. Les agences partenaires participeront à la planification et à la mise en œuvre globales annuelles du programme, notamment à la sélection de partenaires de mise en œuvre du programme. Le cadre de suivi et d'évaluation sera également convenu en commun. Les responsables hiérarchiques, direct et de second degré, du conseiller technique principal appartiendront respectivement au FENU et à l'UNIFEM, et seront situés au siège.

Au niveau régional :

Un conseiller technique principal spécialiste des questions liées au genre et au développement local (Annexe 3)

Ce programme garantira une présence régionale afin de créer et de maintenir des liens et le partage des savoirs entre les expériences des cinq pays et afin de soutenir la continuité avec les programmes en cours des agences partenaires au niveau national. Un forum de pilotage régional réunira les parties prenantes, bailleuses de fonds ou non. Ce forum se tiendra deux fois par an dans l'un des pays de programme à tour de rôle.

L'équipe régionale sera responsable de la coordination globale de la politique, de la gestion et de l'appui technique des initiatives du pays. Elle devra s'assurer non seulement de la cohérence de l'analyse politique, mais également de l'intégration des activités régionales à la famille onusienne élargie. Le conseiller technique principal sera secondé par un assistant de programme. Il collaborera avec les membres des équipes régionales du FENU et de l'UNIFEM à Johannesburg, avec le soutien du PNUD.

Une fois nommé, le conseiller technique principal sera installé au bureau régional du FENU à Johannesburg. Il sera rattaché au responsable du FENU (supérieur hiérarchique direct) et au responsable de l'UNIFEM (supérieur hiérarchique de second degré). Il fera partie de l'équipe régionale à Johannesburg et travaillera en étroite coordination avec les chefs de bureau du FENU et de l'UNIFEM. Cependant, il n'aura pas de lien hiérarchique avec cette équipe.

Au niveau national :

Un responsable de programme national (Annexe 4) et un assistant administratif

Chaque pays aura une équipe projet réduite composée d'un responsable national et d'un assistant administratif. Chacun sera situé au sein d'une administration locale cliente : un conseil local, normalement un district. L'équipe nationale assurera un comité de pilotage local composé de représentants des conseils locaux (avec un maximum recommandé de trois représentants), du ministère de tutelle (un représentant recommandé) et des trois agences principales de l'ONU (FENU, UNIFEM et bureau de pays du PNUD). Ce groupe sera le garant de l'unité inter-organisation au niveau local.

Le PNUD ne sera pas un partenaire de réalisation du programme ; les partenaires de réalisation (UNIFEM et FENU) devront assurer la coordination et la communication avec les bureaux de pays du PNUD. La participation du PNUD au groupe de pilotage principal est la garantie que les enseignements tirés de ce programme seront diffusés aux bureaux de pays du PNUD.

Positionner le programme GELD au niveau national

Sénégal : Un programme de décentralisation soutenu par le FENU et le PNUD a été lancé. Il fait référence au programme GELD et à l'alignement attendu des plans de travail des deux programmes. L'UNIFEM a élaboré un document de projet spécifique concernant le développement local favorisant l'égalité des sexes en s'appuyant sur les résultats de l'état des lieux réalisé à Louga. Il est aligné sur le programme du FENU sur la gouvernance et la promotion des partenariats pour le développement à Louga. Les conseils participants sont ceux sur lesquels a porté l'analyse initiale : les communes de Louga et de Kebemer. Le recrutement de l'équipe nationale commencera dès le lancement du programme au niveau national sous la direction de l'UNIFEM.

Sierra Leone : Le Programme pour le relèvement économique du district de Kenema, soutenu par le FENU, intègre le programme GELD et l'alignement attendu des plans de travail des deux programmes. Le sujet principal est le **district de Kenema et ses conseils municipaux**. Le recrutement de l'équipe nationale commencera dès le lancement du programme au niveau national sous la direction du FENU.

Rwanda : Le programme du FENU sur la décentralisation au Rwanda définit des stratégies pour l'alignement des plans de travail des deux programmes. Le programme GELD a été intégré au programme de pays commun de l'ONU. Les **districts ciblés sont Rulindo et Gicumbi**. Le recrutement de l'équipe nationale commencera dès le lancement du programme au niveau national sous la direction du FENU. Des discussions sont en cours pour définir une collaboration officielle entre le FENU, l'UNIFEM, le ministère de l'Administration Locale et le ministère des Finances et de la Planification Économique qui garantirait une coordination et une harmonisation efficaces des interventions budgétaires sensibles au genre au Rwanda.

Tanzanie : L'état des lieux a commencé dans le **district de Morogoro**. Il est urgent d'organiser des discussions entre l'UNIFEM, le FENU et le PNUD au niveau du bureau de pays pour déterminer le conseil qui participera au programme, celui sur lequel a porté le bilan ou un autre. Il convient de noter qu'il a été convenu que le programme ne ferait pas partie du programme commun de l'ONU dans la région du nord-ouest. Le recrutement de l'équipe nationale commencera dès le lancement du programme au niveau national sous la direction de l'UNIFEM.

