



Pas de fonds, pas de PAN

Manuel pour l'établissement des coûts et la
budgétisation des Plans d'action nationaux
sur la résolution 1325 du CSNU



Pas de fonds, pas de PAN

Manuel pour l'établissement des coûts et la
budgétisation des Plans d'action nationaux
sur la résolution 1325 du CSNU

Une publication de Global Network of Women Peacebuilders.

© 2017 Global Network of Women Peacebuilders

Imprimé à New York, New York, USA

Auteurs

Mavic Cabrera–Balleza and Agnieszka Fal Dutra Santos

Auteurs des études de cas

Jordanie: Agnieszka Fal Dutra Santos

Népal: Katrina Leclerc

Rédactrice principale

Mavic Cabrera–Balleza

Réviseur

Dulcie Leimbach

Coordinatrice de publication

Katrina Leclerc

Correctrice et coordinatrice adjointe de publication

Emilie Beck

Mise en page et conception

Jim Marpa

Table des matières

Remerciements	2
Acronymes	3
Avant-propos	4
Introduction	6
À propos de ce manuel	9
Coût d'un PAN en bref	11
PARTIE 1. Contexte	14
Financement du programme Femmes, Paix et Sécurité - le contexte international	14
Processus de budgétisation et de financement du gouvernement national	17
Budgétisation sensible au genre	18
PARTIE 2. Comment établir les coûts et le budget d'un PAN	27
ÉTAPE 1 - Is Your NAP Ready to Be Costed?	28
ÉTAPE 2 - Préparation d'un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN	29
ÉTAPE 3 - Modération d'un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN	34
ÉTAPE 4 : Suivi de l'atelier	42
3. Études de cas sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN	43
Étude de cas 1 - La Jordanie	43
Étude de cas 2 - Le Népal	46
Annexes	49
Bibliographie	62
À propos des auteurs	63

Remerciements

GNWP est profondément reconnaissant envers ses membres, partenaires et partisans, sans lesquels ce manuel n'aurait pu être publié.

Nous remercions les membres et les partenaires de GNWP en Géorgie, en Jordanie et au Népal et, en particulier, la Commission nationale jordanienne pour la femme (JNCW), la Coalition nationale jordanienne pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, Saathi Nepal, le Groupe d'action 1325-Nepal, le Ministère népalais de la Paix et de la Reconstruction et les bureaux d'ONU Femmes en Géorgie, en Jordanie et au Népal, qui ont rendu possible l'organisation des ateliers sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN.

GNWP remercie Cordaid pour avoir co-coordonné la recherche sur le financement des plans d'action nationaux et l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation en Géorgie. Nous remercions particulièrement Dewi Suralaga, l'ancien conseiller politique de Cordaid, pour sa vision stratégique du financement du programme FPS.

Nous adressons nos sincères remerciements à ONU Femmes et au Women's Peace and Humanitarian Fund pour leur foi et leur soutien à ce projet.

Nous remercions également Bas Beek, Inez Hackenberg, Arwa Al-Najdawi, Naif Al-Ibrahim, Keshab K. Upreti, Nigma Tamrakar et Birbhadra Acharya d'avoir prêté leur expertise et servi de ressources lors des ateliers.

Enfin, nous remercions sincèrement Angelic Young, Arwa Al-Najdawi, Eleonore Veillet Chowdhury et Nigma Tamrakar pour leur révision approfondie de ce manuel.

CRSV	Violences sexuelles liées aux conflits
GNWP	Global Network of Women Peacebuilders
GRB	Budgétisation sensible au genre
JONAP	Plan d'action national jordanien pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et des résolutions annexes
JNCW	Commission nationale jordanienne pour les femmes
MoE	Ministère de l'Éducation
MoFALD	Ministère des Affaires fédérales et du Développement local
MoH	Ministère de la Santé
MoHA	Ministère de l'Intérieur
MoLIPAS	Ministère du Droit, de la Justice et des Affaires parlementaires
OPMCM	Cabinet du Premier ministre et Conseil des ministres
MoPR	Ministère de la Paix et de la Reconstruction
PAN	Plan d'action national pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et des résolutions annexes
APD	Aide publique au développement
SMART	Spécifique, Mesurable, Réalisable, Réaliste et A durée déterminée
ONU	Nations Unies
RCSNU	Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
FPS	Femmes, Paix et Sécurité

La résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies (RCSNU) 1325 a été adoptée dans l'an 2000, grâce à l'activisme constamment mené pour la défense des droits de la femme et la paix partout dans le monde. L'élément clé de la résolution est la participation significative des femmes aux négociations de paix, à la consolidation de la paix après-conflit, à la prévention des conflits, aux opérations de maintien de la paix et à la planification humanitaire.

Nous savons que les contributions des femmes à la mise en œuvre effective de cette résolution et de ses résolutions annexes - Résolution 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009), 1960 (2010), 2106 (2013) et 2242 (2015) - reste essentiel pour un monde égal et en paix ainsi que l'atteinte de tous les Objectifs du développement durable. Ces ambitions collectives sont plus importantes que jamais, en marquant le 17^e anniversaire de la résolution 1325, les conflits et l'insécurité existent encore dans de nombreux pays à travers le monde.

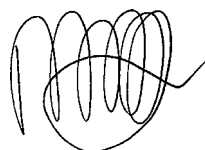
Pourtant, traduire ces résolutions en actions pratiques et nécessaires sur le terrain continue d'être un grand défi, car l'écart entre les engagements et le soutien politique et financier actuel persiste. Soixante-sept pays ont adopté des Plans d'action nationaux (PAN) pour mettre en œuvre la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et les résolutions annexes. Cependant, seuls 16 des PAN ont des budgets qui y sont consacrés. L'échec à appuyer la volonté politique par des engagements financiers affectés aux PAN est un sérieux défi pour leur mise en œuvre.

L'Étude mondiale de 2015 sur l'implémentation de la résolution 1325 recommande qu'un calcul global et réaliste des PAN doit être effectué dès la phase de planification. L'établissement des coûts et la budgétisation appropriés des PAN permettent

aux gouvernements, aux autorités locales et à leurs partenaires de la société civile d'identifier les priorités, les ressources existantes et les lacunes en matière de financement et d'élaborer leurs stratégies de collecte de fonds en conséquence. L'établissement des coûts et la budgétisation fournissent également aux donateurs potentiels une image claire des ressources nécessaires, de la façon dont elles seront dépensées et des résultats escomptés. Par conséquent, l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN constituent un outil crucial qui permet aux gouvernements d'allouer des fonds pour la mise en œuvre des PAN dans leurs budgets nationaux et d'en rendre compte ; pour que la société civile préconise un financement plus important et prévisible ; et pour que les donateurs engagent des fonds pour la mise en œuvre du PAN.

Je me réjouis de la publication de Pas de fonds, pas de PAN : Manuel pour l'établissement des coûts et la budgétisation des Plans d'action nationaux sur la résolution 1325 du CSNU. En produisant cette ressource le Global Network of Women Peacebuilders avance l'implémentation de l'Étude mondiale et ses recommandations. La production de ce manuel a été appuyée par le programme mondial de la section « gestion des connaissances » du Women's Peace and Humanitarian Fund. Sa publication souligne la cohérence de nos efforts pour mobiliser des ressources pour la mise en œuvre du programme Femmes, paix et sécurité.

Ce document nous rapproche davantage des PAN bien chiffrés et budgétés de manière fiables qui peuvent contribuer à une mise en œuvre plus cohérente et plus durable de la résolution 1325 du CSNU, où nos mots deviennent des actions pour une vraie égalité.



Phumzile Mlambo-Ngcuka

*Sous-Secrétaire générale des Nations Unies et
Directrice exécutive d'ONU Femmes*

Introduction

De 2010 à 2014, Global Network of Women Peacebuilders (GNWP) a coordonné le projet *Women Count* - un projet de suivi de la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et des résolutions annexes sur les femmes, la paix et la sécurité (FPS) qui a été mené par la société civile dans 24 pays.¹ Le manque de financement dédié à la mise en œuvre des Plans d'action nationaux (PAN) sur les FPS était un problème constant identifié dans le projet *Women Count*. En guise de réponse concrète, GNWP et Cordaid ont mené des recherches pour examiner les ressources nécessaires permettant de mettre en œuvre les résolutions FPS au niveau national et analysé les lacunes en matière de financement des grandes questions relatives aux FPS. Les résultats de la recherche ont validé les conclusions de *Women Count* déterminant que le manque de financement dédié aux FPS, solide, transparent et prévisible, constitue un obstacle majeur à une mise en œuvre efficace. Ces conclusions ont également été soulignées dans les rapports du Secrétaire général au Conseil de sécurité et l'Étude mondiale de 2015 sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies.

La recherche et le plaidoyer soutenus de Cordaid et de GNWP ont porté leurs fruits avec la mise en place du Women's Peace and Humanitarian Fund (WPHF), connu préalablement sous le nom « Instrument mondial d'accélération (GAI) sur les femmes, la paix, la sécurité et l'action humanitaire ». Le WPHF est un mécanisme de financement flexible et rapide qui soutient des interventions de qualité pour renforcer les capacités nationales et locales permettant de prévenir les conflits, de répondre aux crises et aux situations d'urgence et de saisir les principales opportunités de consolidation de la paix. La moitié des fonds WPHF sont alloués aux groupes de la société civile qui travaillent dans les communautés touchées par des conflits.

Lorsque les gouvernements nationaux allouent plus de fonds à la mise en œuvre des PAN, ils démontrent leur engagement politique et assurent une plus grande durabilité.

En préconisant un financement plus spécialisé pour la mise en œuvre des résolutions FPS, GNWP vise deux cibles : les donateurs pour accroître le financement et le rendre prévisible et accessible à la société civile ; les gouvernements nationaux pour allouer des fonds à partir de leurs budgets.

¹ Le projet Women Count a été mené en Afghanistan, en Arménie, en Azerbaïdjan, au Burundi, au Canada, en Colombie, en République démocratique du Congo (RDC), aux Fidji, en Inde, en Iraq, au Kenya, au Libéria, en Libye, au Népal, aux Pays-Bas, aux Philippines, au Rwanda, en Serbie, en Sierra Leone, au Soudan du Sud, en Espagne, au Sri Lanka, en Suède et en Ouganda.

La prévisibilité du financement FPS est essentielle car elle permet une planification et un développement à long terme ainsi que la continuité des activités. Lorsqu'il y a une continuité des activités, il existe une plus grande chance d'appropriation par les ministères, les organisations et les communautés locales impliqués dans la mise en œuvre. En outre, lorsque les gouvernements nationaux allouent plus de fonds à la mise en œuvre des PAN grâce à leurs budgets nationaux, ils atteignent deux objectifs importants : d'une part, ils démontrent leur engagement politique ; et d'autre part, ils assurent une plus grande durabilité.

