



Un développement local traitant équitablement les deux sexes :

Sénégal, Sierra Leone, Rwanda, Tanzanie et Mozambique

**PROPOSITION DE PARTENARIAT DES NATIONS UNIES  
SEPTEMBRE 2007 – AOÛT 2010**

Juillet 2007

Ce programme commun, élaboré selon le principe de "l'unité d'action des Nations Unies" a pour but de créer un partenariat entre le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) afin d'aider les administrations locales dans cinq pays africains à assurer un développement traitant équitablement les deux sexes et à améliorer l'accès des femmes aux ressources et services au niveau local, par une planification, une programmation et une budgétisation attentives à la problématique de l'égalité entre les sexes. Le FENU, UNIFEM et le PNUD ont regroupé leurs forces; leur expérience apporte une aide à la planification et à la budgétisation axée sur les résultats, attentives à la problématique des deux sexes, pour le développement local, qui pourrait être imitée par divers pays dans le monde entier.

Ces perspectives complémentaires sont réunies pour dégager une expérience empirique du développement local traitant équitablement les deux sexes qui puisse être reproduite ailleurs avec passage à l'échelle voulue. Le principal produit est la construction d'un modèle qui établit des corrélations entre les intentions de planification et les politiques résultantes dans l'optique de l'égalité entre les sexes.

Trois composantes principales sont proposées : a) **planification et budgétisation** : planification et budgétisation dans les administrations locales avec pour intention d'appliquer le 'prisme' de la sexospécificité et d'inclure des objectifs et des références ventilés par sexe et des mesures qui concourent à l'émancipation des femmes; b) **une performance équitable** : un suivi systématique de la performance budgétaire, pour bien montrer la situation des dépenses de l'administration locale et leur effet sur le traitement équitable des deux sexes – ce qui inclut l'état des résultats des dépenses sur le degré d'autonomie des femmes, ou ce qui y fait obstacle; et c) la production de connaissances et la politique à suivre, l'accent étant mis sur l'engagement, le plaidoyer, la communication et la production de connaissances à des fins pratiques.

Un service régional qui apporte un appui technique et des conseils sur les politiques et regroupe les connaissances engendrées par le programme compléteront le travail mené au niveau des pays. Cette unité régionale assurera la cohérence des politiques analysées mais également l'intégration des connaissances produites dans l'ensemble du système des Nations Unies.

**Budget total**

**Proposition de budget** 6 155 000 dollars

(en millions de dollars)

**Montant annoncé** 1 600 000 dollars

**Financement à** 4 555 000 dollars

**trouver :**

1,0m FENU

0,5m UNIFEM

0,1m PNUD

## A) APERÇU :

### Introduction :

Le présent descriptif de projet pose les éléments constitutifs d'un programme commun des Nations Unies dont le but est d'encourager un développement local traitant équitablement des deux sexes dans l'esprit des réformes actuellement menées à l'ONU et pour aider les pays à définir leurs politiques de développement afin de réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). La collaboration entre le FENU, UNIFEM et le PNUD réunit leurs domaines complémentaires d'expertise pour concourir au développement local traitant équitablement les deux sexes. Le programme envisagé cherche à aider les administrations locales à systématiser la problématique de l'égalité entre les sexes dans la planification et la budgétisation et à faciliter la participation des femmes et des organisations locales à ces processus.

Le FENU a une grande expérience du développement local, avec une forte justification technique fondée sur la performance. Cela est démontré dans ses deux principaux domaines de travail. D'abord, le Fonds de développement local est un mécanisme grâce auquel le FENU apporte une aide budgétaire directe aux administrations locales, au niveau de l'arrondissement ou des municipalités urbaines. Ce mécanisme est une incitation à la création de capacités dans la population locale et l'administration locale et encourage des réformes, par une accumulation de pratiques locales. Le deuxième domaine où le FENU a acquis une solide expérience est celui de l'application de la budgétisation fonctionnelle<sup>1</sup> dont le but est d'établir un cadre normatif pour la mesure de la performance des administrations locales, quelle que soit l'origine de leurs revenus et leurs dépenses.

Le FENU se préoccupe de plus en plus de la problématique de l'égalité entre les sexes afin d'assurer un traitement équitable dans les solutions résultantes<sup>2</sup>. Le FENU a récemment publié : *Obtenir des résultats : la budgétisation fonctionnelle dans les pays les moins avancés*. Cet ouvrage comprend deux chapitres sur la budgétisation soucieuse d'égalité entre les sexes (ou antisexiste). En décembre 2006, le FENU a approuvé un document de travail interne intitulé : *Gender Development: Investment Methods for Greater Equity*. L'annexe technique de ce document présente les grandes lignes d'une action des administrations locales, quand elles préparent des plans de développement géographiquement bien définis et des stratégies et des budgets d'organisation spécifiques. Les traits communs à ces deux approches sont l'application : a) du prisme des OMD, et b) de la problématique de l'égalité entre les sexes à chacune des étapes de la planification et de la budgétisation. La progression logique de ces deux documents (l'ouvrage et le document de travail) consiste à constituer une initiative de développement local traitant équitablement les deux sexes, avec entre autres choses l'application, au choix des politiques, d'une approche partant de la base, orientée vers des produits, de la planification et de la budgétisation (voir annexe 1).

UNIFEM a soutenu la notion de budgétisation antisexiste depuis 2000 aux niveaux national et local dans plus de 20 pays. Un des principaux aspects de cette expérience a été l'application de la budgétisation soucieuse d'égalité entre les sexes par le cadre de l'analyse qu'offre la budgétisation fonctionnelle. La démarche d'UNIFEM a été centrée sur la création de capacités institutionnelles, l'application de la problématique des deux sexes à la décentralisation et le soutien à la participation des femmes, de façon que l'on puisse rendre compte de l'exercice des droits des femmes au niveau local. L'expérience des initiatives locales de budgétisation traitant équitablement les deux sexes concerne le Pérou, l'Équateur, la Bolivie, le Mexique, l'Inde, l'Ouganda, le Maroc, les Philippines parmi d'autres pays. En novembre 2004, UNIFEM en collaboration avec l'Institut national indien de finances et de politiques publiques (NIPFP) a convoqué à New Delhi une réunion internationale d'experts sur la budgétisation attentive à la problématique de l'égalité des sexes, au niveau local. En 2002, UNIFEM a organisé en Italie un séminaire intitulé "Repenser la problématique de l'égalité entre les sexes, la démocratie et le développement : la décentralisation est-elle

<sup>1</sup> <http://www.unedf.org/english/localdevelopment/documentsandreports/thematicpapers/phb/index.php>

<sup>2</sup> <http://www.unedf.org/english/localdevelopment/documentsandreports/thematicpapers/phb/index.php>



un instrument d'appropriation locale offrant un moyen d'expression politique efficace", en collaboration avec l'Association VADO/WAVE (Women's Alternative Visions Everywhere), avec le concours du Gouvernement italien. Ce séminaire a abordé la question des implications de la décentralisation pour la vie des femmes. Parmi d'autres initiatives, on peut mentionner l'aide qu'UNIFEM apporte à l'établissement d'un manuel des relations fiscales entre administrations, dans leurs rapports avec la problématique des sexes (janvier 2007).

Le PNUD est responsable de la réalisation des OMD; il a centré son action sur une planification de la réalisation des OMD attentive à la problématique de l'égalité entre les sexes dans divers pays. Cela comprend le développement de méthodes attentives à l'égalité entre les sexes pour l'application des Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des plans de développement national pour la réalisation des OMD<sup>3</sup>.

Les objectifs stratégiques du PNUD, s'agissant d'administrations locales et de décentralisation, consistent à veiller à ce que la décentralisation accroisse bien la participation populaire et que des processus participatifs autonomes encouragent l'avènement d'un consensus politique local autour de l'application locale des OMD<sup>4</sup>, et à contribuer à la réalisation des OMD par des processus participatifs sans exclusive. La facilité du PNUD, réunissant plusieurs partenaires pour "les partenariats public-privé pour l'environnement urbain" est l'une de ces initiatives; elle aide les pays en développement à définir, ou à réappliquer les partenariats public-privé afin de réduire la pauvreté à l'échelle locale<sup>5</sup>. En Mauritanie, un projet visant à améliorer la gestion des déchets solides a contribué à la transformation de petits opérateurs informels privés en petites entreprises organisées, en l'espèce une ONG féminine. Le projet en Mauritanie a développé les négociations, facilité la gestion et l'acquisition de compétences des femmes dans les appels à la concurrence, et a contribué à accroître la production vivrière urbaine. Le PNUD, étant l'organisme spécialement chargé du développement aux Nations Unies, et étant représenté dans l'ensemble des pays au niveau local, travaille en collaboration avec le FENU et UNIFEM non seulement pour appliquer les programmes de développement local et d'émancipation des femmes au niveau local, mais également pour faciliter le passage de ces programmes à une plus grande échelle.

Cette proposition offrira la possibilité de valoriser l'expérience acquise par le FENU, UNIFEM et le PNUD et de l'appliquer dans certains pays grâce à des modèles de développement local soucieux de l'égalité des sexes. Ces modèles intègrent l'analyse des politiques et le soutien pratique, qui seront mis à l'épreuve sur la base du principe général du développement *équitable*. Ces interventions seront *informées* par la pratique locale (ou nationale) et à leur tour informeront les perspectives régionales et internationales. La pratique nationale s'appuiera aussi sur les projets existants (financés séparément) de décentralisation et de développement local exécutés par les organismes des Nations Unies participants.