Mozambique : Le programme GELD a été intégré au programme de pays commun de l'ONU (Juntos) dans le cadre du programme commun de décentralisation et de développement local intégré. Les bureaux de pays de l'UNIFEM et du FENU doivent confirmer que le **district qui participera au programme est bien Ribaué**, sujet principal de l'état des lieux. Le recrutement de l'équipe nationale commencera dès le lancement du programme au niveau national sous la direction de l'UNIFEM.

Gestion du programme et organisation du budget

Le FENU et l'UNIFEM se sont mis d'accord sur des principes clés concernant à la fois la gestion du programme et l'organisation de son budget. Ils sont repris ci-après :

- a. À chaque échelon, le programme sera géré selon le principe d'un programme UNIQUE suivant un plan de travail annuel UNIQUE au niveau national et régional. Cela signifie que le chef de projet et son assistant (au niveau national) et le conseiller technique principal et son assistant (au niveau régional) travailleront à partir d'un « scénario » unique pour les besoins de la gestion de programme.
- b. L'utilisation d'Atlas constitue un élément crucial. Le programme de travail annuel est l'expression, à l'échelle de l'année, du cadre des résultats et des ressources. Toutefois, dans ce cadre (comme dans le programme de travail annuel), certains objectifs doivent être réalisés par l'UNIFEM et d'autres par le FENU. Il est donc nécessaire de préparer des budgets Atlas séparés pour chacune des deux unités fonctionnelles, reflétant leur part respective de responsabilité quant à la réalisation financière.
- c. La gestion séparée des projets dans Atlas pour les unités fonctionnelles est donc un facteur clé du succès de la gestion financière permettant de réaliser le programme de travail annuel. Chaque chef de projet national et chaque assistant du programme devront se voir attribuer des « droits d'accès administrateurs » dans Atlas. L'élément décisif, cependant, est de définir le périmètre des profils utilisateurs « finance » et « achat ». Il a donc été convenu de différencier la gestion de programme (équipes projet du programme GELD) du soutien à la gestion financière (contributions de l'UNIFEM et du FENU au niveau régional et national, en fonction de leurs objectifs respectifs). Il est également convenu que les besoins de soutien de la part des équipes financières du FENU et de l'UNIFEM dans chaque pays devront être communiqués de manière adéquate aux bureaux concernés.

d. Du côté de l'UNIFEM, les équipes du programme GELD devront utiliser le profil utilisateur Finance du bureau de pays de l'UNIFEM (ou du bureau sous-régional), ainsi que le document de programme régional approprié pour effectuer les tâches principales sur Atlas (émission de bon de commande, validation des bons de commande et des bordereaux, etc.).

e. Pour le FENU, le bureau de pays devra proposer des profils utilisateurs Atlas équivalents en appui aux équipes nationales.

f. Toutes les modalités de sauvegarde relèveront, finalement, des sièges respectifs à New York.

(G) Gestion financière :

Le budget total est financé par un don de l'État belge enregistré au budget de base du FENU. De ce fait, le FENU, en plus de son rôle d'agent de réalisation pour certaines activités de programme, agira également comme agent d'exécution sur ce programme. Les activités présentées dans le cadre des résultats et des ressources comme devant être réalisées par l'UNIFEM seront entreprises dans le cadre d'un « Accord de partenariat de réalisation » signé par le FENU et l'UNIFEM agissant comme « agents de réalisation » partiels dans ce programme. Les fonds alloués pour la réalisation et la gestion de ces activités seront libérés par le FENU selon les modalités définies par l'accord.

Les détails des modes de gestion financière propres à chacun des cinq pays seront précisés dans des documents et des plans de travail spécifiques à chaque pays. Les documents ultérieurs et le dispositif de coordination seront signés par l'agent de réalisation pilote au niveau national et par les États (cf. partie F ci-dessus).

(H) Modes de gestion et de coordination :

L'Accord de partenariat de réalisation qui sera signé par le FENU et l'UNIFEM servira de référence.

Le FENU interviendra en tant qu'agent d'exécution sur ce programme commun tout en jouant un rôle d'agent de réalisation pour les activités, comme cela est précisé dans le cadre des résultats et des ressources. L'UNIFEM interviendra comme « Agent de réalisation » dans ce programme commun.

La comptabilité financière et opérationnelle relèvera des institutions de réalisation et des partenaires (sous-)nationaux qui géreront leurs composantes respectives du programme commun. Le budget du programme/cadre de résultats établira une séparation claire des responsabilités des institutions de réalisation, et fournira une vue d'ensemble de l'allocation des fonds à chaque activité/composante du programme.

Modalités de financement :

L'agent d'exécution signera un accord de partenariat de réalisation avec l'UNIFEM. Chaque organisme de l'ONU participant au programme commun planifiera et gèrera ses activités et ses fonds dans le respect de ses règlements et procédures (cf. résumé du cadre des résultats).