« *Un plan sans budget c'est comme une voiture sans carburant !* »

M. Gajendra Kumar Thakur

Secrétaire du Ministère népalais de la paix et de la reconstruction

Souvent, lorsque l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sont réalisées avec un financement étranger, la suspension d'un tel financement devient une excuse pratique pour interrompre la mise en œuvre. Pire encore, il existe souvent des fonds étrangers pour l'élaboration de politiques, mais lorsque les politiques sont adoptées, le financement s'arrête. En effet, l'intégration du financement pour la mise en œuvre des PAN dans les budgets nationaux est plus facile à dire qu'à faire. Bien que de nombreux gouvernements conviennent que l'intégration du financement pour la mise en œuvre des PAN dans les budgets nationaux est nécessaire, ils ne savent pas toujours comment le faire.

Pas de fonds, pas de PAN : Manuel pour l'établissement des coûts et la budgétisation des Plans d'action nationaux sur la résolution 1325 du CSNU répond à la question cruciale de l'intégration du financement dans les budgets nationaux. Pour compléter le manuel, GNWP a également développé une vidéo de formation. Le contenu du manuel et de la vidéo est basé sur les modules de formation que GNWP a développés pour les ateliers sur l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN que GNWP a mené en Géorgie, en Jordanie et au Népal de 2015 à 2017.² ONU Femmes a financé les ateliers de 2015 en Géorgie et le programme mondial de la section « gestion des connaissances » du WPHF a appuyé les ateliers en Jordanie et au Népal en 2016 et 2017.

Les expériences de GNWP en Géorgie, en Jordanie et au Népal ont montré que l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN et le modèle d'établissement des coûts et de budgétisation sont des instruments essentiels qui permettent aux acteurs impliqués dans les PAN de vérifier si leurs PAN sont SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et à durée déterminée) et de générer et renforcer l'engagement de divers acteurs locaux dans le processus d'élaboration du PAN.

² GNWP a co-facilité l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN de 2015 en Géorgie et a développé le premier module de formation en partenariat avec Cordaid.

L'établissement des coûts et la budgétisation des PAN permettent de déplacer les fonds à deux niveaux - à l'échelle nationale et internationale

De plus, et tout aussi important, à la suite de l'atelier, le gouvernement népalais s'est engagé à allouer des fonds pour la mise en œuvre du PAN dans son budget national ; et certains organismes gouvernementaux en Géorgie et en Jordanie se sont engagés à affecter des fonds pour la mise en œuvre du PAN au sein de leurs organismes. Le Secrétaire du Ministère de la Paix et de la Reconstruction du Népal (MoPR), M. Gajendra Kumar Thakur, a fait une remarque très convaincante lors de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN à Katmandou en juin 2017, déclarant « Un plan sans budget c'est comme une voiture sans carburant ! ».

Ce manuel fournit aux autorités gouvernementales et aux acteurs de la société civile du monde entier des directives qui leur permettront d'établir efficacement les coûts et le budget de leurs PAN. Nous espérons sincèrement que les gouvernements et les organisations de la société civile qui développent leurs PAN, ainsi que les entités de l'ONU et les donateurs qui appuient ce processus, trouveront le manuel utile et transformateur.

Reconnaissant que, comme l'a révélé l'Étude mondiale de 2015 sur la résolution 1325 du CSNU, l'absence d'allocation de ressources et de fonds suffisants a constitué l'un des obstacles les plus graves et les plus persistants à la mise en œuvre des engagements en faveur du programme Femmes, Paix et Sécurité, GNWP reste pleinement engagé à travailler avec tous les acteurs impliqués dans les PAN pour garantir un financement consacré à leur mise en œuvre. Pour paraphraser le secrétaire Gajendra K. Thakur, tous les pays doivent mettre le « carburant » dans la mise en œuvre de leurs PAN. Ce manuel constitue un pas important vers cet objectif.


Mavic Cabrera-Balleza et Agnieszka Fal Dutra Santos

Qui a rédigé le manuel ?

Le manuel a été rédigé par Global Network of Women Peacebuilders, une coalition d'organisations de femmes et d'autres organisations de la société civile originaires des pays touchés par les conflits dans les régions d'Afrique, d'Asie et du Pacifique, d'Amérique latine, d'Europe de l'Est et de l'Ouest et d'Asie de l'Ouest. GNWP vise à combler les lacunes qui existent entre les politiques mondiales et les actions pratiques et essentielles menées sur le terrain sur la question des femmes, de la paix et de la sécurité. GNWP participe activement au plaidoyer et aux actions visant à assurer une meilleure mise en œuvre globale des résolutions 1325, 1820 et des autres résolutions annexes sur les femmes, la paix et la sécurité. Notre travail sur le financement du programme FPS, y compris ce Manuel sur l'établissement des coûts et la budgétisation des plans d'action nationaux (PAN) sur la résolution 1325 du CSNU et les résolutions annexes, contribuera à une mise en œuvre plus efficace des résolutions FPS.

À qui s'adresse ce manuel ?

GNWP a rédigé ce manuel à l'intention des représentants gouvernementaux et des représentants d'organisations de femmes, d'organisations de jeunes, d'organisations communautaires et d'autres organisations de la société civile et des autorités locales impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAN. Il est également destiné à être utilisé par les agences et les entités des Nations Unies, les donateurs et les organisations internationales et régionales qui soutiennent les processus des PAN.

À quoi sert ce manuel ?

L'objectif de ce manuel est de promouvoir un financement prévisible et adéquat pour la mise en œuvre efficace des PAN.

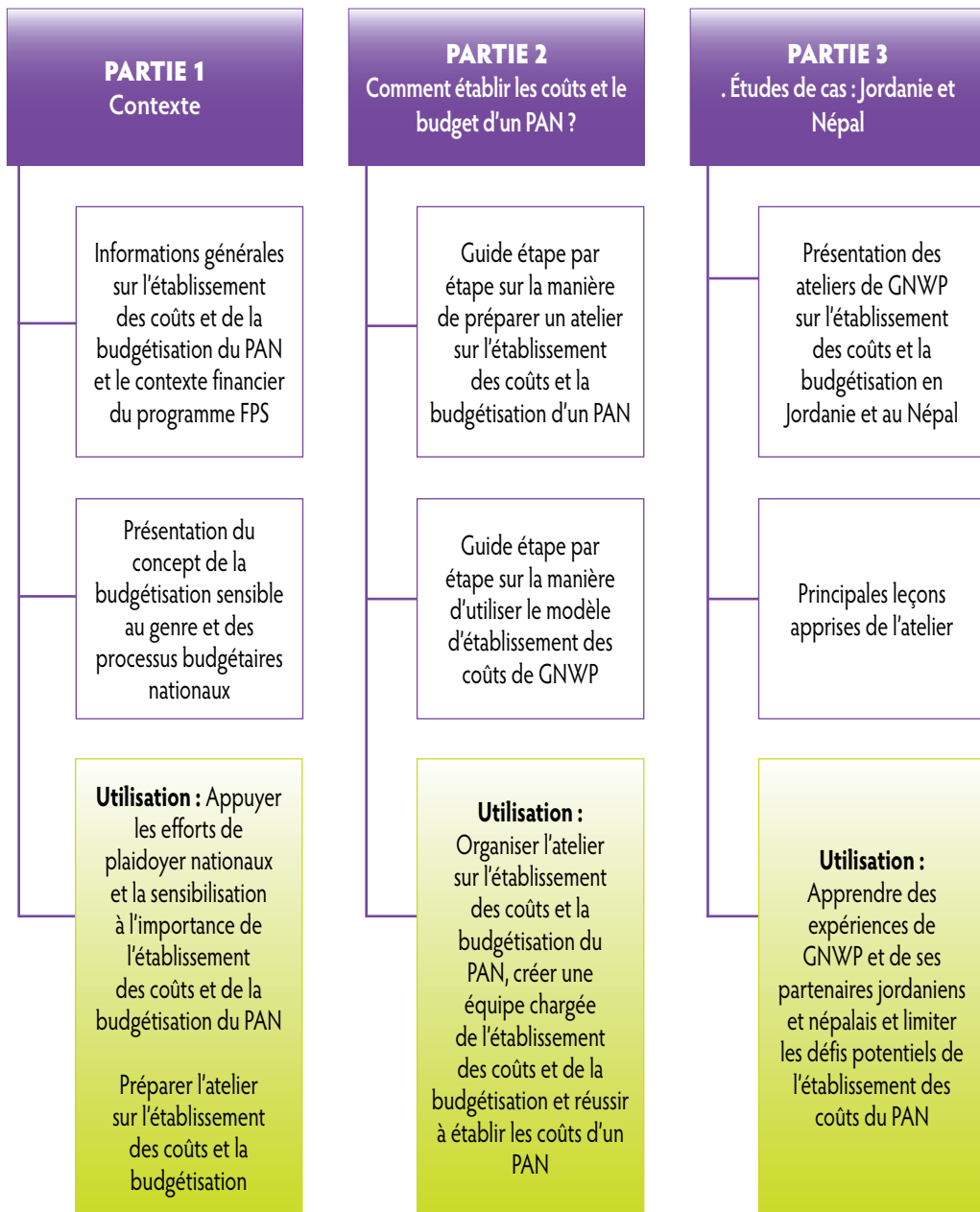
Les objectifs spécifiques :

- ▶ Sensibiliser à l'importance de l'établissement des coûts et de la budgétisation des PAN sur la résolution 1325 du CSNU pour assurer une mise en œuvre efficace aux niveaux national et local ;
- ▶ Présenter le concept de budgétisation sensible au genre et son importance pour l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN;³
- ▶ Fournir des conseils sur l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN sur la résolution 1325 du CSNU qui peuvent être adaptés à des contextes nationaux spécifiques ; et
- ▶ Partager les leçons tirées des expériences de GNWP en matière d'établissement des coûts et de budgétisation des PAN.

³ La section "Contexte" du manuel comprend un aperçu détaillé de la notion de budgétisation sensible au genre (GRB), son importance et les étapes clés nécessaires pour assurer un budget sensible au genre. La sensibilité au genre est un principe clé qui devrait être intégré dans tous les budgets pour s'assurer qu'ils contribuent à l'égalité entre les sexes.

Le manuel est divisé en trois parties, dont chacune peut être contextualisée et utilisée pour atteindre les objectifs ci-dessus, comme l'illustre le schéma 1.

Schéma 1. Comment utiliser ce manuel ?