Ainsi, ce programme est conçu pour s'intégrer dans le système général de gestion des dépenses publiques régissant la budgétisation locale, et qui inclut les transferts fiscaux entre différents niveaux d'administration, les cadres de dépenses publiques à moyen terme, les systèmes de recettes et de dépenses publiques ainsi que les liens entre plans et politiques d'une part et budgétisation d'autre part. Le programme cherche donc une meilleure compréhension des contributions à la *définition des politiques* et des résultats *budgétaires* sur un développement soucieux de l'égalité des sexes au niveau local. Cela est d'importance décisive car en fin de compte le pouvoir réside dans l'aptitude à allouer des *ressources* à des *produits* visés pour obtenir les *résultats* souhaités.

---

3

<sup>4</sup> Capacity Development for MDG Localization, Practice Note, avril 2007 (projet). Groupe de développement des capacités, BDP, UNDP.

<sup>5</sup> PPPUE Activity Report, UNDP/PPPUE, Centre régional de services, Johannesburg ([www.undp.org/pppue](http://www.undp.org/pppue)).



## B) ANALYSE DE SITUATION :

La difficulté de la promotion du développement local dans les pays les moins avancés (PMA) et les demandes correspondantes d'infrastructures et de services, se posent à toutes les administrations locales. Le problème est de remédier à la précarité endémique des administrations locales de façon qu'elles puissent fournir, de façon ciblée, des équipements et des services à la population administrée. La dimension supplémentaire et celle qui est essentielle au présent projet est d'aller au-delà de la fourniture d'équipements et de services, pour résoudre des problèmes de développement *équitable* qui puissent être résolus de façon à la fois *économique, efficiente et efficace*. À cet égard, la budgétisation fonctionnelle (FENU) et les principes de budgétisation soucieux d'égalité entre les sexes (UNIFEM) sont intégrés dans une seule préoccupation : la gestion des dépenses publiques. On estime qu'une modalité décentralisée des décisions est le meilleur moyen d'assurer de bonnes réponses aux problèmes de développement local, en particulier aux possibilités de réaliser les OMD. Le problème est de s'appuyer sur la capacité existant au niveau de l'administration locale pour permettre à celle-ci de mieux assurer la fourniture d'équipements et de services à ceux qui en ont le plus besoin.

En outre, l'administration locale, dans les pays en développement, dépend normalement de transferts budgétaires venant de l'administration centrale pour organiser les services, même les plus rudimentaires. C'est pourquoi le projet examinera non seulement les processus internes de planification, budgétisation, mise en oeuvre et examen des administrations locales mais également la procédure et les critères de transfert des fonds de l'administration centrale aux administrations locales. C'est le critère utilisé pour régir ces transferts qui doit également être examiné de près si l'on veut comprendre la sensibilité du processus à l'égard du problème de l'égalité des sexes, ou au moins sa neutralité.

L'efficacité de la réalisation des OMD et en fin de compte de l'égalité entre les sexes (par des interventions *équitables*), suppose non seulement des capacités mais également des systèmes et des mécanismes qui soient favorables aux pauvres, soucieux de l'égalité entre les sexes et de la responsabilisation financière. En janvier 2005, un examen de la décentralisation dans 19 pays, mené par le Centre de développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), a montré que dans un tiers seulement des cas analysés la décentralisation avait entraîné une amélioration de la réduction de la pauvreté (en Inde et aux Philippines par exemple), tandis que dans de nombreux autres pays, on ne recensait aucun impact ou on constatait un impact négatif (comme en Ouganda, au Népal, à Sri Lanka et au Mozambique). L'étude de l'OCDE recensait quatre facteurs déterminants du succès d'une décentralisation favorable aux pauvres<sup>6</sup>. Ces facteurs étaient les suivants :

1. **Facteur politique** : volonté des équipes dirigeantes et établissement d'un processus transparent et participatif, qui sont indispensables.
2. **Facteurs administratifs** : une bonne division des fonctions entre les différents acteurs; suffisamment de temps pour créer des capacités au niveau local ou régional.
3. **Facteur budgétaire** : un apport régulier de ressources aux administrations locales, indispensables.
4. **Rôle des administrations locales** : point d'entrée pour l'établissement et l'amélioration de politiques favorables aux pauvres.

Les problèmes sexospécifiques peuvent être repérés, en particulier par une analyse de la dynamique des rapports entre les sexes à chacun de ces niveaux.

**Au niveau politique** : la question de la participation effective des femmes à la vie politique au niveau local doit aller au-delà d'un simple examen du nombre de femmes élues dans les organes locaux. Elle doit en effet traiter des obstacles à la participation effective des femmes, notamment la faiblesse de leurs capacités, les pratiques discriminatoires dont elles sont victimes et les relations entre les sexes. Cela oblige

---

<sup>6</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/51/19/34425321.pdf>



à examiner les autres rôles que jouent les femmes, en tant qu'elles sont salariées et en tant qu'elles dispensent des soins, ce qui souvent limite leur capacité de participer à des réunions politiques. Par exemple, les travaux relatifs à la budgétisation antisexiste réalisés en Inde et en Ouganda ont montré que la participation des femmes aux travaux agricoles et aux activités du secteur informel les empêche pratiquement d'assister aux réunions des conseils locaux où l'on débat du budget et de questions de politique. Les problèmes de sûreté et de sécurité dans les rues empêchent également les femmes d'assister à des réunions ayant lieu le soir.

**Au niveau administratif :** Le fait que les femmes connaissent mal leurs droits et que l'analyse sexospécifique ne soit pas poussée explique la mise en place de systèmes, de processus et de plans qui renforcent les stéréotypes sexistes. La décentralisation doit donc être accompagnée d'une création de capacités soucieuses d'égalité entre les sexes pour faciliter la planification, la budgétisation et la réalisation des services, de façon qui réponde aux besoins des femmes, et d'intégrer des moyens de contrôle assurant l'exercice de l'obligation comptable, pour rendre compte de l'égalité entre les sexes dans les plans, budgets et projets locaux. Il faut pour cela mettre en place des systèmes de planification, budgétisation et évaluation qui intègrent et explicitent des règles *équitable*s pour les deux sexes.

**Au niveau budgétaire :** La décentralisation implique des décisions plus efficaces, répondant mieux aux besoins et aux priorités au niveau local. Cependant, on constate souvent que les transferts budgétaires de l'administration centrale aux administrations locales sont déterminés au niveau central. Cela ne laisse guère de marge de manœuvre à des processus participatifs qui définiraient les politiques et les allocations budgétaires pour mieux répondre aux besoins et priorités locaux. En outre, on constate souvent que les transferts budgétaires sont insuffisants pour assurer la fourniture de services et de ressources aux femmes et répondre en général aux besoins locaux. Les coupes opérées dans les budgets de la santé, l'éducation, la construction de routes, la sécurité, l'adduction d'eau, l'assainissement et l'agriculture ont un effet direct d'augmentation de l'inégalité entre les sexes. Au contraire, les administrations locales considèrent de plus en plus la fiscalité et l'introduction d'une tarification des services fournis comme le seul moyen de lever des ressources fiscales, même si les niveaux de revenu sont très bas comme c'est le cas en général. Il importe de fournir des ressources financières nécessaires pour améliorer l'accès des femmes à ces services et réduire l'écart entre les sexes. Il importe aussi d'analyser des modèles existants de transferts budgétaires entre niveaux d'administration et la façon dont ces transferts peuvent faciliter ou au contraire limiter la capacité des administrations locales de répondre aux priorités en matière d'égalité entre les sexes.

**Le rôle de l'administration locale dans l'introduction de politiques favorables aux pauvres, plus équitables :** Pour assurer l'efficacité avec laquelle l'administration centrale met en œuvre les programmes et les politiques cherchant à résoudre des problèmes de l'inégalité entre les sexes et de la pauvreté suppose des processus adéquats de suivi et d'évaluation et des systèmes d'obligation comptable appropriés. La décentralisation n'entraîne pas automatiquement une amélioration du ciblage, de la participation, de la fourniture des services et de la gestion des dépenses publiques. De tels aspects doivent en effet être constamment surveillés. Les administrations locales doivent être récompensées par des incitations à un bon accomplissement de ce mandat. Le suivi de la performance des administrations locales doit comprendre des indicateurs ventilés par sexe. Il faut spécialement prêter attention aux politiques et mesures discriminatoires afin de veiller à ce que les réponses données à ces problèmes des besoins et des priorités différenciés par sexe soient efficaces.

La gestion des dépenses publiques est ce qui lie étroitement tous ces facteurs. Les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et les plans nationaux de développement sont supposés influencer les cadres de dépenses à moyen terme. Ceux-ci sont le cadre général de la planification et de la budgétisation. La planification et la budgétisation dans les administrations locales est censée reposer sur l'assurance de l'obtention de transferts budgétaires. Les administrations locales sont encouragées à mesurer leur performance (économique, efficiente et effective) dans l'utilisation de toutes les recettes publiques qu'elles se procurent – le principe de la budgétisation fonctionnelle. La budgétisation antisexiste est un aspect essentiel du développement équitable soucieux de l'égalité entre les sexes. La participation à la



planification et à la budgétisation a pour but de commencer à obtenir la participation des femmes, au niveau local, comme des hommes à tous les niveaux. Le cycle de gestion des dépenses publiques est le facteur décisif non seulement d'un développement équitable soucieux d'égalité entre les sexes (la politique étant alors exprimée sous forme de crédits) mais également de l'émancipation des femmes (pour concourir à des décisions judicieuses de planification et de budgétisation). La gestion des dépenses publiques est en quelque sorte "l'adresse" qui lie ensemble les aspects de ce problème qui sont *politiques, administratifs, budgétaires et locaux*.

### C) DESCRIPTION DU PROJET :

Le **but** du projet est un développement local équitable soucieux d'égalité entre les sexes, pour améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux services.