Comptabilité :

Agent d'exécution : les fonds reçus conformément à l'accord de financement signé avec les donateurs seront enregistrés par l'agent d'exécution dans un compte programme.

Agents de réalisation de l'ONU : chaque organisme de l'ONU participant au programme commun sera responsable des fonds distribués par l'agent d'exécution en ce qui concerne ses composantes du programme commun, en accord avec ses procédures et règlements financiers.

Rapports :

Agents de réalisation de l'ONU : chaque agent de réalisation de l'ONU préparera des rapports en accord avec ses procédures et règlements financiers et avec ses orientations politiques opérationnelles. Le coordonnateur national recruté par l'agence pilote du pays sera chargé de consolider les propositions de rapport de pays des deux agents de réalisation. Les rapports de pays seront communiqués au coordonnateur du programme. Dans la mesure du possible, les formats des rapports devront être harmonisés.

Agent d'exécution : l'agent d'exécution devra finaliser le rapport d'avancement descriptif consolidé et les rapports financiers, composés des rapports soumis tous les ans par le conseiller technique principal.

Communication :

Chaque agent de réalisation de l'ONU devra prendre les mesures appropriées pour communiquer au public sur le programme commun et pour saluer le mérite des autres organismes participants de l'ONU. Les informations communiquées à la presse, aux bénéficiaires du programme commun, tout le matériel publicitaire concerné, les annonces officielles, les rapports et les publications, doivent faire ressortir le rôle joué par l'État hôte, les donateurs, l'agent d'exécution, l'agent de réalisation et toute autre partie au projet pertinente. En particulier, l'agent d'exécution rendra hommage au rôle joué par chaque agent de réalisation de l'ONU et par chaque partenaire national, dans toutes les communications externes relatives au programme commun.

Audit :

Dans la continuité de la pratique actuelle, chaque organisme de l'ONU sera responsable de l'audit de sa propre contribution au programme, conformément à ses règlements et procédures. Les opinions d'audit des divers organismes de l'ONU devront être acceptées par les autres organismes de l'ONU.

(I) SUIVI, ÉVALUATION ET RETOURS D'EXPÉRIENCE :

L'équipe régionale sera responsable du suivi de la performance globale du projet. La première année, des évaluations seront réalisées afin d'établir des données de référence initiales. Chaque année, les indicateurs de programme seront actualisés pour refléter l'avancement. Plusieurs indicateurs clés seront définis et surveillés pour tous les pays. Une stratégie unifiée de suivi et d'évaluation sera élaborée selon les indicateurs de résultat inclus dans les plans stratégiques des trois organisations. Il convient de souligner que le suivi se fera à partir des activités destinées à atteindre les effets visés, comme cela est défini dans le cadre des résultats et des ressources – CRR (I). L'évaluation se focalisera sur les effets directs, et sur les indicateurs associés, comme cela est présenté dans le cadre logique plus général dans la partie C, ci-dessus.

Des rapports d'avancement annuels accompagnés de rapports financiers seront régulièrement présentés aux donateurs et au comité de pilotage. Les axes des rapports partiront du groupe de projet à l'échelon national. Des rapports de synthèse seront ensuite préparés par l'équipe régionale et présentés au siège. L'équipe régionale supervisera le développement et la mise en œuvre de plans de travail par le groupe de coordination du pays et définira des cadres de suivi.

Une évaluation externe aura lieu au second semestre de la troisième année civile. Elle se concentrera sur les points suivants :

- Évaluer les résultats du programme (produits livrés et part des produits dans le résultat escompté),
- Évaluer la viabilité et les possibilités de généralisation et de reproduction ;
- Formuler des recommandations pour la programmation ultérieure (le centre d'activité du programme ayant recommandé que ce programme soit considéré comme une première phase).

(I) CADRE DES RÉSULTATS ET DES RESSOURCES (page de résumé)

<p>Objectif : parvenir à un développement local favorisant l'égalité des sexes afin d'améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux services.</p>	
<p>Indicateurs de résultats</p> <p>1. Part des dépenses des autorités locales consacrées explicitement à des investissements locaux en faveur des pauvres et de l'égalité hommes-femmes</p> <p>2. Nombre d'autorités locales ciblées ayant les capacités de préparer des plans de développement local axés à la fois sur l'égalité entre les sexes et sur la réalisation des OMD ainsi que des budgets axés sur les résultats en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes concernées</p> <p>3. Nombre d'autorités locales ciblées ayant les capacités et disposant des fonds nécessaires pour mettre en œuvre des plans de développement local sensibles au genre</p> <p>4. Nombre d'autorités locales ciblées qui rendent compte aux citoyens de la mise en œuvre des plans de développement et des budgets favorisant l'égalité des sexes</p>	
<p>Intitulé et identification du projet (Identifiant ATLAS) : Développement local favorisant l'égalité des sexes</p>	