Établir les coûts d'un PAN en bref

Qu'est-ce qu'un Plan d'action national (PAN) ?

Un Plan d'action national ou un PAN est un document officiel que le gouvernement adopte pour s'acquitter des obligations qui lui incombent en vertu de la résolution 1325 du CSNU et des résolutions annexes sur les FPS. Le PAN décrit les activités que le gouvernement mènera pour atteindre les objectifs des résolutions. Les PAN devraient être élaborés par une large coalition de ministères du gouvernement, des organisations de femmes et d'autres acteurs de la société civile, des autorités locales et des chefs communautaires. Les ministères qui ont le mandat de paix et de sécurité devraient mener le processus de développement du PAN. Une vaste approche intersectorielle est cruciale pour assurer un accord politique, une appropriation forte et une mise en œuvre efficace.

Un PAN bien conçu est un outil précieux pour sensibiliser, coordonner, favoriser l'appropriation, promouvoir la responsabilité et suivre et évaluer les actions en faveur des FPS dans le pays.

Qu'est-ce que l'« établissement des coûts » du PAN ?

L'« établissement des coûts » du PAN fait référence à la procédure d'affectation des coûts pour chaque activité du plan. L'établissement des coûts est la première étape vers l'élaboration d'un budget du PAN et devrait être accompagné d'une identification des sources de financement pertinentes pour chaque activité.

Pourquoi l'« établissement des coûts » du PAN est-il important ?

L'établissement des coûts du PAN est une étape essentielle dans la préparation d'un budget global et réaliste du PAN. À défaut d'identifier le coût et de consacrer les ressources nécessaires, les activités du PAN ne seront pas mises en œuvre, et le PAN ne restera qu'un plan.

L'établissement des coûts du PAN accroît les chances d'atteindre les objectifs du PAN et des résolutions FPS, en :

- 1. Assurant des ressources dédiées à la mise en œuvre du PAN :** Le processus d'établissement des coûts du PAN offre aux représentants gouvernementaux, à la société civile, aux entités des Nations Unies, aux donateurs et aux autres parties prenantes du PAN une opportunité de travailler ensemble pour examiner les ressources disponibles, y compris ce que leurs organisations et institutions respectives peuvent apporter. Ainsi, c'est aussi un exercice permettant de générer des engagements financiers à l'échelle nationale.
- 2. Priorisant certaines activités du PAN :** Collectivement, les parties prenantes du PAN sont en mesure de discuter des types d'activités qui devraient être priorisées, élargies ou réduites. La société civile et, en particulier, les organisations de femmes nationales et locales qui représentent des femmes

et des filles à travers le pays, jouent un rôle particulièrement important pour souligner les besoins urgents des femmes dans les communautés locales. Elles offrent une expertise précieuse et un aperçu de la participation des femmes aux processus politiques, à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix, ainsi qu'à la conception de programmes qui favorisent la prévention des violences sexuelles et sexistes.

- 3. Identifiant les lacunes :** L'établissement des coûts du PAN permettra aux parties prenantes d'identifier les lacunes en matière de ressources ainsi que les obstacles existants ou potentiels. Les représentants gouvernementaux, y compris les décideurs politiques, sont en mesure de prendre des décisions importantes sur l'origine de la majeure partie des ressources financières consacrées à la mise en œuvre du PAN. Cela permettra également de veiller à ce que le PAN soit en harmonie avec d'autres processus et priorités politiques.
- 4. Élaborant des stratégies de collecte de fonds :** Avec la participation des donateurs, des entités de l'ONU, de la société civile et d'autres partenaires, l'établissement des coûts du PAN permet une conception minutieuse des stratégies de collecte de fonds. Il fournit également aux donateurs potentiels une image claire des ressources nécessaires pour atteindre les résultats spécifiques qu'ils veulent soutenir.
- 5. Définissant la portée du PAN :** De nombreux PAN ont tendance à être trop complets et ambitieux bien qu'il n'existe pas de ressources suffisantes et que l'architecture de mise en œuvre soit faible. L'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation est un important exercice d'application. Si certaines activités nécessitent des ressources qui ne peuvent être générées dans un délai raisonnable, les parties prenantes du PAN peuvent décider de réduire la portée du PAN. Cela leur permet de se concentrer sur les activités les plus importantes à réaliser au cours de la période de mise en œuvre du PAN.
- 6. Promouvant l'appropriation et la responsabilité de toutes les parties prenantes :** Lors de l'établissement des coûts du PAN, toutes les parties prenantes devront non seulement identifier d'où proviendront les fonds, mais aussi qui sera responsable de la mise en œuvre de chaque activité.
- 7. Assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du PAN :** Le processus d'établissement des coûts permet aux parties prenantes du PAN d'intégrer et d'allouer les fonds pour les activités de suivi et d'évaluation.

Quand procéder à l'établissement des coûts d'un PAN ?

L'établissement des coûts du PAN s'effectue préférentiellement dans le cadre du processus d'élaboration du PAN. Cependant, il n'est jamais trop tard pour « établir les coûts » des activités d'un PAN qui a déjà été adopté. L'établissement des coûts permet à l'agence de coordination du PAN et à toutes les parties prenantes clés de revoir les ressources disponibles, d'identifier les lacunes en matière de financement, d'ajuster les priorités et la portée du PAN et de revitaliser les efforts de mise en œuvre.

Ce qu'il faut garder à l'esprit lorsque vous vous préparez à établir les coûts d'un PAN

Ce manuel fournit des conseils étape par étape sur la façon d'organiser un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation d'un PAN. Il reflète les principales leçons apprises et les meilleures pratiques tirées des expériences de GNWP et de ses partenaires. Elles peuvent être résumées comme suit :

- 1. Le module de l'atelier doit être adapté aux réalités locales.** Les priorités et les besoins du programme FPS, les ressources disponibles et les processus de budgétisation nationale diffèrent d'un pays à l'autre, et ces différences devraient être prises en considération.
- 2. Les objectifs/résultats et les activités du PAN doivent être finalisés avant l'établissement des coûts.** Les activités du PAN devraient être aussi ciblées et spécifiques que possible avant d'être calculées.
- 3. Une équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation doit être créée.** L'équipe sera responsable de toutes les activités de suivi après l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN. Les membres de l'équipe doivent être présélectionnés afin qu'ils puissent assumer certaines responsabilités au cours de l'atelier, par exemple en facilitant des sessions ou en menant des discussions. Participer activement à l'atelier permettra à l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation d'entreprendre et de suivre les tâches, en particulier la finalisation du budget et le plaidoyer pour l'approbation du budget du PAN.
- 4. L'établissement des coûts nécessite une prise de décision.** Il est important d'inviter les participants qui ont des rôles décisionnels dans leurs organisations ou institutions, tels que les administrateurs dans les ministères ou les directeurs de programme des organisations de la société civile. Leur participation est essentielle car ils peuvent prendre des engagements budgétaires ou, ne serait-ce, faire pression sur leurs institutions et organisations respectives pour qu'ils consacrent des ressources à la mise en œuvre du PAN.
- 5. L'établissement des coûts requiert une solide expertise financière.** Cela comprend une compréhension approfondie des principes de la budgétisation sensible au genre, des cycles budgétaires nationaux et des processus financiers. Les experts sont souvent dans le pays - tels qu'au sein du Ministère des Finances et du Ministère du budget - ou parmi les organisations régionales et les entités de l'ONU, telles qu'ONU Femmes. GNWP reste également disponible pour soutenir la société civile, les gouvernements et les parties prenantes du PAN dans différents pays avec son expertise en matière d'établissement des coûts des PAN. Il est important de veiller à ce que les experts ayant des connaissances pertinentes soient consultés et disponibles pour servir de personnes ressources pendant l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation.

Financement du programme Femmes, Paix et Sécurité - le contexte international

En 2000, le Conseil de sécurité de l'ONU a adopté la résolution 1325 (CSNU) sur les femmes, la paix et la sécurité. L'adoption de la résolution fut le fruit d'un plaidoyer soutenu mené par des militantes pour la paix et des acteurs de la société civile du monde entier. La résolution a été une réussite historique, car pour la première fois, le Conseil de sécurité a reconnu que les femmes et les hommes sont affectés de manière différente par la guerre ; et que les femmes jouent un rôle important dans la résolution des conflits, la consolidation de la paix et la prise de décision. La résolution appelle les États membres à entreprendre des actions spécifiques telles que la participation des femmes à la prise de décision à tous les niveaux ; la protection des droits des femmes et des filles, en particulier dans les situations de conflit ; reconnaître et répondre aux besoins du personnel de sécurité féminin et masculin et des ex-combattants ; et la formation du personnel de la police militaire et civile dans les opérations de maintien de la paix.

Depuis l'adoption de la résolution 1325 du CSNU, sept résolutions annexes ont été adoptées : la résolution 1820 du CSNU (2008) ; la résolution 1888 du CSNU (2009) ; la résolution 1889 du CSNU (2009) ; la résolution 1960 du CSNU (2010) ; la résolution 2106 du CSNU (2013) ; la résolution 2122 du CSNU (2013) ; et la résolution 2242 du CSNU (2015). Toutes ces résolutions renforcent la reconnaissance des femmes en tant qu'agents de paix et les règles normatives pour la protection des droits des femmes et des filles ; la prévention des violences sexuelles dans les situations de conflit ; la réponse aux besoins spécifiques des femmes et des filles pendant et après les conflits.

Malgré le cadre normatif exhaustif de ces résolutions, beaucoup reste à faire en ce qui concerne la mise en œuvre du programme FPS sur le terrain. Les violences sexuelles sont encore répandues dans la plupart des zones touchées par les conflits. La responsabilité des auteurs et l'accès à la justice pour les survivants restent extrêmement limitées. Les femmes continuent d'être sous-représentées dans les postes de décision, les forces de sécurité et de maintien de la paix et dans les processus politiques et de paix en général.

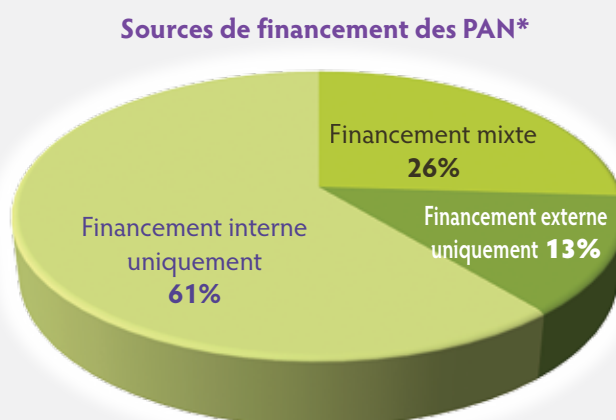
Les plans d'action nationaux (PAN) sur la résolution 1325 du CSNU et les résolutions annexes sont un outil de mise en œuvre clé du programme FPS. Ils traduisent les règles normatives sur les FPS en actions exécutables, mesurables et responsables devant être mises en œuvre sur le terrain. Ils permettent également aux acteurs nationaux, y compris le gouvernement et la société civile, d'identifier collectivement les priorités les plus pertinentes à la réalité locale de la question des FPS, de générer des ressources et de coordonner la mise en œuvre de la résolution 1325 du CSNU. Toutefois, pour être des outils de mise en œuvre efficace, les PAN doivent être financés de manière adéquate.