La situation résultante attendue est que **la planification, la programmation et la budgétisation soucieuse d'égalité entre les sexes** par des réformes institutionnelles, par des mécanismes de financement de l'action en faveur des femmes et par des débats réfléchis sur les politiques à suivre seront réalisées. Les indicateurs de cette situation résultante sont les suivants :

1. Pourcentage des dépenses des administrations locales consacré expressément à des investissements de développement local favorables aux pauvres et soucieux d'égalité entre les sexes.
2. Nombre d'administrations locales visées qui ont la capacité de préparer des plans de développement local équitables, soucieux d'égalité entre les sexes et fondés sur les OMD et des budgets axés sur les résultats, avec la coopération de tous les acteurs.
3. Nombre d'administrations locales visées qui ont la capacité et les moyens financiers d'appliquer des plans de développement local soucieux d'égalité entre les sexes.
4. Nombre d'administrations locales visées qui rendent compte à la population de l'application des plans et budgets de développement local équitables soucieux d'égalité entre les sexes

Le programme proposé repose sur une conception du développement fondée sur les droits, qui met l'accent sur la participation des femmes et des associations de femmes dans les processus du développement local, sur des mesures d'intégration, non discriminatoires, pour remédier aux inégalités entre les sexes, assurer l'émancipation des femmes et l'obligation comptable des administrations locales s'agissant de la réalisation des OMD et des buts d'égalité entre les sexes.

Trois composantes organiques sont donc proposées : a) **planification et budgétisation** : *les intentions de l'administration locale en matière de planification et de budgétisation appliquent le "prisme de l'égalité entre les sexes" et comprennent des cibles et des critères ventilés par sexe et les mesures correspondantes qui concourent à l'émancipation des femmes*; b) une **performance équitable** : la surveillance systématique de la performance budgétaire permet de distinguer les différents éléments importants dans les dépenses des administrations locales et leur impact sur le traitement équitable des deux sexes – cela inclut les situations résultant des dépenses publiques sur l'émancipation des femmes, ou les obstacles à celles-ci; et c) la production de connaissances et d'une **politique**, *l'accent étant mis sur l'engagement, le plaidoyer, les communications et la production de connaissances relatives aux politiques à suivre*.

#### **1. Planification et budgétisation** – *les intentions de l'administration locale en matière de planification et de budgétisation sont passées par le prisme de la sexospécificité et englobent des objectifs ventilés par sexe et des mesures qui soutiennent l'émancipation des femmes*

Cette composante cherchera à accroître la capacité des assemblées locales en matière de planification et de budgétisation soucieuses d'égalité entre les sexes. La planification intégrée du développement, soucieuse d'égalité entre les sexes, visera une répartition *équitable* des ressources, des services et des chances afin de



venir à bout des inégalités. Les stratégies et les budgets des administrations locales assureront que ces inégalités seront bien combattues. Dans les plans, des cibles et des critères spécifiques seront recensés concernant les mesures pratiques précises à mettre en œuvre pour répondre aux besoins des femmes. S'agissant de la budgétisation, les formules budgétaires seront examinées pour assurer que le budget reflète bien une volonté d'affecter des crédits à l'élimination des lacunes repérées par l'analyse sexospécifique et à incorporer une perspective sexospécifique dans la fiscalité.

En outre, un guichet spécial de financement sera ouvert dans les fonds de développement local; il sera alimenté par des ressources affectées à la satisfaction des priorités des femmes, recensées par des associations de femmes dans chacune des administrations locales partenaires et fondées sur l'analyse fournie dans la composante 2) plus bas. Ce guichet d'investissement a pour but de valoriser les atouts du Fonds de développement local tout en contribuant de façon plus nette à l'émancipation des femmes et à l'élaboration de projets favorables aux femmes. Ces fonds permettront de fournir des services supplémentaires répondant aux priorités des femmes d'une façon qui assure une affectation de ressources principales à l'émancipation des femmes. En d'autres termes, ces fonds supplémentaires ne sauraient remplacer les fonds que les administrations locales devront affecter aux besoins des femmes dans le budget global, pour lesquels ils devront rendre des comptes. Ces fonds supplémentaires ont pour but d'apporter un avantage direct aux femmes locales et de leur permettre d'accéder aux ressources et services locaux et d'établir des procédures permettant de faire participer les associations féminines ou locales à l'administration locale pour définir des priorités et examiner les questions budgétaires.

Le type de domaines qui seraient soutenus par ce guichet d'investissement est celui des initiatives visant à introduire et améliorer le rôle des femmes dans le processus de développement local ou dans les projets qui favorisent expressément les femmes et les filles. Cela peut aller d'une simple formation à la fourniture de matériel, de moyens d'hébergement, de transport, ou de toilettes pour les filles dans les établissements scolaires locaux, notamment.

La seule condition pour qu'un conseil local puisse utiliser ces fonds est qu'il fournisse lui-même 50 % du coût des dépenses à financer. C'est afin que les membres du conseil local (des politiciens locaux) et les fonctionnaires locaux (employés à plein temps) commencent réellement à réfléchir aux besoins d'utiliser les fonds de façon équitable (pour favoriser certaines collectivités ou certains emplacements plutôt que d'autres) afin de parvenir à une relative égalité, notamment dans l'optique des OMD. Le fonds pour chaque emplacement choisi par le programme de pays ne devrait pas dépasser 2,0 dollars par habitant par an. Pour une durée initiale de deux ans (2009 et 2010), cela représenterait au total un million de dollars, qui permettraient de couvrir une action dans une administration locale dans chacun des cinq pays, soit 100 000 dollars par administration locale par an, sur deux ans.

L'affectation des ressources provenant de ce fonds devra se faire dans une optique participative. Dans ce contexte, les mécanismes visant à faciliter la participation des femmes aux décisions seront animés par les organisations féminines locales et les conseillers locaux, et la mobilisation des réseaux d'associations de femmes et de partenariats avec les administrations locales. Les liens avec les expériences acquises en matière de budgétisation participative dans d'autres pays africains, en Amérique latine et éventuellement en Inde et aux Philippines devraient assurer le succès de l'action.

La procédure de planification et de budgétisation repose sur le cycle annuel de décision des administrations locales. Ce cycle annuel comprend un examen des résultats de l'année *précédente* (et la vérification de l'information d'appui), la planification des dépenses de l'année *en cours* et une première planification des projets de l'année *suivante*. Quand le cycle fonctionne bien, il doit donc toujours s'étendre sur trois ans : l'année précédente, l'année présente et l'année prochaine. En outre, le point de départ est toujours le niveau local, sous réserve des besoins de la politique de développement national et de ses priorités. Les plans et les budgets de l'administration locale seront donc élaborés de bas en haut, selon une démarche qui reconnaît l'importance de l'action des groupes féminins locaux. On utilisera aussi une approche "basée sur les produits" de la planification et de la budgétisation, ce qui est la base de la



budgetisation fonctionnelle. Celle-ci est le processus analytique de plus en plus largement reconnu comme devant être à la base d'une bonne budgetisation soucieuse de l'égalité entre les sexes. Le cycle de planification et de budgetisation mis en œuvre chaque année est illustré à l'annexe 1.

-----Saut de page-----

## **2. *Une performance équitable – surveillance systématique de la performance budgétaire, par un examen attentif des dépenses des administrations locales et de leur impact sur le traitement équitable des deux sexes – cela devra comprendre un examen des dépenses consacrées à l'émancipation des femmes, ou à l'élimination des obstacles à celles-ci.***

L'expérience a montré à maintes reprises que le développement ne pouvait réussir que s'il cherchait à remédier aux inégalités entre les sexes. Il est donc d'importance critique que l'application des politiques et des budgets des administrations locales soit suivie de près pour voir comment ils contribuent à éliminer la disparité entre les sexes et comment ils peuvent surmonter les inégalités existant au niveau local. Les instruments de budgetisation soucieux d'égalité entre les sexes offrent des mécanismes utiles pour le suivi des dépenses dans une optique sectorielle. L'analyse budgétaire sexospécifique des programmes favorables aux pauvres, menée par les administrations locales, peut dégager des renseignements précieux qui démontrent le partage des responsabilités dans l'obtention d'un accès des femmes à des services dans divers secteurs. Dans cette composante, les budgets sectoriels seront analysés, surtout sous l'angle de l'énergie, des transports, de l'eau et de l'assainissement, et de l'agriculture. Le programme encouragera l'application de cette analyse à des secteurs en dehors de la santé et de l'éducation pour mettre en évidence les dimensions de la problématique de l'égalité entre les sexes qui sont moins fréquemment traitées dans les politiques de développement. L'accès des femmes aux infrastructures, à l'énergie et à l'eau est en effet essentiel pour le bien-être des femmes et des filles et pour la réalisation de leurs droits. Les responsables des politiques méconnaissent souvent l'impact de l'absence de moyens de transports, d'adduction d'eau, de moyens d'assainissement et de ressources énergétiques sur la capacité des femmes de gagner leur vie de façon productive et de défendre leurs droits en général. L'analyse sexospécifique des budgets dans ces secteurs devrait mettre en évidence les lacunes existantes et montrer comment l'utilisation du temps, par les femmes, pourrait être améliorée pour réaliser une meilleure égalité entre les sexes. Ces constatations seront utilisées dans la défense des politiques à suivre et dans la détermination des budgets, au cours des prochaines années.

D'autres instruments peuvent être appliqués au suivi de la performance des administrations locales : étude de la pauvreté, rapports établis par les citoyens mêmes, méthodes que le PNUD a soutenues dans les pays pilotes par l'adaptation locale des programmes de réalisation des OMD. Des efforts seront faits pour améliorer les méthodes locales de collecte de données ventilées par sexe concernant l'incidence des prestations et les besoins. Une collaboration actuelle entre UNIFEM et le CRDI repose sur l'utilisation de méthodes de collecte de données au niveau local, par un système local de surveillance de la pauvreté, de façon à améliorer les données qui peuvent être utilisées dans la formulation de budgets locaux soucieux d'égalité entre les sexes. Ce travail, encore expérimental au Sénégal et aux Philippines, ainsi que d'autres données d'expérience relatives au suivi des dépenses, informeront les travaux réalisés dans le programme.