Résumé du projet: Objectif	Budget USD	Phase préliminaire	année 1	année 2	année 3
Parvenir à un développement local favorisant l'égalité des sexes afin d'améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux services.					
Résultat escompté	7 598 000 FENU : 4 294 000 UNIFEM : 3 304 000	453 000 FENU : 361 500 UNIFEM : 91 500	2 595 000 FENU : 1 362 500 UNIFEM : 1 232 500	2 470 000 FENU : 1 360 000 UNIFEM : 1 110 000	2 080 000 FENU : 1 210 000 UNIFEM : 870 000
Produit 1	3 650 000 FENU : 2 500 000 UNIFEM : 1 150 000	130 000 FENU : 100 000 UNIFEM : 30 000	1 260 000 FENU : 800 000 UNIFEM : 460 000	1 150 000 FENU : 800 000 UNIFEM : 350 000	1 110 000 FENU : 800 000 UNIFEM : 310 000
Produit 2	1 470 000 FENU : 300 000 UNIFEM : 1 170 000		510 000 FENU : 100 000 UNIFEM : 410 000	490 000 FENU : 100 000 UNIFEM : 390 000	470 000 FENU : 100 000 UNIFEM : 370 000
Produit 3	2 478 000 FENU : 1 494 000 UNIFEM : 984 000	323 000 FENU : 261 500 UNIFEM : 61 500	825 000 FENU : 462 500 UNIFEM : 362 500	830 000 FENU : 460 000 UNIFEM : 370 000	500 000 FENU : 310 000 UNIFEM : 190 000

CADRE DES RÉSULTATS ET DES RESSOURCES

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
<p>1. Planification et budgétisation : les intentions de planification et de budgétisation des autorités locales appliquent un « prisme sexospécifique » et comprennent des objectifs, des valeurs de référence ventilés par sexe et des mesures qui</p>	<p>1.1. Travail de mise en route pour chaque conseil</p>	<p>1.1.1 Valider que les conseils locaux retenus seront bien les points centraux du programme dans chaque pays ; 1.1.2 Définir une orientation initiale avec les parties prenantes locales, les représentants du conseil et les membres de l'équipe ; 1.1.3 Gérer toute question associée au lancement d'un nouveau projet ; 1.1.4 Arrêter un plan de travail initial pour la première année avec chaque équipe locale.</p>	UNIFEM	100 000	30 000	70 000		
	<p>1.2 Développer et mettre en œuvre une approche équitable (sur le plan géographique) de la planification du développement, en utilisant les OMD et le prisme sexospécifique comme critères pour définir les priorités de développement pour les stratégies et budgets spécifiques à chaque organisation</p>	<p>1.2.1 Soutenir les conseils dans la préparation (ou la modification et la mise à jour) des plans de développement afin de réaliser les OMD et, plus particulièrement, les objectifs d'égalité entre les sexes ; 1.2.2 Assurer la formation et l'application de méthodes d'autonomisation et de participation des femmes ; 1.2.3 Contrôler les résultats du processus en ce qui concerne le développement équitable pour les questions liées au genre.</p>	FENU	300 000		100 000	100 000	100 000

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
soutiennent l'autonomisation des femmes.	1.3 Développer et mettre en œuvre une approche économique, efficace, équitable et concrète pour les stratégies et budgets de chaque conseil (pour chaque organisation), en utilisant les OMD et le prisme sexospécifique comme critères pour définir des priorités de développement pour les stratégies et budgets de chaque organisation	1.3.1 Soutenir les conseils dans la préparation (ou la modification et la mise à jour) des stratégies et budgets afin de réaliser les OMD et, plus particulièrement, les objectifs liés à l'égalité entre les sexes, par le biais d'un développement économique, efficace et concret ; 1.3.2 Appliquer les principes de planification et de budgétisation « ascendantes » et « axés sur les résultats » pour les décisions de gestion des dépenses publiques, en s'appuyant sur les manuels techniques du FENU 1.3.3 Assurer la formation aux techniques de budgétisation participative et sensible au genre et garantir leur application 1.3.4 Contrôler les résultats du processus, en ce qui concerne la fourniture d'infrastructures économiques, efficaces et concrètes sur les questions liées à l'égalité hommes-femmes.	FENU	300 000		100 000	100 000	100 000
	1.4 Renforcer les capacités des conseillers et responsables locaux en matière de développement local visant l'égalité des sexes, par le biais d'une participation au cycle annuel de planification, de mise en œuvre et de contrôle augmentant tous les ans	1.4.1 Former les conseillers sur leur rôle à chaque étape du cycle de planification, de budgétisation, de mise en œuvre et de contrôle, à un rythme annuel ; 1.4.2 Obtenir des retours sur la formation ; 1.4.3 Soutenir leur pleine participation à l'approche « ascendante » et « axée sur les résultats » de la planification et de la budgétisation ; 1.4.4 Suivre la performance des membres du conseil suite à la formation.	UNIFEM	300 000		120 000	100 000	80 000