En 2010, lors du 10^e anniversaire de la résolution 1325, le rapport du Secrétaire général de l'ONU au Conseil de sécurité sur les FPS a souligné que « le succès ultime des PAN dépend de leur financement et de l'engagement à assurer leur pleine mise en œuvre »⁴ et a souligné que la disponibilité de ressources adéquates reste un grand défi. Les rapports du Secrétaire général de 2011 et 2014 ont également appelé les États membres à élaborer et à mettre en œuvre des PAN et à veiller à ce qu'ils incluent des plans de dépenses et des budgets qui y sont affectés ou consacrés.⁵

En outre, la recommandation générale n° 30 de la CEDAW sur les femmes dans les situations de prévention des conflits, de conflit et d'après-conflit, adoptée en 2013, recommande également aux États parties d'allouer des budgets adéquats pour la mise en œuvre des PAN.⁶ L'Étude mondiale sur la résolution 1325 du CSNU recommande que des budgets spécifiques soient attachés aux cadres nationaux de mise en œuvre tels que les PAN.

Encadré 1 - Sources de financement des PAN

À l'échelle mondiale, les PAN sur la résolution 1325 du CSNU et les résolutions annexes sont financés à l'interne, c'est-à-dire à partir du budget de l'État ; et à l'externe - c'est-à-dire par des subventions ou une aide publique au développement. Cette dernière forme de financement s'applique principalement aux pays en développement.



Un financement externe peut être nécessaire pour compléter les ressources nationales limitées, en particulier dans les pays en développement. Néanmoins, l'engagement budgétaire du gouvernement national est crucial, car il reflète l'engagement à la mise en œuvre du PAN et renforce l'appropriation du plan. Dans la plupart des cas, le financement interne provient du budget de l'organisme responsable chargé de coordonner la mise en œuvre du PAN. Toutefois, si les ressources de l'agence sont insuffisantes, les fonds pour la mise en œuvre du PAN peuvent être « collectés » auprès de plusieurs agences, comme cela a été fait au **Chili**. Là-bas, trois organismes de coordination - le Ministère de la Défense, le Ministère des Affaires étrangères et le Mécanisme national pour les droits des femmes - ont conjointement contribué des fonds pour la mise en œuvre du PAN.

*sur la base des données de 23 pays ayant répondu au sondage de GNWP-Cordaid

Pourtant, malgré ces appels, à compter de 2016, seuls 16 des 67 PAN adoptés par les États membres ont des budgets qui y sont consacrés. En outre, les recherches menées par GNWP et Cordaid dans 26 pays ont montré que de nombreux gouvernements financent la mise en œuvre de leurs PAN en fonction des priorités nationales changeantes et ne financent pas tous les piliers de manière égale ou adéquate. Ainsi, « même les gouvernements dotés de fonds affectés aux PAN peuvent se trouver en difficulté [puisqu'] le montant réservé [n'est] pas toujours suffisant pour le but visé ».⁷

Ceci constitue clairement un écart de financement du travail de la société civile en matière de mise en œuvre des résolutions FPS, en particulier dans les communautés touchées par les conflits. Bien que reconnues et appuyées de manière rhétorique, les contributions de la société civile au développement et à la mise en œuvre des PAN sont souvent sous-financées. Ce manque de fonds demeure un obstacle majeur à la mise en œuvre effective des PAN. La complexité des problèmes, qui nécessitent des ressources importantes pour être efficacement traités, le large éventail d'acteurs et les priorités nationales et mondiales concurrentes rendent encore la tâche plus difficile. Ainsi, il est essentiel d'aborder systématiquement le financement de la mise en œuvre de la résolution 1325 du CSNU en identifiant les priorités, en analysant la portée de la mise en œuvre, en examinant combien il faut, quels fonds sont disponibles, quelles sont les tendances des dépenses, et comment et à qui les fonds sont affectés.

L'établissement des coûts et la budgétisation des PAN permettent de déplacer les fonds à deux niveaux - à l'échelle nationale et internationale

L'établissement des coûts et la budgétisation des PAN sont des étapes nécessaires qui facilitent la mobilisation et la répartition efficace des ressources financières. Cela permet aux responsables gouvernementaux en charge de la mise en œuvre, à leurs partenaires de la société civile, d'identifier les priorités, les ressources existantes et les lacunes en matière de ressources et d'élaborer leurs stratégies de collecte de fonds en

conséquence. Cela fournit également aux donateurs potentiels une image claire des ressources nécessaires, de la façon dont elles seront dépensées et des résultats. Par conséquent, l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN permettent de « déplacer » les fonds à deux niveaux : à l'échelle nationale, en générant un engagement budgétaire plus concret des gouvernements et en améliorant la responsabilisation ; et à l'échelle internationale, en facilitant le plaidoyer et la demande de fonds

4 GNWP et Cordaid. (2014). « Le financement de la mise en œuvre des plans d'action nationaux sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU : Essentiel pour l'avancement des droits de l'homme, de la paix et de la sécurité des femmes ». https://www.cordaid.org/media/medialibrary/2014/10/FinancingUNSCR1325_2014_27oct.pdf

5 S/2010/498. « Les femmes et la paix et la sécurité : Rapport du Secrétaire général », 28 septembre 2010. Para 14. p 4. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/2010/498

6 CEDAW/C/CG/30. « Convention sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes : Recommandation générale n° 30 sur les femmes dans les situations de prévention des conflits, de conflit et post-conflit ». 18 octobre 2013. Para 28 (a) p 7 <http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/CEDAW/GComments/CEDAW.C.CG.30.pdf>

7 GNWP et Cordaid. (2014). « Le financement de la mise en œuvre des plans d'action nationaux sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU : Essentiel pour l'avancement des droits de l'homme, de la paix et de la sécurité des femmes ». 23 États membres ont répondu au sondage effectué dans le cadre de cette étude.

plus importants entrepris par les gouvernements et la société civile, et en facilitant l'engagement des donateurs à fournir des fonds.

Processus de budgétisation et de financement du gouvernement national

Comprendre les processus de financement et les cycles budgétaires du gouvernement national est essentiel pour l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN. Il est important d'intégrer les exigences de budgétisation des PAN dans le cycle complet des processus budgétaires publics. Dans la plupart des pays et conformément aux bonnes pratiques, le budget public passe par un cycle de quatre grandes étapes. Il commence par la phase de préparation, suivie de l'étape d'adoption ou d'approbation, de la phase de mise en œuvre et, enfin, de la phase de suivi de la performance. Ces étapes sont caractérisées par la continuité et le chevauchement ; et les mesures et actions mises en œuvre au sein de chaque étape varient d'un pays à l'autre.

Dans la plupart des pays, les **principales parties prenantes** impliquées dans la préparation et l'approbation du budget sont :

- 1. Le ministère responsable des finances.** Cette entité est responsable de la préparation du projet de budget. Dans certains pays, la Direction du Budget public est une entité distincte, tandis que dans d'autres il fait partie du Ministère des Finances.
- 2. Le corps législatif.** Le Congrès ou le Parlement est chargé d'approuver le budget. Une fois approuvé par le Parlement, le budget devient une loi et devient donc obligatoire.
- 3. Le chef de l'État.** Selon le système politique du pays, le chef de l'État (il peut s'agir d'un président, d'un premier ministre, d'une reine ou d'un roi, ou d'un autre dirigeant) pourrait devoir signer le budget avant qu'il ne soit mis en œuvre.

Bien qu'il puisse y avoir des différences selon le système politique et les procédures administratives d'un pays, la plupart des processus et des cycles budgétaires suivent ces étapes standard pendant les phases de préparation et d'approbation :

Les ministères ou les directions préparent leurs budgets et **soumettent des demandes de budget** au Ministère des Finances ou à la Direction du Budget public.



***Conseils de plaidoyer :** Il est important de commencer le plaidoyer pour l'inclusion de la mise en œuvre du PAN dans les budgets du ministère ou de la direction concernée à ce stade. Cela peut être réalisé en veillant à ce que le représentant du ministère ou de la direction auprès du Comité directeur du PAN soit impliqué dans le processus de budgétisation interne de son ministère ou de sa direction. Le représentant présentera les activités du PAN qui sont la contribution du ministère ou de la direction à la mise en œuvre du PAN. Le coût de la mise en œuvre de ces activités sera ensuite reflété dans le budget du ministère ou de la direction.*

Le Ministère des Finances ou la Direction ou la Section du Budget public examine les demandes budgétaires, analyse la situation financière du pays et, en discussion et coordination avec d'autres ministères, prépare un **projet de budget national**.



Conseils de plaidoyer : *Il est important qu'un représentant du Ministère des Finances ou de la Direction du Budget public ou des deux fasse partie de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation, qui assurera un suivi après l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation. Ainsi, ils pourront conseiller et soutenir le Comité directeur du PAN sur les meilleures façons d'assurer la répartition de la mise en œuvre du PAN dans le budget national du pays.*

Soumettre le projet de budget national à l'**organe législatif** (Congrès ou Parlement), pour débat et vote. S'il n'y a pas de consensus, le budget peut être renvoyé au Ministère des Finances ou à la Direction du Budget public pour modification.



Conseils de plaidoyer : *Les ministères ou les directions peuvent être invités à présenter leurs budgets respectifs ou à répondre aux questions soulevées par les législateurs. Le plaidoyer auprès du corps législatif peut également être utilisé pour s'assurer que la mise en œuvre du PAN est incluse dans le budget final.*

Une fois que le budget public est approuvé par l'**organe législatif** (Congrès ou Parlement), il doit être **signé par le chef de l'État**. Ceci est suivi de l'étape de mise en œuvre et de suivi de la performance, qui devrait servir à informer la planification et la préparation du budget dans le prochain cycle.