## **3. *Choix des politiques, l'accent étant mis sur l'engagement, le plaidoyer, la communication et la production de connaissances***

Cette composante visera une action de sensibilisation aux politiques, reposant sur des données factuelles, et sur la connaissance d'un développement local équitable soucieux de l'égalité entre les sexes, produites par ce programme dans le but de faciliter à l'avenir l'augmentation d'échelle et une duplication par d'autres gouvernements et par les équipes de pays des Nations Unies. Les résultats prévisibles sont : d'abord, influencer la politique nationale dans le pays qui accueille le programme sur les problèmes du *développement local soucieux d'équité entre les sexes*. Deuxièmement, introduire une certaine rigueur dans



l'analyse et les conclusions de façon à produire des matériaux de qualité suffisante pour être publiés non seulement dans un périodique technique important mais également dans un ouvrage conjoint du FENU, d'UNIFEM et du PNUD.

L'action de mobilisation sera exécutée par une stratégie de communication qui cherchera à assurer la diffusion des enseignements dégagés par ce travail et à encourager le dialogue avec les principaux responsables et agents du développement. Elle sera présentée aux acteurs du développement national, notamment aux équipes de pays des Nations Unies, pour faciliter la duplication et l'augmentation d'échelle. L'engagement sur les politiques d'apprentissage à partir des diverses interventions du programme sera assuré par des ateliers pratiques et d'examen des politiques tenus chaque année au niveau du pays et dans une réunion régionale. Cet examen national, dans ces réunions, réunira les données d'expérience et les enseignements dégagés par tout un ensemble d'acteurs au niveau national et étudiera la décentralisation au sens large dans le contexte plus large de la décentralisation, pour mettre en évidence les incidences dans le choix des politiques relatives à la décentralisation. Ces réunions annuelles seront l'occasion de repérer des initiatives intéressantes, pratiques ou en termes de politique à suivre, pour l'année suivante. La réunion régionale rassemblera des partenaires de tous les pays participants aux niveaux national et local. Elle cherchera à aborder les questions de choix des politiques découlant de l'expérience de chaque pays et à repérer les possibilités d'augmentation d'échelle et de duplication.

La diffusion des enseignements dégagés suppose une documentation adéquate et un examen analytique de chacune des expériences menées par les administrations locales, interprétées en fonction de connaissances régionales et mondiales. Le programme intégrera une composante de création de connaissances sur le développement local soucieux d'équité entre les sexes dans un "produit de connaissance" qui offre une analyse conceptuelle reliée aux autres composantes du programme et un cadre empirique reposant sur l'expérience de chaque pays. Le programme étudiera aussi les possibilités d'échanges Sud-Sud et les moyens de mettre à profit l'expérience plus large de la région africaine et celle de l'Asie et de l'Amérique latine.

Le "produit de connaissance", qui sera établi au niveau du siège avec une contribution et un soutien du FENU, d'UNIFEM et du PNUD, sera destiné aux administrations locales et aux organismes des Nations Unies travaillant au niveau local. L'ouvrage offrira un cadre conceptuel et analytique de mise à l'épreuve de la budgétisation antisexiste, par le canal de la budgétisation fonctionnelle et du système de planification du développement, en s'appuyant sur l'expérience acquise par le FENU, UNIFEM et le PNUD en budgétisation fonctionnelle (FENU), budgétisation antisexiste (UNIFEM), et adaptation locale des OMD (PNUD) à la question d'égalité entre les sexes. Cela servira de critère non seulement pour tester l'expérience du processus de planification et de budgétisation soucieux d'égalité entre les sexes mais également pour influencer le débat régional sur la promotion de l'égalité entre les sexes par la planification et la budgétisation du développement local. En outre, cet ouvrage, ce "produit de connaissance" fera l'objet d'un examen collégial en fonction de l'expérience vérifiable.

En bref, ces trois composantes présentent une démarche cohérente du développement local soucieux d'égalité entre les sexes, qui sera soutenu par le programme mené dans une administration locale dans chacun des cinq pays choisis. Cette administration locale sera choisie à la phase de la formulation d'un plan d'exécution par pays. On prêter attention, dans cette sélection, aux programmes d'UNIFEM et du FENU en cours.

Le programme, d'une période de trois ans, sera appliqué dans une administration locale qui sera choisie dans chacun des cinq pays. On prévoit la possibilité d'une seconde phase, d'augmentation d'échelle et d'institutionnalisation de l'expérience acquise.

La structure logique du projet est présentée au tableau 1. Cette structure constitue le lien entre le descriptif du projet (partie C) et le cadre de résultats et de ressources (partie G) du présent document. Elle offrira aussi la base d'une analyse d'évaluation au niveau de la situation résultante. Le suivi portera surtout sur les



progrès accomplis dans les activités indicatives visant les produits ciblés, comme on le verra dans le cadre de résultats et de ressources.

Saut de page

Tableau 1

Un développement local soucieux d'égalité entre les sexes – structure logique

	<i>Descriptif</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Hypothèses et risques pour des interventions possibles</i>
<b>Objectif</b>	Réaliser un développement local soucieux d'égalité entre les sexes pour améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux services	Amélioration de la condition des femmes, dans l'optique des principales cibles des OMD	Suivi annuel des progrès des indicateurs de référence sur la condition féminine dans les principaux secteurs, comme indiqué dans les <b>DSRP ou les stratégies de développement national.</b>	Engagement d'une administration locale choisie; soutien du ministère de tutelle correspondant.
<b>Situation résultante</b>	Planification, programmation et budgétisation soucieuse d'égalité entre les sexes par des réformes institutionnelles, des mécanismes de financement facilitateurs et un débat sur les politiques.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pourcentage des dépenses des administrations locales expressément consacré à des investissements de développement local favorables aux pauvres et soucieux d'égalité entre les sexes.</li> <li>2. Nombre d'administrations locales visées qui ont la capacité d'établir des plans de développement local basés sur les OMD et soucieux d'égalité entre les sexes et des budgets axés sur les résultats, avec tous les acteurs.</li> <li>3. Nombre d'administrations locales ciblées qui ont la capacité et les moyens financiers d'appliquer des plans de développement local soucieux d'égalité entre les sexes.</li> <li>4. Nombre d'administrations locales ciblées qui rendent compte aux administrés de l'application des plans et budgets de développement local soucieux d'égalité entre les sexes.</li> </ol>	<p>Amélioration de l'accès des femmes aux ressources et aux services au niveau local.</p> <p>Preuve d'une participation accrue des femmes à la planification et à la budgétisation.</p> <p>Mesures particulières des indicateurs 1 à 4, dans les budgets et plans annuels.</p>	Hypothèse qu'au-delà de la rhétorique de l'engagement, la budgétisation antisexiste fondée sur la budgétisation fonctionnelle et son analyse a posteriori des dépenses deviendront une réalité de travail; en fin de compte, indépendance à l'égard de l'aide extérieure.
<b>Produit 1</b>	<b>Planification et budgétisation</b> : les intentions de l'administration locale en matière de planification et de budgétisation passent par le "prisme de la problématique des sexes" et comprennent des cibles et des critères ventilés par sexe, et des mesures qui soutiennent l'émancipation des femmes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation d'un plan de développement soucieux d'égalité entre les sexes.</li> <li>2. Préparation d'un budget fonctionnel soucieux d'égalité entre les sexes..</li> <li>3. Achèvement de la formation prévue au niveau local et des conseils locaux.</li> <li>4. Le fonds de développement local soucieux d'égalité entre les sexes lève une contribution de 50 % des dépenses pour les initiatives approuvées.</li> <li>5. Amélioration de la capacité des conseils locaux de planification et de budgétisation soucieuses d'égalité entre les sexes.</li> </ol>	Chaque conseil client s'est doté d'un budget fonctionnel et d'un plan antisexistes avec des cibles et critères ventilés, intégrant toutes les recettes (locales, transferts, dons).	Hypothèse que les homologues locaux et nationaux accueilleront avec intérêt la nécessité d'un changement et accepteront les ajustements techniques requis; hypothèse qu'il n'y aura pas de chute de l'intérêt porté, en raison d'une impatience locale devant la nécessité d'ajustements apportés au cadre budgétaire.



	<i>Descriptif</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Hypothèses et risques pour des interventions possibles</i>
<b>Produit 2</b>	<b>Performance équitable</b> : suivi systématique de la performance budgétaire, par un examen attentif des dépenses des administrations locales et de leur impact sur l'égalité entre les sexes – cela inclut une analyse des dépenses consacrées à l'émancipation des femmes et à l'élimination des obstacles à celles-ci.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyses budgétaires antisexistes achevées pour les recettes et les dépenses, dans les conseils locaux ciblés.</li> <li>2. Rôle effectif des femmes dans les décisions.</li> <li>3. Analyse des parties prenantes et évaluation des bénéficiaires.</li> <li>4. Prise en compte des conclusions de l'analyse des bénéficiaires dans les décisions ultérieures à caractère budgétaire.</li> </ol>	Chaque conseil client peut faire état de l'amélioration de la budgétisation fonctionnelle antisexiste, sur une période de trois ans, dans les principaux secteurs, sur la base de la mise en regard de dépenses et de la satisfaction des priorités et des besoins des femmes.	Hypothèse que les homologues locaux et nationaux accueilleront avec intérêt la nécessité d'un changement et accepteront les ajustements techniques nécessaires et qu'il n'y aura pas de chute de l'intérêt porté en raison d'une impatience locale devant les problèmes de suivi des dépenses visant des réalisations antisexistes.
<b>Produit 3</b>	<b>Politique</b> : l'accent étant mis sur l'engagement, le plaidoyer, la communication et la production de connaissances.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation et mise à l'essai du cadre conceptuel.</li> <li>2. Analyse budgétaire de référence, servant de critère socioéconomique et pour le choix des politiques.</li> <li>3. Directives de planification et budgétisation du développement local soucieux d'égalité entre les sexes produites et utilisées.</li> <li>4. Participation à des réunions régionales et nationales de choix des politiques.</li> <li>5. Évaluation annuelle de l'expérience acquise et préparation et mise à jour des directives résultantes.</li> </ol>	Engagement tangible en faveur d'une politique, mobilisation pratique et communications, et publications résultantes.	Hypothèse que les homologues locaux et nationaux accueilleront avec intérêt l'initiative, les connaissances produites et les enseignements dégagés, et risques que les enseignements dégagés ne soient pas crédibles localement.