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
	<p>1.5 Renforcer les capacités des organisations communautaires sur le développement local favorisant l'égalité des sexes, par le biais d'une participation au cycle annuel de planification, de mise en œuvre et de contrôle augmentant tous les ans</p> <p>1.6 Créer un fonds pour le développement local favorisant l'égalité des sexes afin de couvrir les dépenses des conseils en soutien à l'autonomisation des femmes, en vue d'atteindre l'égalité entre les sexes</p>	<p>1.5.1 Former les membres de la communauté, spécifiquement les femmes, sur leur rôle à chaque étape du cycle de planification, de budgétisation, de mise en œuvre et de contrôle, à un rythme annuel ;</p> <p>1.5.2 Obtenir des retours sur la formation ;</p> <p>1.5.3 Soutenir leur pleine participation à l'approche « ascendante » et « axée sur les résultats » de la planification et de la budgétisation ;</p> <p>1.5.4 Identifier les priorités concernant les femmes au niveau local ;</p> <p>1.5.5 Soutenir la défense de la politique pour répertorier ces priorités dans les plans de district.</p> <p>1.6.1 Définir les modalités de gestion du fonds ;</p> <p>1.6.2 Obtenir des avances du fonds du FENU selon les conditions du programme de travail annuel du FENU ;</p> <p>1.6.3 Distribuer les fonds du FENU (et de tout partenaire direct) aux projets validés ;</p> <p>1.6.4 Suivre et évaluer l'utilisation des fonds grâce à des principes de suivi et d'évaluation à la fois locaux et émis par le FENU et UNIFEM ;</p> <p>1.6.5 Participer à toutes les modalités de suivi et d'évaluation de conseils participants concernant ces fonds, en tant que de besoin.</p>	UNIFEM	300 000		120 000	100 000	80 000
			FENU	1 600 000	100 000	500 000	500 000	500 000

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
	1.7 Cinq experts et assistants de pays (locaux) ; une équipe de deux personnes pour chaque administration locale sélectionnée.	1.7.1 Coordinateur de la planification et de la budgétisation sensibles au genre (assistant administratif local) ; 1.7.2 Hébergement, dont commodités ; 1.7.3 Transport, matériel et dépenses courantes ; 1.7.4 Coûts de voyages locaux ; 1.7.5 Coûts de voyages régionaux. Estimation totale de 100 000 USD par pays et par an ; soit pour 5 pays = 500 000 USD et pour 3 ans = 1 500 000 USD / 2 = 750 000 (c.-à-d. partagé avec le produit 2.5).	FENU = 40 % UNIFEM = 60 % (50 % du produit 2.5)	750 000		250 000	250 000	250 000
2. Performance équilibrable : suivi systématique des performances budgétaires analysant les dépenses réelles des	2.1 Analyse annuelle des dépenses locales et du fonds d'investissement à travers le prisme sexospécifique 2.1.1 Analyse annuelle des dépenses locales et du fonds d'investissement à travers le prisme sexospécifique 2.1.2 Identifier des lignes de budget et des objectifs ventilés par sexe pour un suivi régulier par les autorités locales ; 2.1.3 Affiner les démarches de collecte des données sexospécifiques ; 2.1.4 Réaliser des évaluations des bénéficiaires ventilés par sexe dans des secteurs prioritaires.	2.1.1 Analyse sexospécifique du budget des administrations locales retenues en termes d'investissement pour les priorités des femmes, de bénéfice créé, et d'impact sur l'égalité des sexes ; 2.1.2 Identifier des lignes de budget et des objectifs ventilés par sexe pour un suivi régulier par les autorités locales ; 2.1.3 Affiner les démarches de collecte des données sexospécifiques ; 2.1.4 Réaliser des évaluations des bénéficiaires ventilés par sexe dans des secteurs prioritaires.	UNIFEM	180 000		65 000	60 000	55 000

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
autorités locales et leur impact sur l'égalité entre les sexes, afin d'inclure les effets qui favorisent ou entravent l'autonomisation des femmes.	2.2 Analyser le rôle des femmes dans le processus de décision local au niveau politique, dans le but d'identifier des interventions réussies	2.2.1 Identifier des zones d'appui spécialisé ; 2.2.2 Définir des orientations et des formations pour insuffler une dimension sexospécifique à tous les objectifs visés ; 2.2.3 Organiser un atelier annuel sur l'expérience capitalisée ; 2.2.4 Communiquer le rapport aux parties prenantes locales et aux organismes spécialisés.	UNIFEM	180 000		65 000	60 000	55 000
	2.3 Enquête annuelle auprès des parties prenantes et évaluation des bénéficiaires	2.3.1 Mener l'enquête ; 2.3.2 S'assurer de l'implication entière des femmes ; 2.3.3 Analyser les résultats ; 2.3.4 Publier et diffuser les rapports.	UNIFEM	180 000		65 000	60 000	55 000
	2.4 Exploitation des résultats de l'analyse sexospécifique du budget pour la planification annuelle et l'élaboration du budget ultérieures	2.4.1 Compiler les principaux résultats dans des notes de discussion ; 2.4.2 Suivre les recommandations découlant des notes de discussion ; 2.4.3 Identifier des mesures incitatives pour les autorités locales en ce qui concerne la réceptivité aux demandes liées à l'égalité des sexes ; 2.4.4 Organiser un atelier de consolidation pendant les étapes du processus budgétaire.	UNIFEM	180 000		65 000	60 000	55 000