Budgétisation sensible au genre⁸

Pour assurer une mise en œuvre efficace du programme FPS et d'autres objectifs en matière d'égalité des sexes, les budgets nationaux doivent être sensibles au genre. Par conséquent, avant de s'engager dans l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN, il est crucial pour toutes les parties prenantes impliquées de comprendre comment élaborer des budgets qui distribuent et allouent des ressources pour contribuer à l'égalité entre les sexes. S'assurer que les budgets contribuent et favorisent l'égalité entre les sexes est souvent appelé « budgétisation sensible au genre », ou GRB. La budgétisation sensible au genre n'est pas un exercice parallèle à l'établissement des coûts et à la budgétisation des PAN. Il s'agit plutôt d'un principe qui devrait guider le processus d'établissement des coûts du PAN afin de s'assurer que les ressources financières correspondantes sont affectées aux besoins et aux rôles spécifiques des femmes et des hommes dans le domaine de la paix et de la sécurité.

⁸ Tout le matériel et les informations contenus dans cette section proviennent des présentations sur la Budgétisation sensible au genre (GRB) au cours des ateliers de GNWP et Cordaid sur l'établissement des coûts et la budgétisation en Géorgie et en Jordanie. Je remercie tout particulièrement Mme Inez Hackenberg Inez et Mme Arwa Al-Najdawi pour leurs contributions.

Qu'est-ce que la budgétisation sensible au genre ?

ONU Femmes définit la budgétisation sensible au genre (GRB) comme suit :

*La planification, la programmation et la **budgétisation** gouvernementales qui contribuent à l'avancement de l'égalité entre les sexes et à la réalisation des droits de la femme. Cela implique d'identifier et de réfléchir aux interventions permettant de combler les lacunes en matière de genre dans les politiques, les plans et les budgets des administrations locales et les secteurs [et] vise à analyser l'impact différencié par sexe des politiques de recettes et de l'allocation des ressources nationales et de l'Aide publique au développement.⁹*

La budgétisation sensible au genre vise à permettre aux gouvernements, en collaboration avec les décideurs, les groupes de la société civile, les donateurs et les autres organismes de développement, **d'intégrer une analyse tenant compte de la perspective de genre dans les politiques budgétaires et les budgets et de s'assurer que les gouvernements honorent leurs engagements en matière de genre**, y compris ceux découlant des stratégies et des politiques telles que la résolution 1325 du CSNU et les résolutions annexes FPS.

Cela signifie en pratique que la budgétisation sensible au genre ne consiste **pas** à avoir un budget distinct pour les femmes ou l'autonomisation des femmes. Il ne s'agit **pas** non plus de consacrer 50 % d'un budget aux femmes bénéficiaires ou aux activités qui profitent aux femmes. La budgétisation sensible au genre vise plutôt à élaborer une stratégie qui :

- ▶ Intègre la **sensibilisation et la sensibilité au genre** dans les politiques et les budgets ;
- ▶ **Promeut et atteint l'équité entre les sexes** grâce à des budgets et des politiques responsables et équitables ;
- ▶ Désagrège les données en fonction de la façon dont le budget est dépensé afin de comprendre dans quelle mesure les dépenses **profitent et affectent de manière différente les femmes, les hommes, les filles et les garçons** ;
- ▶ Reconnaît les façons dont les **femmes contribuent à l'économie grâce au travail non rémunéré** consistant à porter, élever et prendre soin d'autres membres de la société ;
- ▶ Reconnaît la manière dont les femmes, les hommes, les filles et les garçons les plus marginalisés sont confrontés non seulement à la pauvreté, mais aussi au manque d'accès à l'éducation, aux services et aux ressources non monétaires et **cherche à remédier à la marginalisation des groupes cibles en augmentant les revenus et en améliorant l'accès aux ressources et aux services** ; et,
- ▶ Assure l'efficacité, l'efficacité et l'équité des finances publiques.

9 Source : <http://www.fsg.org/projects/evaluation-offers-un-women-insights-promote-gender-responsive-budgeting>

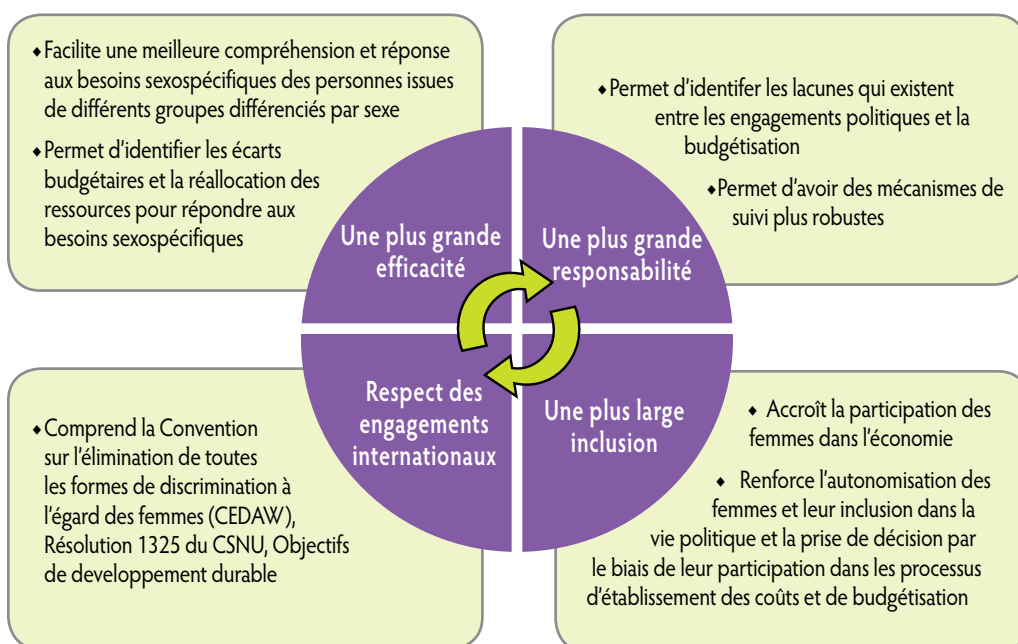
Pourquoi la budgétisation sensible au genre est-elle importante ?

La budgétisation sensible au genre est importante car c'est un « puissant instrument social et politique qui peut et devrait être utilisé pour réaliser des changements sociaux et l'équité entre les sexes ».

Arwa Al-Najdawi

experte de la budgétisation sensible au genre,
lors de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN en Jordanie

Schéma 2. Avantages de la budgétisation sensible au genre



La budgétisation sensible au genre a un certain nombre d'avantages importants, notamment :

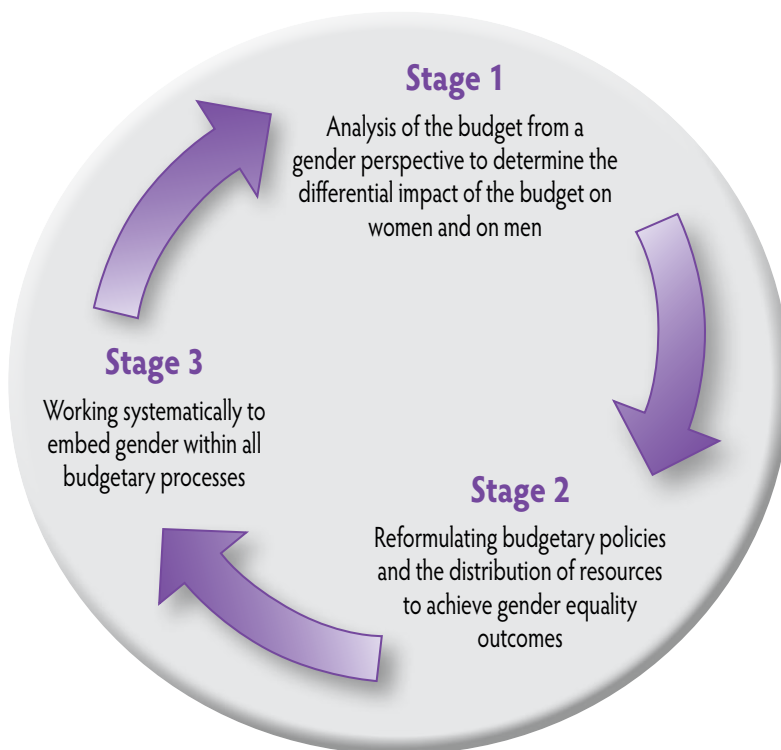
- ▶ Améliorer l'efficacité des budgets pour lutter contre l'inégalité entre les sexes ;
- ▶ Permettre une plus grande responsabilisation pour les engagements politiques en matière d'égalité des sexes ;
- ▶ S'assurer que les processus de budgétisation sont inclusifs et accroître la participation des femmes à l'économie et à la prise de décisions ; et,
- ▶ Soutenir la réalisation des engagements internationaux liés à l'égalité des sexes.

Quels sont les principales étapes de la budgétisation sensible au genre ?

La **budgétisation sensible au genre n'est pas un exercice ponctuel**. Cela nécessite un engagement continu à comprendre le genre, notamment par l'analyse et la consultation, et les réajustements budgétaires en cours pour tenir compte des besoins changeants des femmes, des hommes, des garçons et des filles.

La budgétisation sensible au genre peut être divisée en trois étapes principales.

Figure 3: "Stages" of gender-responsive budgeting



Étape 1 : Analyse du budget en tenant compte de la perspective de genre pour déterminer l'impact différentiel du budget sur les femmes et les hommes.

L'analyse des budgets tenant compte de la perspective de genre est la première étape essentielle. Elle sert à comprendre et à démontrer comment les femmes et les hommes sont touchés différemment par les budgets. Alors que les économistes et les responsables des finances traitent des variables monétaires et des agrégats financiers, les produits finaux des budgets sont des services, du matériel et des fournitures, des transferts de fonds et des salaires destinés aux personnes. Par conséquent, l'analyse tenant compte de la perspective de genre de tout budget devrait porter sur :

- La mesure dans laquelle les femmes, les hommes, les filles et les garçons ont bénéficié des services, du matériel et des fournitures, des transferts de fonds et des salaires fournis par le biais du budget ;

- ▶ La mesure dans laquelle le budget satisfait les besoins sexospécifiques des bénéficiaires ;
- ▶ Les défis et les obstacles spécifiques au genre auxquels sont confrontés ceux qui n'ont pas eu accès aux services, transferts de fonds, ou salaires prévus par le budget ;
- ▶ La mesure dans laquelle le budget a réduit, exacerbé ou laissé inchangé l'inégalité entre les sexes ; et,
- ▶ La relation (et, le plus souvent, la déconnexion) entre les politiques déclarées - en particulier les politiques en matière d'égalité entre les sexes - et les décisions budgétaires.

Pour une telle analyse, accéder aux données désagrégées par sexe est essentiel pour démontrer pourquoi le budget doit tenir compte des différents besoins et rôles des femmes et des hommes, y compris, par exemple, la participation disproportionnée des femmes à l'économie dans le secteur des soins et dans le secteur du travail non rémunéré.