#### **D) Portée du programme et choix des pays :**

Le programme sera réalisé au niveau des administrations locales (et au besoin régional) dans cinq pays africains. Les pays seraient le Sénégal, la Sierra Leone, le Rwanda, la Tanzanie et le Mozambique. Le choix de cinq pays africains s'explique par la volonté de tirer parti des efforts existants dans la région s'agissant de développement local et de budgétisation antisexiste. On prévoit également que ce cadrage géographique facilitera le soutien et la gestion technique de façon à assurer la cohérence de l'action et des échanges entre les cinq pays. Les administrations locales seront choisies pendant les six premiers mois du programme; la priorité sera donnée aux zones rurales très pauvres. Les pays ont été choisis en consultation entre le FENU, UNIFEM et le PNUD. Les pays choisis présentent un ensemble de caractéristiques :

- Un fort engagement en faveur du programme de réforme des Nations Unies, puisqu'il s'agit de pays pilotes pour les programmes "Unité d'action des Nations Unies";
- Les gouvernements sont attachés à la décentralisation;
- Il existe déjà des initiatives visant à intégrer une perspective sexospécifique dans les plans, programmes et budgets, et notamment la budgétisation antisexiste au niveau national ou local;
- Il existe des programmes locaux du FENU et d'UNIFEM, où de nouveaux programmes seront créés dans ces emplacements;
- Le PNUD est fortement attaché à la décentralisation locale;
- On a fait figurer au moins un pays sortant d'un conflit;
- Les donateurs ont marqué de l'intérêt et il est possible de mobiliser des ressources.



Le tableau 2 ci-dessous donne un bref résumé de la situation de chacun de ces pays.

**Tableau 2 - Critère de sélection des pays**

	SÉNÉGAL	SIERRA LEONE	RWANDA	TANZANIE	MOZAMBIQUE
Pays pilote "Unité d'action des Nations Unies"			✓	✓	✓
Pays sortant d'un conflit (ou prévention d'un conflit)		✓	✓		✓
Projet FENU	✓	✓	✓	✓	✓
Bureau régional d'UNIFEM	✓		✓		
Programme de budgétisation antisexiste d'UNIFEM	✓				✓
Centre régional du PNUD	✓				
Programmation du PNUD liée à la budgétisation antisexiste, la décentralisation et "PETS"	✓		✓	✓	✓
Bureau du PNUD dans le pays	✓	✓	✓	✓	✓

UNIFEM a procédé à un premier examen des politiques de décentralisation et des programmes actuels d'UNIFEM, du FENU et du PNUD dans ces pays afin de recueillir des informations préliminaires sur chacun d'eux. Les plans de travail au niveau des pays seront formulés avec une participation directe des partenaires locaux et cela devrait produire une information plus détaillée et permettre de choisir des emplacements de projet et des activités spéciales guidées par le cadre de résultats et de ressources.

**E) Stratégie pour une augmentation d'échelle et des partenariats :**

Le programme est formulé dans le but de produire des outils et des enseignements concernant le développement local soucieux d'égalité entre les sexes, dans les administrations locales. Cela permettra d'institutionnaliser des mécanismes de planification, budgétisation et suivi soucieux d'égalité entre les sexes dans les administrations locales choisies et facilitera l'augmentation d'échelle, par les autorités centrales du pays, et par les programmes de pays de l'ONU. Pour y parvenir le programme appliquera les méthodes suivantes :

- Pilotage du travail dans une administration locale au moins, dans chacun des pays, avec une forte composante d'évaluation et de documentation, pour faciliter ultérieurement l'augmentation d'échelle;
- Une analyse des enseignements dégagés afin de vérifier la qualité du cadre conceptuel reposant sur la mise en œuvre du programme, de façon à fournir aux principaux acteurs les instruments et les directives nécessaires;
- L'obtention d'une appropriation nationale, en engageant les autorités nationales et locales à formuler des plans d'exécution et par la conclusion d'accords dès le début des programmes de pays;
- La recherche de la cohérence avec les processus de développement national tels que les DSRP et les politiques de décentralisation;
- La mise en œuvre de processus participatifs, par des consultations et une participation des associations locales et des principaux acteurs aux niveaux national et local;
- Un alignement des plans d'exécution, dans chaque pays, sur les programmes des Nations Unies et le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (dans les pays comme la Tanzanie et le Mozambique qui sont des pays pilotes pour "l'unité d'action des Nations Unies") et leurs groupes thématiques;
- La coordination avec les principaux programmes de réforme des administrations locales, de décentralisation et de création de capacités (par exemple le projet lancé par la Banque mondiale de réforme et de création de capacités en Sierra Leone, le programme "Réforme de

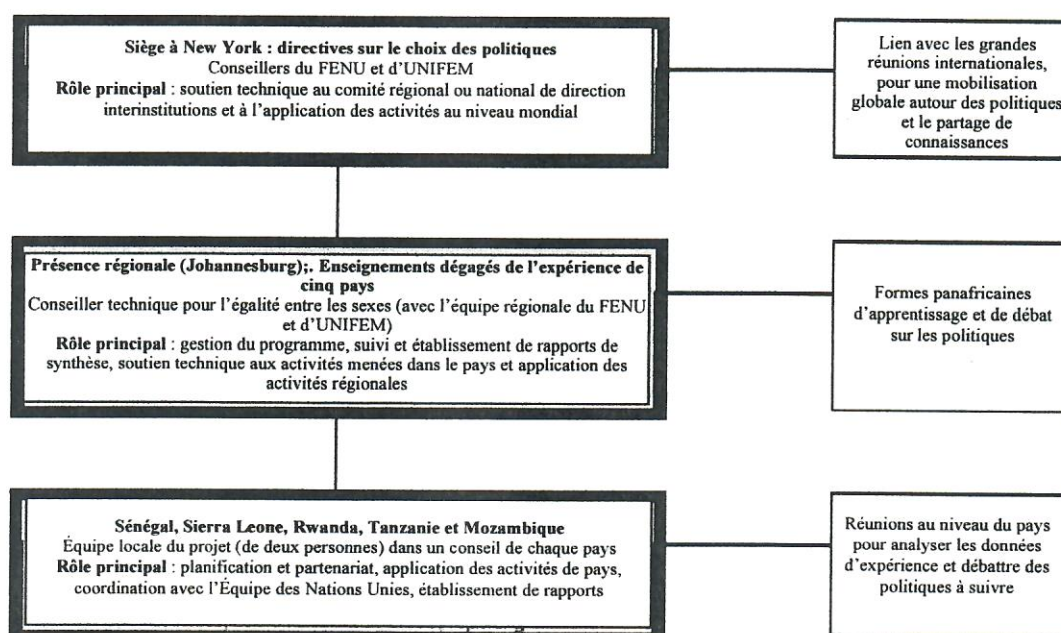


l'administration locale" en Tanzanie et le programme de l'USAID sur la démocratie et la bonne gouvernance au Rwanda, parmi d'autres programmes);

- La poursuite d'une forte mobilisation autour du choix des politiques afin d'aborder le contexte plus large dans lequel opèrent les administrations locales, telles que cette action découle des politiques de décentralisation.

#### F) MODALITÉS DE GESTION :

Le programme sera réalisé conjointement par le FENU et par UNIFEM, en veillant à la coordination avec l'Équipe des Nations Unies dans le pays, en particulier par des comités directeurs réunis aux niveaux national, régional et au siège où seront représentés surtout les responsables du FENU, d'UNIFEM et du PNUD pour assurer que les enseignements dégagés au niveau des pays seront bien mis à la disposition des équipes de pays des Nations Unies. Les modalités pour la gestion du programme sont présentées dans un diagramme qui est expliqué par le texte qui suit.



#### Au niveau du Siège :

Comme le projet constitue une initiative normative et novatrice pour le choix des politiques, le principe est que les directives générales et le cadre conceptuel résultant proviendront du Siège. Le contrôle et la coordination seront assurés par un groupe consultatif composé de représentants des organismes partenaires à New York. Le soutien au Comité directeur et le contrôle technique stratégique du programme seront assurés par le conseiller technique principal du FENU responsable de la budgétisation fonctionnelle et du développement soucieux d'égalité entre les sexes, et par le directeur du programme de la budgétisation antisexiste d'UNIFEM. Plusieurs activités seront menées conjointement comme il est précisé dans la liste des résultats et des ressources. Les organismes partenaires participeront à la planification et à l'exécution annuelles et générales du programme, notamment en choisissant des partenaires pour l'application de celui-ci. Le cadre de suivi et d'évaluation devra également être décidé en commun.