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
	2.5 Cinq experts et assistants de pays (locaux) ; une équipe de deux personnes pour chaque administration locale retenue.	2.5.1 Coordinateur de la planification et de la budgétisation sensibles au genre (assistant administratif local) ; 2.5.2 Hébergement, dont commodités ; 2.5.3 Transport, matériel et dépenses courantes ; 2.5.4 Coûts de voyages locaux ; 2.5.5 Coûts de voyages régionaux. Estimation totale de 100 000 USD par pays et par an ; soit pour 5 pays = 500 000 USD et pour 3 ans = 1 500 000 USD / 2 = 750 000 (c.-à-d. partagé avec le produit 1.7).	FENU = 40 % UNIFEM = 60 % du produit 1.7)	750 000		250 000	250 000	250 000
3 Politique, qui s'intéresse plus particulièrement à l'engagement politique, à la défense, aux communications et à la génération de connaissances.	*3.1 Cadre conceptuel et analytique à partir duquel évaluer (a) la budgétisation sensible au genre, par la budgétisation axée sur la performance et le système de planification du développement, et (b) l'analyse sexospécifique du budget, à préparer 3.2 Analyse initiale des conseils sélectionnés dans chacun des cinq pays	3.1.1 Recruter un expert/un organisme spécialisé ; 3.1.2 Effectuer les recherches ; 3.1.3 Préparer le rapport ; 3.1.4 Le tester dans un forum régional ; 3.1.5 Le modifier à la lumière des observations reçues ; 3.1.6 Point de départ pour des évaluations politiques ultérieures 3.2.1 Recruter un expert local ; 3.2.2 Effectuer les recherches ; 3.2.3 Préparer et diffuser le rapport ; 3.2.4 Le modifier à la lumière des observations reçues ; 3.2.5 Point de départ de la création d'un « baromètre » ultérieur.	UNIFEM	110 000		50 000	60 000	
			UNIFEM	50 000	50 000			

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
	3.3 Participer aux débats régionaux sur le développement local favorisant l'égalité des sexes et le défendre à la lumière des résultats de l'expérience	3.3.1 Engager et soutenir des débats sur la politique de développement local favorisant l'égalité des sexes en portant une attention particulière à la décentralisation fonctionnelle et fiscale ; 3.3.2. Préparer des notes de discussion sur les problématiques pouvant émerger, pour étude de la part des représentants du gouvernement ; 3.3.3 Organiser trois forums régionaux, notamment la dernière année pour rendre compte du résultat de l'évaluation finale.	UNIFEM	180 000		50 000	60 000	70 000
	3.4 Participer aux débats nationaux sur le développement local favorisant l'égalité des sexes et le défendre à la lumière des résultats de l'expérience	3.4.1 Engager et soutenir des débats sur la politique de développement local favorisant l'égalité des sexes en portant une attention particulière à la décentralisation fonctionnelle et fiscale ; 3.4.2. Préparer des notes de discussion sur les problématiques pouvant émerger, pour étude de la part des représentants du gouvernement ; 3.4.3 Organiser deux forums nationaux dans chacun des pays de projet, à la fin de la première puis de la deuxième année.	UNIFEM	240 000		120 000	120 000	

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
	3.5 Évaluer, à un rythme annuel, l'expérience du programme GELD en termes de planification et de budgétisation, d'autonomisation et d'analyse des dépenses, et sa contribution éventuelle à la politique nationale officielle et aux possibilités de reproduction ; le défendre à la lumière des résultats de l'expérience	3.5.1 Revenir sur l'expérience de l'année avec les services techniques des conseillers locaux ; 3.5.2 Organiser l'atelier ; 3.5.3 Animer l'atelier ; 3.5.4 Préparer la déclaration de principe annuelle fondée sur l'expérience acquise sur le programme GELD, en utilisant les études initiales (produit 3.2) comme référence des débats et des possibilités de conclusions politiques	UNIFEM	180 000		65 000	60 000	55 000
	3.6 Mettre à jour à un rythme annuel toutes les méthodologies et les textes de support technique (manuels) pour soutenir le rassemblement des témoignages utilisables et la préparation des orientations en découlant	3.6.1 Revenir sur l'expérience de l'année avec les services techniques des conseillers locaux ; 3.6.2 Organiser l'atelier ; 3.6.3 Animer l'atelier ; 3.6.4 Préparer et/ou modifier/adapter les orientations pour soutenir la planification et la budgétisation des autorités locales en vue d'atteindre un développement local favorisant l'égalité des sexes.	UNIFEM	180 000		65 000	60 000	55 000
	3.7 Premier semestre de la dernière année : évaluation externe concernant l'impact du programme, en termes de réalisation du développement local favorisant l'égalité des sexes, et intégration des recommandations pour le futur.	3.7.1 Discuter avec toutes les équipes nationales, régionales et du siège ; 3.7.2 Discuter avec d'autres parties prenantes ; 3.7.3 Préparer les descriptifs de mission pour validation par les États, l'UNIFEM et le FENU ; 3.7.4 Apporter un soutien logistique à l'équipe d'évaluation externe ; 3.7.5 Étudier la première version, notamment grâce à un atelier des parties prenantes ; 3.7.6 Présenter le rapport final aux parties prenantes nationales, régionales et du siège.	FENU	100 000				100 000