L'analyse des budgets des PAN tenant compte de la perspective de genre doit spécifiquement :

- ▶ Revoir l'analyse des effets différentiels des violences commises en période de conflit et post-conflit sur les femmes, les hommes, les filles et les garçons ainsi que sur les différents sous-groupes qui a été entreprise pendant le processus de développement du PAN ;
- ▶ Prendre en compte la mesure dans laquelle le PAN couvre les problèmes et les lacunes en matière de genre, les lacunes à la fois dans l'élaboration de la législation et des politiques et dans leur mise en œuvre ;
- ▶ Évaluer l'adéquation des allocations budgétaires du PAN pour mettre en œuvre les politiques et programmes sensibles au genre ;
- ▶ Examiner si les fonds pour le PAN précédent ont été dépensés comme prévu (s'il y avait un financement du PAN) et examiner dans quelle mesure cela a permis de promouvoir l'égalité entre les sexes comme prévu, ainsi que les services fournis et à qui. Cela consiste à examiner les données désagrégées par sexe sur les résultats financiers et physiques.

Étape 2 : Reformuler les politiques budgétaires et la répartition des ressources pour atteindre les résultats de l'égalité entre les sexes

Sur la base de l'analyse des impacts du budget du PAN sur les femmes, les hommes, les filles et les garçons, les parties prenantes doivent revoir le budget pour le rendre sensible au genre. Par exemple, lorsque l'analyse révèle que les ressources budgétaires n'ont pas été réparties de manière équitable ou que la répartition des ressources budgétaires ne correspondait pas aux politiques gouvernementales en matière d'égalité des sexes, une réponse politique et/ou budgétaire est nécessaire pour remédier aux inégalités. Cela peut signifier l'introduction de mesures d'action positive, ou une ligne de dépenses supplémentaires temporaire axée sur un problème. Cependant, les

solutions temporaires ou ponctuelles ne répondent pas au fait que les budgets ne sont pas neutres du point de vue du genre. Ainsi, il est crucial d'accepter que l'équité entre les sexes nécessite souvent de modifier les lignes de financement traditionnelles afin de corriger de manière permanente les inégalités et de mieux cibler le besoin pour lequel la ligne de dépenses a été établie.

Étape 3 : Travailler systématiquement à intégrer le genre dans tous les processus budgétaires

Pour consolider les gains réalisés grâce à la restructuration du budget, il est important d'intégrer la sensibilité au genre dans les processus budgétaires afin de s'assurer que l'impact de la budgétisation sensible au genre soit durable et à long terme. Cela implique l'adoption d'une politique exigeant l'application des principes de la budgétisation sensible au genre dans tous les processus budgétaires. Cela implique également changer la façon dont les décisions budgétaires sont prises et ce qui devrait être inclus dans les budgets. **Cette étape est essentielle pour garantir que l'inégalité entre les sexes ne soit pas promue, intentionnellement ou non.** Elle nécessite de reconnaître **qu'aucune ligne budgétaire n'est neutre.** Un système qui prétend être neutre en termes de genre, mais qui en fait exclut le genre, peut facilement se retrouver à favoriser le préjudice. Ainsi, il doit être transformé pour devenir sensible au genre et tenir compte du genre.

Comment un budget sensible au genre est-il différent d'un budget neutre ?

Tableau 1 : Comparaison entre un budget neutre en termes de genre et un budget sensible au genre

Budget neutre en termes de genre	Budget sensible au genre
Budget pour les services de santé pour les réfugiés	Le budget comprend des soins de santé spécifiques pour les femmes, y compris la santé maternelle, les services d'accouchement et les médicaments pour les femmes enceintes. Les budgets devraient inclure des dispositions pour des interventions sensibles au genre répondant aux besoins des victimes de violences sexuelles et pour l'engagement d'un nombre suffisant de personnel féminin et masculin afin de s'assurer que le personnel de même sexe que les survivants ou survivantes soit disponible pour les assister. Les budgets devraient également inclure la construction de salles de lactation ou d'espaces de soins infirmiers sécurisés dans les camps de réfugiés.
Budget pour la réinsertion des anciens combattants dans la société	Le budget comprend une ligne spécifique pour la formation professionnelle que les femmes préfèrent. Le budget ne devrait pas seulement être alloué à des compétences traditionnellement masculines, car tous les combattants ne sont pas des hommes. Les femmes ne devraient pas se limiter aux compétences féminines stéréotypées. Elles devraient plutôt avoir le choix, comme la formation à l'automobile ou à la couture ; les cours d'électroniques ou de cuisine.

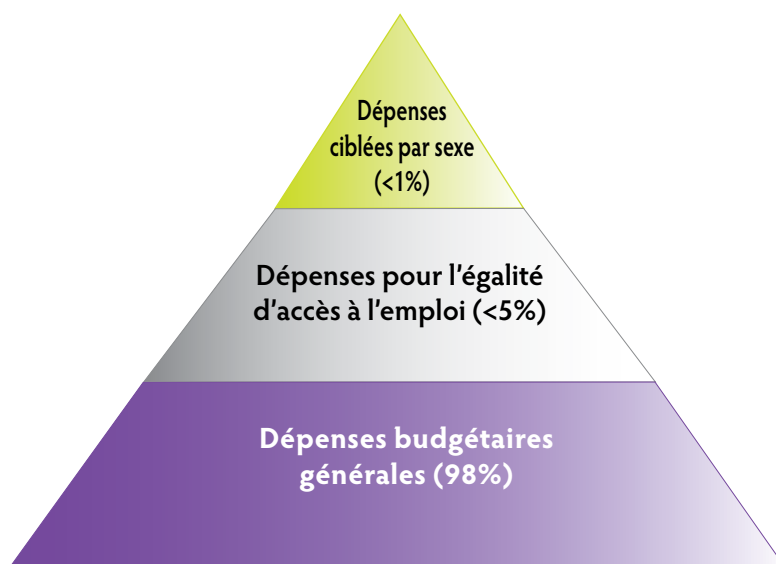
À quels budgets la budgétisation sensible au genre devrait-elle s'appliquer ?

La budgétisation sensible au genre devrait s'appliquer à **tous les budgets**, non seulement ceux qui abordent explicitement la question de l'égalité entre les sexes ou l'autonomisation des femmes. Cela s'explique bien par un modèle développé par l'économiste australien Rhonda Sharp, distinguant trois couches d'un budget sensible au genre :

- 1) **Les dépenses ciblées par sexe** sont les dépenses, par exemple pour l'autonomisation des femmes, les programmes de santé des femmes, les initiatives d'éducation spéciale pour les filles, etc. En règle générale, elles représentent **moins de 1 pour cent** du budget.
- 2) **Les dépenses pour l'égalité d'accès à l'emploi** sont les dépenses qui offrent des incitations et favorisent des principes égaux d'opportunité d'emploi (par ex, formation professionnelle pour les femmes, fourniture de crèche, disposition pour congés parentaux). En règle générale, elles représentent **moins de 5 pour cent** du budget.
- 3) **Les dépenses budgétaires générales** représentent le budget consacré aux activités ou programmes qui profitent à la population dans son ensemble. Dans la plupart des pays, cela représente quelque **98 % des dépenses publiques**. Elles devraient être évaluées du point de vue de l'impact sur le genre. Par exemple, le budget de l'éducation, en dehors des deux considérations ci-dessus, reflète-t-il les objectifs d'équité entre les sexes ? Les garçons et les filles sont-ils représentés de manière égale dans toutes les catégories d'enseignement ? Qui a besoin d'enseignement pour adultes et combien est dépensé à cet effet ? Qui sont les utilisateurs des services cliniques ?

Étant donné qu'**aucune ligne budgétaire n'est neutre**, il est essentiel de se concentrer sur toutes les trois couches de l'analyse et de la mise en œuvre de la budgétisation sensible au genre, par exemple en **obtenant des données ventilées par sexe** pour comprendre comment les différentes lignes budgétaires traitent des disparités entre les sexes dans un secteur donné.

Schéma 4: Les « couches » d'un budget sensible au genre



Encadré 2 - Budgétisation sensible au genre et résolution 1325 du CSNU

Il est important d'intégrer les principes de la budgétisation sensible au genre dans les plans d'établissement des coûts et de budgétisation. Voici des exemples de mesures de budgétisation sensible au genre aux niveaux mondial, national et local qui peuvent soutenir le financement de la mise en œuvre du PAN :

1. L'appel du Secrétaire général de l'ONU à ce qu'au moins 15 % des fonds gérés par les Nations Unies dédiés à l'appui de la consolidation de la paix soient consacrés à des projets dont l'objectif principal est l'égalité entre les sexes, ou l'autonomisation des femmes et est conforme aux principes de la budgétisation sensible au genre.
2. Aux Philippines, il existe un budget pour le genre et le développement qui exige que tous les ministères et agences gouvernementales aux niveaux national, provincial, municipal et local consacrent 5 pour cent de leur budget total aux programmes d'égalité entre les sexes ;
3. Le Ministère des Finances et de la Planification économique au Rwanda, en partenariat avec le Ministère de la Promotion de l'égalité des sexes et de la Famille et ONU Femmes, a adopté un programme national de budgétisation sensible au genre. Une stratégie centrale implique un développement de capacité pour les personnes à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement qui ont des rôles à différentes étapes du cycle budgétaire. Le programme a fourni des formations approfondies, des ateliers pratiques et un mentorat à une équipe technique de base, tandis que les groupes de la société civile et les parlementaires ont participé à des sessions sur la responsabilisation du gouvernement pour les engagements budgétaires ;

4. Au Mozambique, au Rwanda, au Sénégal, en Sierra Leone et en Tanzanie, les autorités locales apprennent à formuler des plans et des budgets sensibles au genre, tandis que les communautés locales sont mieux en mesure d'articuler leurs besoins en participant à la planification locale. Aidés par ONU Femmes et le Fonds de développement des capitaux des Nations Unies, les districts locaux utilisent des fonds spéciaux alloués à l'égalité entre les sexes. Les dépenses sont réalisées par des plans d'investissement en fonction des priorités identifiées par les groupes de femmes locales ;¹⁰
5. En Afrique du Sud, la publication annuelle de l'initiative budgétaire des femmes a analysé et fourni des prescriptions politiques sur des questions importantes pour les femmes, afin d'informer les discussions budgétaires dans le pays.¹¹ Une telle publication peut également être utilisée pour informer le plaidoyer pour un PAN sur la résolution 1325 du CSNU en Afrique du Sud ; et,
6. Au Népal, le Ministère des Finances a adopté une approche de budgétisation sensible au genre et un système de suivi, selon lequel les budgets nationaux sont évalués, sur la base de cinq indicateurs de sensibilité au genre : le niveau de participation des femmes à la planification et à la mise en œuvre ; la mesure dans laquelle le budget soutient le renforcement de la capacité des femmes ; la mesure dans laquelle les bénéfices sont partagés équitablement ; la mesure dans laquelle le budget génère des revenus et des emplois pour les femmes ; et la mesure dans laquelle le budget contribue à réduire le temps consacré par les femmes au travail non rémunéré consistant à prendre soin des autres.