#### Au niveau régional :

Le Programme assurera aussi une forte présence régionale afin de tirer parti des corrélations et des enseignements partagés grâce à l'expérience acquise par les cinq pays et pour encourager la cohérence avec les programmes en cours des organismes partenaires au niveau des pays. Cette présence régionale pourrait avoir pour cadre



Johannesburg, où il existe déjà un centre régional des Nations Unies qui abrite le FENU et les conseillers régionaux du FENU et d'UNIFEM, qui formeront l'équipe régionale de coordination du programme. L'équipe du FENU est déjà composée d'un conseiller régional pour le développement, d'un expert régional du développement et d'un spécialiste des programmes de développement local, ainsi que d'un conseiller régional en matière de financement accessible à tous. L'équipe d'UNIFEM comprend un directeur régional et des spécialistes de programme. Il est proposé qu'un conseiller technique pour l'égalité entre les sexes soit recruté par le programme. L'équipe régionale sera chargée de la coordination générale, de la gestion et de la fourniture d'un soutien technique aux initiatives de pays. Cette équipe assurera non seulement l'analyse cohérente des politiques mais également l'intégration dans l'ensemble des activités régionales des organismes des Nations Unies. L'équipe régionale aidera aussi à mettre en place une instance de direction, plus large, qui s'occupera des relations avec les acteurs intervenant ou non dans le financement. Plus précisément, l'équipe comprendra le directeur régional d'UNIFEM à Johannesburg et un conseiller régional du FENU pour le développement, ainsi que le conseiller régional du PNUD pour l'égalité entre les sexes pour l'Afrique orientale et australe (à Johannesburg). Cette instance servira de point de départ pour un examen des résultats du programme, en particulier au niveau des orientations, et sera en fin de compte la plaque tournante pour la communication, la diffusion et la mobilisation de ressources supplémentaires.

Johannesburg se présente comme le choix optimal d'un point de vue logistique (pour les déplacements dans la région, et pour le soutien administratif et technique). Le programme est considéré comme une première tentative mais il sera élargi si les succès sont au rendez-vous.

#### **Au niveau du pays :**

Il sera constitué dans chaque pays une petite équipe du projet, composée d'un responsable national et d'un administrateur. Cette équipe sera rattachée à l'administration locale cliente. Un groupe directeur composé de trois personnes (un représentant du FENU, un d'UNIFEM et un du bureau de pays du PNUD) assurera la cohésion au plan local entre ces organismes. Le PNUD ne sera pas un partenaire d'exécution du programme, tâche qui sera réservée à UNIFEM et au FENU, qui seront invités à assurer la coordination et la communication avec les bureaux du PNUD dans le pays. La participation du PNUD au groupe directeur sera un moyen de s'assurer que les enseignements dégagés par le programme seront diffusés dans les bureaux du PNUD dans les pays concernés. Les modalités détaillées, au niveau du pays, seront formulées dans les plans par pays. Il sera indispensable de bien comprendre les structures et les politiques de l'administration locale et les formes de la décentralisation dans chaque pays. Le projet est conçu non seulement pour donner une cohérence conceptuelle et générale à l'initiative, mais également pour permettre d'introduire la flexibilité voulue dans la conception locale de chaque composante par pays. À la phase de la conception, des consultations détaillées auront lieu au niveau du pays pendant les trois premiers mois du projet. À ce niveau, on étudiera une coopération avec les Volontaires des Nations Unies, pour déployer des Volontaires dans les administrations locales.

#### **G) Gestion financière :**

Les organismes concernés conviendront des modalités de gestion financière, proposées par les directives du Groupe des Nations Unies pour le développement sur la gestion des fonds et les rapports financiers. Il a été convenu que le principe le plus approprié était celui de la gestion parallèle des fonds. Dans cette option, chaque organisme gère ses propres fonds sur la base du plan de travail commun convenu par les organismes des Nations Unies participants, un budget consolidé montrant les contributions des différentes parties. Le descriptif de projet et le mécanisme de coordination seront signés par les organisations participantes.

#### **H) SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE :**

L'équipe régionale sera responsable du suivi du déroulement général du projet. Pendant la première année on établira des données de référence en les évaluant. Chaque année, les indicateurs de programme seront mis à jour pour refléter son déroulement. Plusieurs indicateurs essentiels seront choisis et suivis d'un pays à l'autre. Une stratégie de suivi et d'évaluation sera élaborée en fonction des indicateurs de situation résultante inclus dans les plans stratégiques des trois organismes. Il importe de souligner que ce suivi reposera sur les activités visant à



réaliser les produits retenus tels qu'ils sont définis dans la liste des résultats et ressources. L'évaluation portera sur les situations résultantes et sur les indicateurs qu'elles expriment, tels qu'ils sont présentés dans la "structure logique" donnée à la partie C plus haut.

Des rapports d'activité annuels seront présentés aux donateurs, régulièrement, pour accompagner les rapports financiers. La rédaction des rapports commencera dans les services du projet, au niveau du pays. Les rapports seront progressivement regroupés, puis présentés sous une forme synthétique par l'équipe régionale et soumis au Siège. L'équipe régionale supervisera l'établissement et l'application des plans de travail et les directives de suivi.

Une évaluation externe aura lieu pendant la deuxième moitié de la troisième année du projet. Elle portera sur les points suivants :

- Évaluation des résultats du programme (les produits existent-ils, et dans quelle mesure ces produits contribuent à la situation résultante attendue);
- Durabilité du programme, et les possibilités d'augmentation d'échelle ou de duplication;
- Recommandations en vue d'une future programmation (le Comité d'examen des programmes ayant recommandé que ce programme soit considéré comme une phase 1).

L'équipe régionale sera responsable du suivi global du déroulement du projet. La première année inclura une évaluation afin d'établir des données de référence. Chaque année, des indicateurs du programme seront mis à jour pour refléter les progrès accomplis. Des rapports annuels d'activité seront régulièrement présentés aux donateurs, accompagnés de rapports financiers. La rédaction des rapports commencera au niveau du service du projet dans le pays. Les rapports seront regroupés par l'équipe régionale, puis présentés au Siège. L'équipe régionale supervisera l'application des plans de travail et établira des directives de suivi.

Une évaluation externe aura lieu pendant la deuxième moitié de la troisième année du projet. Elle portera sur l'utilisation économique des contributions, l'efficacité des produits obtenus et le caractère effectif de l'impact du projet. Une stratégie de suivi et d'évaluation sera élaborée en fonction des indicateurs de situation résultante inclus dans les plans stratégiques des trois organismes.

Les conseillers techniques d'UNIFEM et du FENU entreprendront régulièrement des missions, ensemble ou isolément, pour suivre le déroulement du projet dans le pays, dans l'esprit d'un "contrôle technique stratégique".

-----Saut de section (page suivante)-----

## **I) CADRE DES RÉSULTATS ET DES RESSOURCES (résumé)**

### **STRUCTURE INTÉGRÉE DU PROJET (planification, budgétisation et suivi du projet)**

**Objectif :** *Un développement local soucieux d'égalité entre les sexes*, pour améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux s

#### **Indicateurs de situation résultante**

1. Pourcentage des dépenses d'administration locale expressément consacrées à des investissements de développement local favorisant le traitement équitable des deux sexes
2. Nombre d'administrations locales ciblées qui sont en mesure d'établir des plans de développement local axés sur les OMD et de budget axé sur les résultats, avec toutes les parties prenantes
3. Nombre d'administrations locales ciblées ayant la capacité et le financement nécessaires pour appliquer les plans de développement local axés sur les sexes
4. Nombre d'administrations locales ciblées qui rendent compte aux électeurs de l'application des plans et budgets de développement local axés sur les sexes

**Titre et identification du projet (Atlas) :** développement local soucieux d'égalité entre les sexes



Résumé du projet :		Budget dollars	2007 (50 %)	2008 (100 %)	2009 (100 %)	2010 (50 %)
<b>Objectif</b>	<i>Un développement local soucieux d'égalité entre les sexes</i> afin d'améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux services.					
<b>Situation résultante</b>	<i>Une planification, une programmation et une budgétisation soucieuses d'égalité entre les sexes</i> , par des réformes institutionnelles, des mécanismes de financement facilitateurs et des débats réfléchis sur les politiques.	6 155 000	730 000	1 990 000	2 130 000	1 305 000
<b>Produit 1</b>	<i>Planification et budgétisation</i> : la planification et la budgétisation de l'administration locale tient compte de la situation des deux sexes et inclut des cibles et des critères ventilés par sexe et des mesures qui facilitent l'émancipation des femmes.	2 960 000	375 000	1 060 000	1 070 000	455 000
<b>Produit 2</b>	<i>Performance au regard de l'équité</i> : suivi systématique de la performance budgétaire, par une analyse des dépenses des administrations locales et de leur impact sur le traitement équitable des deux sexes – notamment une analyse des dépenses consacrées à l'émancipation des femmes ou à l'élimination des obstacles à leur émancipation.	1 470 000	125 000	470 000	490 000	385 000
<b>Produit 3</b>	<i>Politique</i> : l'accent est mis sur l'engagement, la mobilisation, la communication et la production de connaissance.	1 725 000	230 000	460 000	570 000	465 000

#### CADRE DES RÉSULTATS ET DES RESSOURCES

Produits prévus (objectifs stratégiques)	Cibles du produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50 %)	2008 (100 %)	2009 (100 %)	2010 (50 %)
<b>1</b> • Planification et budgétisation : la planification et la budgétisation de l'administration locale visent l'égalité entre	1.1. Travail de conception, pour établir les directives de base, l'orientation et la logistique pour assurer le succès du programme	1.1.1 Confirmer le choix du conseil local, qui sera le cadre de l'action menée dans le pays. 1.1.2 Conduire une première orientation avec les acteurs locaux, des fonctionnaires du conseil local et des membres de l'équipe. 1.1.3 S'occuper d'autres questions connexes, concernant le lancement d'un nouveau projet. 1.1.4 Convenir d'un plan de travail initial pour la première année avec chaque équipe.	FENU (50 %) UNIFEM (50 %)	100 000	100 000			