Produits escomptés (Objectifs stratégiques)	Produits ciblés (Objectifs annuels, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Agence	Budget USD	2008	2009	2010	2011
	3.8 Équipe de projet régionale	3.8.1 Un conseiller technique principal ; 3.8.2 Un assistant de programme ; 3.8.3 Hébergement, dont commodités ; 3.8.4 Transport, matériel et dépenses courantes ; 3.8.5 Coûts des voyages locaux ; 3.8.6 Coûts des voyages internationaux.	FENU	1 350 000	250 000	450 000	450 000	200 000
	3.9 Politique générale et protection stratégique des hypothèses principales et des cadres conceptuels qui en découlent	3.9.1 Voyage international du groupe de supervision basé au siège.	FENU (50 %) UNIFEM (50 %)	88 000	23 000	25 000	20 000	20 000

Annexe 1 : Cycle de planification, budgétisation, mise en œuvre et contrôle : (« ascendant » et « axé sur les résultats »)

	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Villages, districts et région	Commencer la réalisation du programme pour cette année, suite à la validation du budget en décembre dernier.											
Réaliser												
Plan de développement district - région	Définition spatiale. Points de référence pour le contrôle, la mise en œuvre et la planification « ascendants » et « axés sur les résultats ».											
Villages, districts et région												
Plan « ascendant » Villages et districts	<p>Étape 1 : Participation du village : bilan de l'année précédente, réalisations en cours et planification de l'année suivante ; c.-à-d. pour une délimitation brute du projet</p>	<p>Étape 2 : Validation du district et travaux pratiques initiaux et examen du budget</p>	<p>Étape 3 : « non-objection » de la région par le biais d'un accord visant à acheter les ressources techniques nécessaires à la conception et la sélection préliminaires</p>	<p>Étape 4 : La région s'assure de la finalisation des documents de projet, comme base budgétaire</p>	<p>Étape 5 : La région finalise le rapport, le plan et le budget annuels et les présente au forum politique</p>	<p>Étape 6 : Le ministère de tutelle rassemble les rapports, plans et budgets annuels des autorités locales dans le document de synthèse du budget pour le cadre des résultats et des ressources</p>	<p>Les informations du rapport annuel sont diffusées comme communication de base de la performance à tous les niveaux, notamment en utilisant les médias, les événements dans les villages et d'autres</p>	<p>Négociations avec le ministère de tutelle sur l'allocation budgétaire effective pour l'année suivante</p>	<p>Finaliser le budget d'investissement, d'O&M et de renforcement des capacités, c.-à-d. la budgétisation axée sur la performance intégrée au niveau des objectifs (du programme)</p>	<p>Présenter le programme de travail pour l'année suivante</p>	<p>Mobiliser pour une nouvelle mission</p>	

<p>Plan « axé sur les résultats » Districts et région</p>	<p>Vérification des informations : Contrôle de la performance de l'année précédente : - difficultés générales rencontrées concernant le développement - impératifs de développement stratégiques - objectifs de développement (c.-à-d. délimitation du programme)</p>	<p>- objectifs stratégiques ; - objectifs annuels ; - activités ; - ressources ; - coûts par ressources ; <u>Rapport, plan et budget annuels</u></p>	<p>méthodes peut-être pour transmettre l'information aux communautés</p>			
---	---	--	--	--	--	--

Annexe 2 : Résumé du budget de produits (le budget de produits est détaillé dans le cadre des résultats et des ressources (p. 17))								Réalisateur		Donateur		
			Objectifs totaux	2008	2009	2010	2011	FENU	UNIFEM	Belgique	FENU	UNIFEM
Produit 1 : Planification		Totaux par sous- produit	3 650 000	130 000	1 260 000	1 150 000	1 110 000	2 500 000	1 150 000	3 650 000		
	N	1.1	100 000	30 000	70 000				100 000	100 000		
	N	1.2	300 000		100 000	100 000	100 000	300 000		300 000		
	N	1.3	300 000		100 000	100 000	100 000	300 000		300 000		
	N	1.4	300 000		120 000	100 000	80 000		300 000	300 000		
	N	1.5	300 000		120 000	100 000	80 000		300 000	300 000		
	N	1.6	1 600 000	100 000	500 000	500 000	500 000	1 600 000		1 600 000		
	N	1.7	750 000		250 000	250 000	250 000	300 000	450 000	750 000		
Produit 2 : Performance		Totaux par sous- produit	1 470 000	-	510 000	490 000	470 000	300 000	1 170 000	1 470 000		
	N	2.1	180 000		65 000	60 000	55 000		180 000	180 000		
	N	2.2	180 000		65 000	60 000	55 000		180 000	180 000		
	N	2.3	180 000		65 000	60 000	55 000		180 000	180 000		
	N	2.4	180 000		65 000	60 000	55 000		180 000	180 000		
	N	2.5	750 000		250 000	250 000	250 000	300 000	450 000	750 000		