Encadré 3 - Processus de budgétisation nationale et budgétisation sensible au genre - Leçons clés

Les processus de budgétisation nationale peuvent varier d'un pays à l'autre, mais ils suivent généralement ces quatre étapes : (1) préparation, (2) approbation, (3) mise en œuvre, et (4) suivi ;

1. Le plaidoyer et les efforts visant à faire en sorte que le financement du PAN et la sensibilité des budgets au genre peuvent et doivent être plus largement entrepris à tous les stades de la planification, de la mise en œuvre et du suivi ;
2. La budgétisation sensible au genre est un outil crucial qui favorise l'égalité et promeut les droits des femmes ;
3. La budgétisation sensible au genre efficace implique une analyse des budgets existants en tenant compte de la perspective de genre, la reformulation des politiques budgétaires et l'intégration du genre dans tous les processus budgétaires ; et,
4. La budgétisation sensible au genre devrait s'appliquer à tous les budgets.

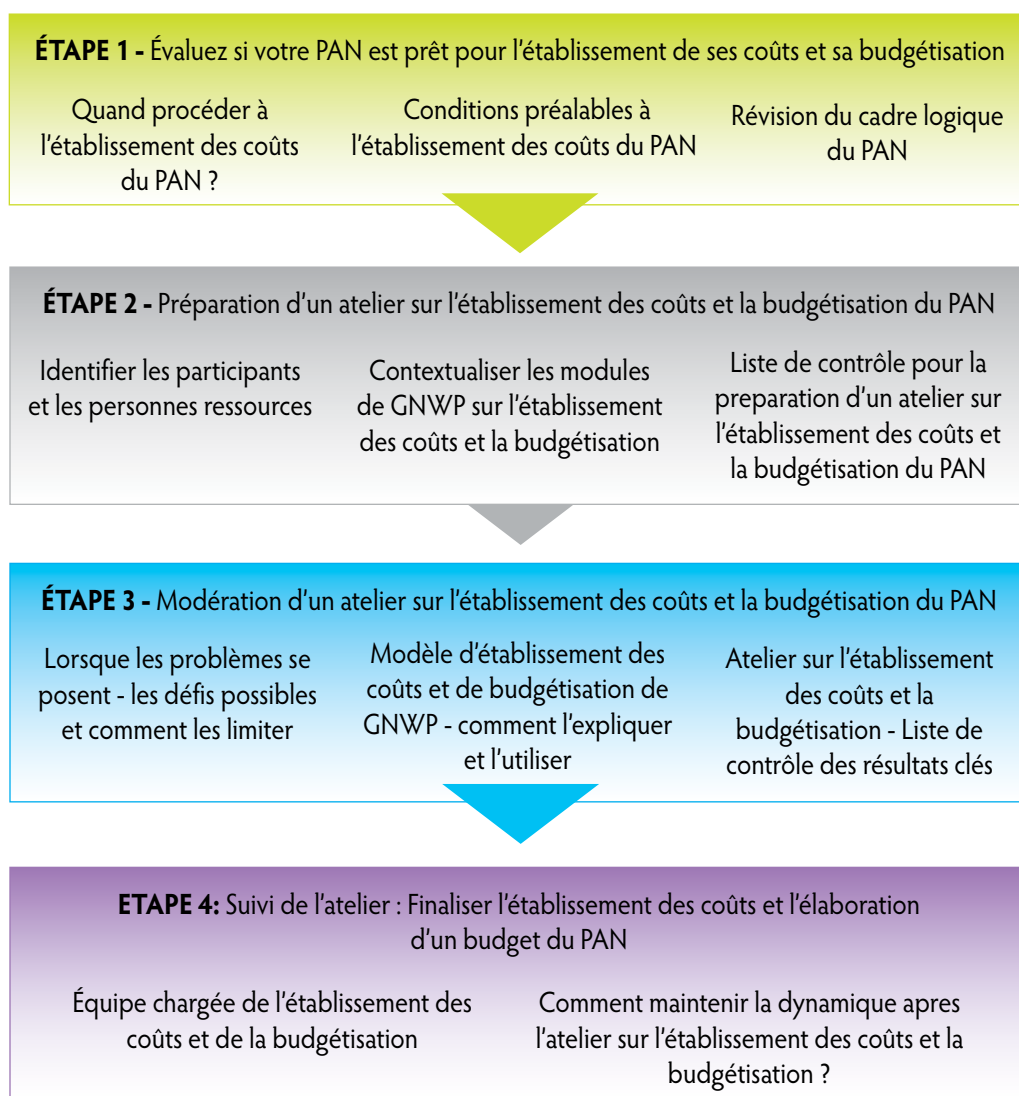
¹⁰ Source: <http://www.unwomen.org/en/what-we-do/governance-and-national-planning/engaging-in-public-sector-reform>

¹¹ Stotsky, M. J. G., Kolovich, M. L., & Kebhaj, S. (2016). « Afrique sub-saharienne : Une enquête sur les efforts de budgétisation sensible au genre. » Fond monétaire international.

PARTIE 2. Comment établir les coûts et le budget d'un PAN

L'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN réunit des représentants du gouvernement, des organisations de la société civile, des entités de l'ONU, des donateurs, des ambassades étrangères et d'autres parties prenantes impliquées dans le développement, la mise en œuvre et le suivi des PAN. Ensemble, ils examinent le PAN entièrement rédigé, examinent toutes les activités, attribuent des coûts à chaque activité et identifient d'où proviennent les ressources ainsi que les lacunes. Vous trouverez ci-dessous un guide étape par étape pour organiser un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation d'un PAN.

Schéma 5: Étapes de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN



ÉTAPE 1 - Votre PAN est-il prêt pour l'établissement de ses coûts ?

L'établissement des coûts et la budgétisation constituent une partie essentielle du processus de développement du PAN, de sorte qu'ils doivent être inclus dès le début et être reflétés dans le calendrier et le budget du PAN.

Le coût et la budgétisation du PAN ne peuvent avoir lieu qu'après la finalisation du cadre logique du PAN, qui contient les objectifs SMART, les produits, les résultats et les activités. Si les activités ne sont pas spécifiques ou ciblées, il ne sera pas possible d'établir leurs coûts. Dans un tel cas, une grande partie de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation sera consacrée à discuter de la portée, du lieu, du public cible et d'autres détails des activités.

Une autre bonne pratique est de veiller à ce qu'un plan de suivi et d'évaluation avec les objectifs et les activités SMART soit également élaboré avant l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation. Cela garantit que des ressources financières suffisantes sont affectées au suivi et à l'évaluation.

Encadré 4 - Que sont les activités « SMART » ?

SMART signifie : Spécifique, Mesurable, Réalisable, Réaliste et À durée déterminée.

Une activité SMART répond à tous ces critères. Une activité SMART est formulée pour permettre de la répartir facilement en coûts spécifiques et en étapes de mise en œuvre, ce qui facilite le coût et la mise en œuvre. Certaines activités peuvent *sembler* SMART et pourtant ne pas l'être. Avant d'entreprendre l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation, il est essentiel de veiller à ce que toutes les activités dans le cadre logique du PAN soient SMART et puissent être facilement réparties en coûts spécifiques.

Par exemple, l'activité :

« Organiser une formation sur la sensibilité au genre pour les policiers dans le pays X » n'est pas une activité SMART. Elle manque d'informations clés, par exemple, combien de formations auront lieu ; qui exactement parmi les policiers participera (fonctionnaires de niveau supérieur ou intermédiaire ?) ; où la formation aura-t-elle lieu (seulement dans la capitale ou dans d'autres régions aussi ?) ; combien de temps durera la formation ; combien de participants y participeront ; etc.

Une activité SMART indiquerait :

« Organiser trois sessions de formation d'une journée sur la sensibilité au genre pour 100 policiers supérieurs (colonel et au-dessus) dans les régions A, B et C du pays X. »

Cette formulation SMART fournit des informations plus spécifiques et permet d'estimer le coût du voyage, de l'hébergement et d'autres ressources nécessaires pour organiser la formation. Elle fournit également des informations plus spécifiques sur le nombre de participants et sur qui ils sont, ce qui rend l'exécution des coûts, la mise en œuvre et le suivi de l'activité plus efficaces. [Fin d'encadré]

ÉTAPE 2 - Préparation d'un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN

Lors de la préparation d'un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN, il convient de rappeler certains points importants.

Identifier les participants de l'atelier. Contrairement à la rédaction, aux consultations sur le projet et à la validation du projet du PAN, qui peut comporter entre 200 et 2 000 participants ou plus, l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation nécessite un nombre beaucoup **plus faible de participants**. Le nombre idéal de participants à un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN est de 15 à 20. Ce nombre permet aux participants de se concentrer sur un travail très détaillé d'affectation et de calcul du coût de chaque activité décrite dans le PAN.

Liste de contrôle 1 : Conditions préalables à l'établissement des coûts et à la budgétisation du PAN

- ✓ Engagement des principales parties prenantes (y compris les détenteurs de budget)
- ✓ Cadre logique du PAN avec des résultats et activités SMART
- ✓ Plan de S&E avec activités et résultats SMART

Cependant, il est important que les participants représentent **tous les acteurs clés**, tels que :

- ▶ **Les représentants gouvernementaux :** Ceux-ci devraient inclure des représentants de l'organisme de coordination du PAN, du Ministère des Finances et du Ministère du Budget (s'il s'agit de ministères distincts), de la Commission nationale de planification (le cas échéant), ainsi que des ministères sectoriels (acteurs clés tels que la santé, les affaires intérieures, les relations sociales, la sécurité sociale, l'éducation, le développement local). Il est important d'avoir un **représentant du Ministère des Finances et du Ministère du Budget**, car ils disposent d'une expertise technique sur les procédures et le cycle de budgétisation et de financement gouvernementaux. Cela contribuera à assurer leur engagement au PAN ; et ils peuvent fournir des conseils sur la façon dont le budget devrait être développé et présenté pour accroître ses chances d'approbation. Il serait également utile que d'autres participants soient chargés de prendre des décisions budgétaires dans leurs organisations et institutions respectives. Il serait préférable qu'ils soient au moins à un poste de niveau directeur dans leurs organisations et institutions.
- ▶ **Autorités locales :** Les autorités locales comprennent les chefs, les maires, les gouverneurs, les chefs traditionnels et religieux, applicables au contexte spécifique. Au moins deux à trois représentants des autorités locales, telles que les gouverneurs, les maires et les responsables de développement de district, doivent participer à l'ensemble du processus de développement du PAN pour s'assurer que les réalités

locales sont reflétées et qu'une stratégie de localisation de la mise en œuvre du PAN est adoptée.¹²

- ▶ **La société civile** : La société civile et, en particulier, les organisations de femmes nationales et locales doivent participer pour représenter la voix des femmes et des filles à travers le pays.
- ▶ **Entités de l'ONU** : Il est important pour les entités de l'ONU de participer si elles ont une forte présence dans le pays.
- ▶ **Donateurs** : L'atelier peut être une occasion pour les donateurs de mieux comprendre les lacunes financières et les domaines qu'ils souhaiteraient financer.
- ▶ **Partenaires externes pour le développement** : Il s'agit notamment des ambassades étrangères et des organisations intergouvernementales régionales.