Produits prévus (objectifs stratégiques)	Cibles du produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50 %)	2008 (100 %)	2009 (100 %)	2010 (50 %)
les sexes et comprennent des cibles et des critères ventilés par sexe et des mesures qui sont favorables à l'émancipation des femmes.	1.2 Elaborer et appliquer une démarche équitable à la planification du développement (géographiquement défini), en utilisant les OMD et la problématique de l'égalité des sexes pour établir des priorités de développement en vue de stratégies et budgets organisationnellement spécifiques	1.2.1 Soutien aux conseils locaux pour préparer (ou réviser) les plans de développement afin de réaliser les OMD et en particulier les objectifs d'égalité entre les sexes. 1.2.2 Assurer la formation et l'application de méthodes émancipatrices et participatives. 1.2.3 Examen des résultats du processus, s'agissant du développement équitable, sur les questions d'égalité entre les sexes.	FENU	350 000	100 000	100 000	100 000	50 000
	1.3 Elaborer et appliquer une démarche économique, efficiente, et équitable dans les stratégies et budgets de chaque conseil, en utilisant les OMD et la problématique de l'égalité entre les sexes comme critère de choix des priorités de développement pour des stratégies et budget organisationnellement spécifiques.	1.3.1 Aide aux conseils locaux pour la préparation (ou la révision) des stratégies et budgets pour atteindre les OMD et en particulier les objectifs d'égalité entre les sexes, par un développement économique, efficace et efficient. 1.3.2 Appliquer les principes de la planification et de la budgétisation en partant de la base, fonctionnelles, dans le contexte des décisions du cadre des dépenses publiques, en s'appuyant sur les manuels techniques actuels du FENU.	FENU	300 000	50 000	100 000	100 000	50 000
		1.3.3 Assurer la formation et l'application de techniques de budgétisation participative et soucieuses d'égalité entre les sexes. 1.3.4 Examen des résultats du processus, s'agissant, sur les questions de l'égalité entre les sexes, de la fourniture de services d'infrastructure économiques, efficaces et efficaces.						



Produits prévus (objectifs stratégiques)	Cibles du produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50 %)	2008 (100 %)	2009 (100 %)	2010 (50 %)
	1.4 Renforcer les capacités des conseillers et fonctionnaires locaux en matière de développement local traitant équitablement les deux sexes, par une participation annuelle accrue au cycle annuel de planification, exécution et examen.	1.4.1 Offrir une formation aux conseillers locaux sur leur rôle à chaque étape du cycle annuel de planification, budgétisation, exécution et examen. 1.4.2 Connaître les réactions à la formation. 1.4.3 Faciliter leur participation à une conception de la planification et de la budgétisation qui parte de la base et soit axée sur les produits. 1.4.4 Suivre la performance des membres du conseil local après la formation.	UNIFEM	230 000	50 000	55 000	60 000	65 000
	1.5 Accroître la capacité des groupes locaux de concourir à un développement local traitant équitablement les deux sexes, par une participation annuelle accrue au cycle annuel de planification, exécution et examen.	1.5.1 Dispenser une formation aux membres de la communauté locale, en particulier les femmes, sur leur rôle à chaque étape du cycle annuel de planification, budgétisation, exécution et examen. 1.5.2 Connaître les réactions à la formation. 1.5.3 Soutenir leur participation à la planification et la budgétisation partant de la base et axée sur les produits. 1.5.4 Soutenir la préparation d'un plan de développement par quartier, comme élément entrant dans un plan de développement du conseil local. 1.5.5 Suivre la performance des membres du Comité de développement par quartier, après la formation.	UNIFEM	230 000	50 000	55,00	60 000	65 000
	1.6 Établir un fonds de développement local traitant équitablement les deux sexes pour compléter les ressources que les conseils locaux peuvent consacrer à l'émancipation des femmes, pour réaliser l'égalité entre les sexes.	1.6.1 Établir les modalités de gestion de ce fonds 1.6.2 Obtenir des avances auprès du FENU selon les règles établies par lui 1.6.3 Répartir les fonds du FENU (et de tout partenaire direct) entre des projets approuvés 1.6.4 Suivre et évaluer l'utilisation des fonds selon les principes de suivi et d'évaluation du FENU et d'UNIFEM et les principes locaux 1.6.5 Contribuer à l'accomplissement des modalités de suivi et d'évaluation des conseils participants, s'agissant de l'utilisation de ces fonds, au besoin	FENU	1 000 000		500 000	500 000	



Produits prévus (objectifs stratégiques)	Cibles du produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50%)	2008 (100%)	2009 (100%)	2010 (50%)
	1.7 Cinq experts du pays (locaux) et leurs assistants, une équipe de deux personnes dans chacune des administrations locales choisies.	1.7.1 Un spécialiste de la participation des femmes au développement (local ou VNU); un assistant administratif 1.7.2 Paiements de l'hébergement, y compris eau et électricité 1.7.3 Dépenses de transport, d'équipement et de fonctionnement 1.7.4 Dépenses de déplacements locaux 1.7.5 Voyages dans la région *VNU = 50 % des dépenses de personnel Calcul et estimation totale : 100 000 dollars par pays, par an; 5 pays : 500 000 dollars x 3 ans = 1 500 000 dollars/2 = 750 000 (part imputée au produit 2.5)	FENU (50 % au produit 2.5)	750 000	125 000	250 000	250 000	125 000

Produits prévus (cibles stratégiques)	Cibles du produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50%)	2008 (100%)	2009 (100%)	2010 (50%)
<b>2</b> Performance équitable : surveillance systématique de la performance budgétaire par une analyse des dépenses de l'administration locale et de son effet sur le traitement équitable des deux sexes - dans la perspective de l'émancipation des femmes et de l'élimination des obstacles à leur émancipation.	2.1 Analyse annuelle des dépenses locales et du fonds d'investissement dans la perspective de l'égalité entre les sexes.  2.2 Analyse du rôle des femmes dans les mécanismes locaux de décision politique, afin de repérer des interventions spécifiques réussies.  2.3 Enquête annuelle auprès des parties prenantes et évaluation des bénéficiaires.	2.1.1 Analyser le budget de certains services de l'administration locale dans la perspective de l'égalité entre les sexes, des priorités des femmes, de l'incidence des prestations. 2.1.2 Recenser les lignes budgétaires et les cibles ventilées par sexe pour un examen régulier de l'action de l'administration locale. 2.1.3 Préciser les méthodes de collecte de données ventilées par sexe. 2.1.4 Réaliser une évaluation des bénéficiaires, ventilée par sexe.  2.2.1 Repérer les domaines appelant un soutien spécialisé. 2.2.2 Donner des orientations et dispenser une formation pour introduire, dans toutes les réalisations, une dimension sexospécifique. 2.2.3 Organiser un atelier annuel sur l'expérience acquise. 2.2.4 Diffuser le rapport auprès des acteurs locaux et des organismes spécialisés.  2.3.1 Réaliser l'enquête. 2.3.2 Veiller à la participation réelle des femmes. 2.3.3 Analyser les résultats. 2.3.4 Publier et diffuser les rapports.	UNIFEM          UNIFEM   UNIFEM	180 000          180 000   180 000		55 000          55 000   55 000	60 000          60 000   60 000	65 000          65 000   65 000



Produits prévus (cibles stratégiques)	Cibles du produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50%)	2008 (100%)	2009 (100%)	2010 (50%)
	2.4 Application des résultats de l'analyse budgétaire antisexisite dans la planification annuelle et la formulation du budget.	<p>2.4.1 Rédaction de notes de synthèse à partir des principaux résultats.</p> <p>2.4.2 Suite donnée aux recommandations de ces notes.</p> <p>2.4.3 Repérer les incitations aux administrations locales pour qu'elles répondent mieux aux demandes de traitement équitable des deux sexes.</p> <p>2.4.4 Organiser un atelier de synthèse pendant les phases de la formulation du budget.</p>	UNIFEM	180 000		55 000	60 000	65 000
	2.5 Cinq experts du pays (locaux) avec leurs assistants, une équipe de deux personnes pour chaque administration locale choisie.	<p>2.5.1 Un spécialiste du développement et de la participation des femmes au développement (local ou VNU); un assistant administratif.</p> <p>2.5.2 Frais d'hébergement, y compris l'eau et l'électricité.</p> <p>2.5.3 Dépenses, transport, de matériel de fonctionnement.</p> <p>2.5.4 Dépenses de déplacements locaux.</p> <p>2.5.5 Dépenses pour voyages dans la région.</p> <p>*VNU = 50 % des dépenses de personnel</p> <p>Estimation totale : 100 000 dollars par pays, par an; X 5 pays = 500 000 dollars x 3 ans = 1 500 000 dollars/2 = 750 000 (la part imputée au produit 1.6)</p>	FENU (50 % du produit 1.7)	750 000	125 000	250 000	250, 00	125 000