			Objectifs totaux	2008	2009	2010	2011	Réalisateur		Donateur		
								FENU	UNIFEM	Belgique	FENU	UNIFEM
Produit 3 : Politique		Totaux par sous- produit	2 478 000	323 000	825 000	830 000	500 000	1 494 000	984 000	2 178 000	250 000	50 000
	S	3.1	110 000		50 000	60 000			110 000	110 000		
	N	3.2	50 000	50 000					50 000	-		50 000
	R	3.3	180 000		50 000	60 000	70 000		180 000	180 000		
	N	3.4	240 000		120 000	120 000			240 000	240 000		
	N	3.5	180 000		65 000	60 000	55 000		180 000	180 000		
	N	3.6	180 000		65 000	60 000	55 000		180 000	180 000		
	R	3.7	100 000				100 000	100 000		100 000		
	R	3.8	1 350 000	250 000	450 000	450 000	200 000	1 350 000		1 100 000	250 000	
	S	3.9	88 000	23 000	25 000	20 000	20 000	44 000	44 000	88 000		
TOTAUX			7 598 000	453 000	2 595 000	2 470 000	2 080 000	4 294 000	3 304 000	7 298 000	250 000	50 000

Gestion de programme

		%	Objectifs totaux	2008	2009	2010	2011	FENU	UNIFEM
Niveaux des dépenses		100	7 598 000	453 000	2 595 000	2 470 000	2 080 000	4 294 000	3 304 000
National	N	76	5 770 000	180 000	2 020 000	1 880 000	1 690 000	2 800 000	2 970 000
Régional	R	21	1 630 000	250 000	500 000	510 000	370 000	1 450 000	180 000
Siège NY	S	3	198 000	23 000	75 000	80 000	20 000	44 000	154 000

Budget requis :

Ventilation du budget global (USD) :

Budget-programme total (USD)	7 598 000		
Contribution du FENU (USD)	250 000		
Contribution de l'UNIFEM (USD)	50 000		
		FENU	UNIFEM
Déficit total du programme (USD)	7 298 000	4 044 000	3 254 000
Répartition de la réalisation (%)		56 %	44 %
Frais de gestion du FENU 5 % (USD)	202 200	202 200	
Frais de réalisation de l'UNIFEM 7 % (USD)	227 780		227 780
Total (USD)	7 727 980	4 246 200	3 481 780
Dépenses imprévues du FENU (USD)	158 888	158 888	
Besoins bruts (USD)	7 886 868	4 405 088	3 481 780

Ventilation du budget annuel par source de financement (USD) :

		2008	2009	2010	2011
Budget total (USD)	8 186 868	559 078	2 765 000	2 637 190	2 225 600
Budget de programmation (USD)	7 598 000	453 000	2 595 000	2 470 000	2 080 000
Coûts administratifs et dépenses imprévues (USD)	588 868	8 479	154 400	145 700	280 289
Sources de financement					
FENU (USD)	250 000	250 000			
UNIFEM (USD)	50 000	50 000			
Programme – Belgique (USD)	7 298 000	153 000	2 595 000	2 470 000	2 080 000
Programme – Belgique (EUR)	4 904 256	102 816	1 743 840	1 659 840	1 397 760
Dotations au fonds Belgique du FENU (EUR)	2 717 568	74 928	915 600	913 920	813 120
Dotations au fonds Belgique de l'UNIFEM (EUR)	2 186 688	27 888	828 240	745 920	584 640
Frais de gestion du FENU 5 % (EUR)	135 878	3 746	45 780	45 696	40 656
Dépenses imprévues du FENU – montant fixe (EUR)	106 773	0	0	0	106 773
Frais de réalisation de l'UNIFEM 7 % (EUR)	153 068	1 952	57 977	52 214	40 925
Total des coûts administratifs et des dépenses imprévues (EUR)	395 719	5 698	103 757	97 910	188 354
Total Belgique ^a (EUR)	5 299 975	108 514	1 847 597	1 757 750	1 586 114
(estimation en USD)	7 886 868	161 479	2 749 401	2 615 699	2 360 029

8

Les chiffres exprimés en USD sont calculés d'après le taux de change officiel par rapport à l'Euro enregistré au mois d'août 2008, soit 1 Euro = 0,672 USD
 Contribution de la Belgique = 5 300 000 €
 Estimée à : 7 886 905 USD (en août 2008)