Produits prévus (cibles stratégiques)	Cibles du produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50 %)	2008 (100 %)	2009 (100 %)	2010 (50 %)
<b>3</b> ● Politique,  l'accent étant mis sur l'engagement, la mobilisation, les communications et la production de connaissance.	3.1 Établissement d'un cadre conceptuel et analytique permettant de tester a) la budgétisation antisexiste, par la budgétisation fonctionnelle et le système de planification du développement et b) la préparation d'une analyse budgétaire antisexiste.	3.1.1 Recruter un expert ou une organisation spécialisée 3.1.2 Mener les recherches 3.1.3 Rédiger le rapport 3.1.4 Le mettre à l'épreuve dans une réunion régionale au début de 2008 3.1.5 Le réviser en fonction des observations reçues 3.1.6 L'utiliser comme base pour une évaluation ultérieure des politiques	PNUD (2007); FENU (2008)	110 000	50 000	60 000		
	3.2 Analyses de référence du conseil local choisi dans chacun des cinq pays.	3.2.1 Recruter un spécialiste local. 3.2.2 Réaliser les recherches. 3.2.3 Rédiger et diffuser un rapport. 3.2.4 Le réviser en fonction des observations reçues. 3.2.5 L'utiliser comme base pour le développement ultérieur d'un "baromètre".	PNUD	50 000	50 000			
	3.3 Contribution aux débats régionaux panafricains sur le développement local soucieux d'égalité entre les sexes et en fonction des indices recueillis empiriquement.	3.3.1 Lancer et faciliter des discussions sur le développement local soucieux d'équité entre les sexes, en mettant spécialement l'accent sur la décentralisation fonctionnelle et budgétaire. 3.3.2. Rédiger les notes de synthèse à l'attention des gouvernements. 3.3.3 Accueillir trois forums régionaux, y compris la dernière année pour examiner les résultats de l'évaluation finale.	UNIFEM	180 000		50 000	60 000	70, 00
	3.4 Contribution au débat national sur le développement local soucieux d'égalité entre les sexes et sur la base des données empiriques recueillies.	3.4.1 Amorcer et faciliter des débats sur la politique de développement local traitant équitablement des deux sexes, et notamment dans l'optique de la décentralisation fonctionnelle et budgétaire. 3.4.2. Établir des notes de synthèse à l'intention des gouvernements. 3.4.3 Accueillir deux forums nationaux dans chaque pays de projet à la fin de la première et de la deuxième années.	UNIFEM	150 000		70 000	80 000	



Produits prévus (cibles stratégiques)	Cibles de produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50 %)	2008 (100 %)	2009 (100 %)	2010 (50 %)
	3.5 Evaluation annuelle du développement local traitant équitablement les deux sexes, en termes de planification et de budgétisation, d'autonomisation et d'analyse des dépenses, et sa contribution potentielle à l'adoption d'une politique nationale et sa duplication potentielle; action de plaidoyer en fonction des données empiriques.	3.5.1 Faire des visites sur le terrain. 3.5.2 Discuter les problèmes avec les parties prenantes, individuellement. 3.5.3 Organiser des ateliers d'examen. 3.5.4 Préparer des documents de politique.	FENU	180 000		55 000	60 000	65 000
	3.6 Mise à jour annuelle des méthodes et des manuels techniques pour faciliter la collecte d'indices et la préparation de directives à partir de ceux-ci.	3.6.1 Examiner l'expérience de l'année avec les services techniques des conseils locaux. 3.6.2 Préparer l'atelier. 3.6.3 Organiser l'atelier. 3.6.4 Rédiger de nouvelles directives ou adapter les directives existantes pour faciliter la planification et la budgétisation de l'administration locale dans l'optique du développement local traitant équitablement les deux sexes.	UNIFEM	180 000		55 000	60 000	65 000
	3.7 Deuxième moitié de la troisième année; évaluation externe concernant l'impact du programme sur l'adoption de modalités de développement local traitant équitablement les deux sexes en vue de recommandations futures.	3.7.1 Discuter avec les équipes de pays, régionales et au siège. 3.7.2 Discuter avec les autres parties prenantes. 3.7.3 Préparer un mandat pour approbation par les gouvernements et UNIFEM/FENU. 3.7.4 Apporter un soutien logistique à l'équipe externe d'évaluation. 3.7.5 Étudier la première version, notamment par un atelier de parties prenantes. 3.7.6 Soumettre le rapport final aux interlocuteurs du pays, dans la région et au siège.	FENU	80 000			80 000	

Produits prévus (cibles stratégiques)	Cibles du produit (cibles annuelles, sauf mention contraire)	Activités indicatives	Organisme	Budget (dollars)	2007 (50 %)	2008 (100 %)	2009 (100 %)	2010 (50 %)
	3.8 Équipe régionale du projet.	3.8.1 Recruter un conseiller régional pour le développement antisexiste. 3.8.2 Un VNU d'appui (50 % des dépenses). 3.8.3 Frais d'hébergement, y compris l'eau et l'électricité. 3.8.4 Dépenses de transport, d'équipement et de fonctionnement. 3.8.5 Dépenses liées aux déplacements locaux. 3.8.6 Dépenses liées aux voyages internationaux.	UNIFEM	650 000	100 000	200 000	200 000	150 000
	3.9 Rédaction d'une politique mondiale et surveillance stratégique de l'hypothèse centrale et des schémas conceptuels résultants.	3.9.1 Voyages internationaux du groupe de supervision basé au siège.	FENU (50 %) UNIFEM (50 %)	145 000	30 000	40 000	40 000	35 000

On trouvera à l'annexe 2 un résumé du budget par produit.



Annexe 1 : Cycle de planification, de budgétisation, application et examen : ("à partir de la base" et "en fonction des produits")

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Villages, arrondissements et région	Commencer à appliquer le programme de l'année, à partir de l'approbation budgétaire de décembre précédent.											
Plan de développement : villages, arrondissements et régions	Commencer la phase 1 (janvier) un peu plus tôt si nécessaire.											
Plan "à partir de la base" Villages et arrondissements.	Le plan de développement doit être spatialement défini; il sert de point de référence pour l'examen, l'application et la planification à partir de la base et en fonction des produits.											
Plan axé sur les produits Arrondissements et région	<p><b>Étape 1 :</b> Participation du village : examen de l'année précédente, application de l'année en cours et planification de l'année prochaine pour une définition encore assez grossière du projet.</p> <p>Vérification de l'information : - Examen de la performance de l'année précédente. - Problèmes généraux du développement. - Impératifs stratégiques du développement. - Objectifs de développement (en d'autres termes définition d'un programme).</p>	<p><b>Étape 2 :</b> Confirmation par l'arrondissement et examen du budget et des aspects pratiques.</p>	<p><b>Étape 3 :</b> Accord tacite de la région de fournir des contributions techniques à la conception et l'examen initiaux.</p>	<p><b>Étape 4 :</b> La région veille à ce que tous les documents soient établis, pour servir de base de la budgétisation.</p>	<p><b>Étape 5 :</b> La région établit le rapport annuel avec plan et budget (RAPB) et le soumet aux instances politiques.</p>	<p><b>Étape 6 :</b> Le ministère de tutelle regroupe les RAPB des administrations locales dans un document budgétaire de synthèse à présenter pour l'obtention de ressources et de services.</p>	<p><i>L'information contenue dans le rapport annuel est diffusée pour faire connaître la performance à tous les niveaux, y compris par les médias, dans des réunions de village et autres méthodes locales pertinentes pour diffuser l'information.</i></p>	<p>Négociation avec le ministère de tutelle sur le crédit budgétaire effectif pour l'année suivante.</p>	<p>Établissement définitif d'un budget d'exploitation, et création de capacités, c'est la phase de l'intégration de la budgétisation fonctionnelle au niveau des objectifs (programme).</p>	<p>Soumettre le programme de travail de l'année suivante</p>	<p>Mobiliser les énergies pour la poursuite des travaux</p>	

Annexe 2 : Résumé du budget par produit (on trouvera à la page 14 la liste des résultats et des ressources).

	Totaux des colonnes	Totaux par cible	Agent d'exécution										
			2007	2008	2009	2010	FENU	UNIFEM	PNUD				
Produit 1 : Planification													
N	1.1	2 960 000	475 000	1 060 000	1 070 000	355 000	2 450 000	510 000					
N	1.2	350 000	100 000	100 000	100 000	50 000	350 000	50 000					
N	1.3	300 000	50 000	100 000	100 000	50 000	300 000						
N	1.4	230 000	50 000	55 000	60 000	65 000							
N	1.5	230 000	50 000	55 000	60 000	65 000							
N	1.6	1 000 000		500 000	500 000		1 000 000						
N	1.7	750 000	125 000	250 000	250 000	125 000	750 000						
Produit 2 : Performance													
N	Totaux des colonnes	1 470 000	125 000	470 000	490 000	385 000	750 000	720 000					
N	2.1	180 000		55 000	60 000	65 000		180 000					
N	2.2	180 000		55 000	60 000	65 000		180 000					
N	2.3	180 000		55 000	60 000	65 000		180 000					
N	2.4	180 000		55 000	60 000	65 000		180 000					
N	2.5	750 000	125 000	250 000	250 000	125 000	750 000						
Produit 3 : Politique													
HQ	Totaux des colonnes	1 725 000	230 000	460 000	570 000	465 000	377 500	1 217 500	100 000				
N	3.1	110 000	50 000	60 000			60 000		50 000				
N	3.2	50 000	50 000						50 000				
R	3.3	180 000		50 000	60 000	70 000		180 000					
N	3.4	150 000			70 000	80 000		150 000					
N	3.5	180 000		55 000	60 000	65 000	180 000						
N	3.6	180 000		55 000	60 000	65 000		180 000					
R	3.7	80 000			80 000		80 000						
R	3.8	650 000	100 000	200 000	200 000	150 000		650 000					
HQ	3.9	145 000	30 000	40 000	40 000	35 000	57 500	57 500					
TOTAL		6 155 000	830 000	1 990 000	2 130 000	1 205 000	3 577 500	2 447 500	100 000				

N = national HQ = siège  
R = régional

Gestion du programme	%	Totaux par cible	2007	2008	2009	2010	FENU	UNIFEM	PNUD