Il convient également de noter qu'au moins la majorité et, de façon idéale, tous les participants à l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN devraient avoir participé au processus d'élaboration du PAN afin qu'ils connaissent bien le contexte et les nuances du projet.

Encadré 5 - La différence entre l'établissement des coûts et la budgétisation

Lors de la préparation de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation, il est essentiel de s'assurer que la différence entre ces deux processus, tout aussi importants, est clairement comprise par tous les participants.

Qu'est-ce que l'établissement des coûts ?

L'établissement des coûts est la procédure d'affectation d'un coût à chaque activité du plan. L'établissement des coûts est la première étape vers l'élaboration d'un budget du PAN et devrait être accompagné d'une identification des sources de financement pertinentes pour chaque activité.

L'établissement des coûts implique estimer le coût de l'exécution d'une activité pour fournir une production spécifique et souhaitée. L'établissement des coûts nécessite l'utilisation d'informations historiques, par exemple, la connaissance des coûts d'une séance d'un groupe de discussion, des coûts de l'impression d'une publication, etc. Ces informations sont utilisées pour prédire les coûts futurs des activités décrites dans le PAN. Par exemple, si une formation sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies pour les autorités locales est l'une des activités du PAN, le coût comprendra l'estimation du coût du lieu de formation, des repas et des pauses café, des cahiers, des stylos et d'autres fournitures, du voyage de la (des) personne(s) au district, de la documentation vidéo et photo, de la préparation du rapport et d'autres éléments nécessaires à la formation et à la réalisation des résultats souhaités.

¹² La localisation est une stratégie qui adopte une approche ascendante pour assurer la mise en œuvre effective de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et de ses résolutions annexes. Elle réunit les autorités locales, y compris les gouverneurs, les maires, les conseillers, les dirigeants communautaires, les grands chefs, les dirigeants indigènes, les chefs religieux, la police locale et les officiers militaires pour discuter de l'application des résolutions FPS à leurs réalités quotidiennes. Ces dirigeants locaux s'unissent avec le gouvernement national pour aligner les politiques locales, nationales, régionales et internationales et les stratégies axées sur la communauté et pour intégrer les engagements en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité dans les plans et les budgets de développement locaux.

Qu'est-ce que la budgétisation ?

La budgétisation implique la planification des coûts à engager pour chaque activité, afin de s'assurer qu'il existe des fonds spécifiques alloués à chaque activité dans le PAN. La budgétisation permet au Comité directeur du PAN (le groupe d'acteurs de haut niveau responsables de la mise en œuvre du PAN dans le pays) et en particulier à l'organisme d'exécution principal de maintenir ses coûts rentables aux niveaux prévus et de minimiser ou de prévenir les dépenses excessives. La budgétisation aide également le Comité directeur du PAN à veiller à ce que les fonds ne soient pas gaspillés sur des activités qui ne peuvent être mises en œuvre ou ne produiront probablement pas les résultats souhaités. Elle permet également d'affecter des fonds à des activités ayant un potentiel de résultat plus élevé. Par conséquent, il est important d'avoir un budget qui incorpore la flexibilité et permette un ajustement en fonction de tout développement sociopolitique soudain.

L'établissement des coûts et la budgétisation doivent être entrepris conjointement, afin que le Comité directeur du PAN puisse estimer ses coûts futurs et affecter des fonds aux bons objectifs.

Identifier les personnes ressources. Une personne ressource clé est un(e) **expert(e) en matière de budgétisation sensible au genre**, et ce du fait que la budgétisation sensible au genre est un principe clé qui devrait guider l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN (*voir la section sur la budgétisation sensible au genre à la page 15 pour plus de détails*). L'expert(e) en budgétisation sensible au genre peut être un(e) consultant(e) national(e) ou régional(e). Toutefois, l'expert devrait travailler en étroite collaboration avec les participants du Ministère des Finances et du Ministère du Budget afin de s'assurer que l'application des principes de la budgétisation sensible au genre sont conformes à la politique de finances publiques, au cycle budgétaire et aux procédures du pays.

Liste de contrôle 2 : Préparation de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN

- ✓ Identifier les participants
- ✓ Identifier et discuter avec les personnes ressources
- ✓ Modifier et contextualiser le module de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation

Une autre personne ressource devrait être un(e) **expert(e) en finance publique, cycle et processus budgétaire**. En particulier, cette personne fournira des informations et son point de vue sur le calendrier budgétaire, les procédures, la prise de décision et d'autres aspects qui pourraient être pertinents pour l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN. Les représentants du Ministère des Finances et du Ministère du Budget peuvent assumer ce rôle.

Les expert(e)s de la budgétisation gouvernementale, des finances publiques et de la budgétisation sensible au genre feront des présentations sur leurs domaines d'expertise et leur application du PAN. Ils/Elles serviront également de facilitateurs pendant les exercices de groupe.

Il est également important d'avoir **des personnes ressources qui connaissent bien les tendances, les réalisations, les lacunes et les défis relatifs au financement de la mise en œuvre du PAN dans différents pays**. À la lumière de leurs expériences dans les processus de planification de l'action nationale dans différents pays et de leur leadership dans le plaidoyer pour l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN, le personnel de GNWP est le mieux à même pour le faire.

Revoir le module de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation de GNWP et modifier le cas échéant. GNWP a développé un module sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN qui figure dans ce manuel. Ce module a été testé au cours de l'atelier tenu en Géorgie que GNWP et Cordaid ont facilité en 2015 et a été utilisé et amélioré par la suite lors des ateliers organisés en Jordanie et au Népal en 2016 et 2017. Dans chaque pays, le module a été modifié pour s'adapter au contexte du processus du PAN et des cycles et processus de budgétisation et de financement locaux. Pour cette raison, il est important d'examiner attentivement le module présenté dans ce manuel et de le modifier en conséquence.

Liste de contrôle 3 : Atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN - résultats souhaités

- ✓ Les participants ont une pleine compréhension de l'établissement des coûts et du financement du PAN et de leurs responsabilités à l'avenir
- ✓ PAN pleinement calculé
- ✓ « Feuille de route » pour les prochaines étapes, y compris un plan de présentation du budget du PAN et d'approbation. La feuille de route devrait également inclure une stratégie de collecte de fonds si une partie du budget provient de donateurs non gouvernementaux ; ou de gouvernements étrangers
- ✓ Équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation sélectionnée et validée

Lors de l'adaptation du module aux réalités nationales, les organisateurs de l'atelier doivent tenir compte des résultats souhaités de l'atelier, reflétés dans la liste de contrôle 3 ci-dessus. Ils devraient examiner les spécificités du contexte national, y compris :

- **La nature du processus de développement du PAN :** Qui est l'organisme principal ? Existe-t-il un organisme dédié au développement du PAN, tel qu'un Comité directeur du PAN ? Qui sont les représentants du Comité directeur du PAN

? Ont-ils une influence politique et un accès ou des informations sur les ressources financières qui peuvent être utilisées pour financer la mise en œuvre du PAN ?

- ▶ **Les priorités nationales en matière de paix et de sécurité, les politiques et initiatives en matière d'égalité entre les sexes et de droits de la femme :** Le pays a-t-il un PAN précédent ? Comment le PAN précédent a-t-il été mis en œuvre ? Existe-t-il un financement spécial pour la mise en œuvre ? Quels ont été les plus grands défis de la mise en œuvre ? S'il s'agit du premier PAN, quels sont ses buts et objectifs ? Qu'est-ce que le PAN accomplira que d'autres politiques ne peuvent pas ?
- ▶ **Les réalités financières nationales :** Le pays est-il un pays à faibles revenus, à revenus moyens ou élevés ? Dépend-il fortement de l'aide publique au développement (APD) ? Quelle est l'institution responsable de la planification budgétaire (existe-t-il une direction au Ministère des Finances ou un Ministère du Budget distinct) ? Si le pays a déjà ou a eu un PAN, a-t-il été financé à l'interne ou à l'externe ou en combinant les deux ?
- ▶ **La culture du travail :** Qu'est-ce que la culture du travail ? Combien de temps dure une journée de travail ou d'atelier typique ? À quelle heure commence-t-elle et finit-elle en général ? Les participants peuvent-ils prendre un congé et se concentrer sur l'atelier pendant deux ou trois jours ? L'atelier devrait-il être organisé dans un lieu assez éloigné pour décourager les participants de quitter l'atelier plus tôt ?

Examiner et pratiquer en utilisant le modèle de calcul des coûts. GNWP a développé le modèle de calcul des coûts présenté dans ce manuel. Le modèle est une feuille de calcul Excel qui permet aux participants de l'atelier d'entrer des informations sur les buts, les objectifs, les résultats, les produits, les activités et le coût de chaque activité, y compris le coût unitaire et la fréquence, les sources de financement, la principale organisation ou institution d'aide pour chaque activité, et le calendrier pour chaque activité. Assurez-vous d'examiner attentivement le modèle et veillez à ce que toutes les informations importantes sur le cadre logique du PAN sont reflétées dans le modèle. Pratiquez en utilisant le modèle, jusqu'à ce que vous compreniez comment les formules fonctionnent et que vous vous sentiez à l'aise pour l'utiliser.

Planifier l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation - Leçons clés

Lors de la préparation d'un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN, il convient de se rappeler :

1. d'inclure les principales parties prenantes qui possèdent une expertise pertinente, en particulier du Ministère des Finances ou du Budget, l'organisme chargé de la coordination du PAN, la société civile, les donateurs, les organisations des Nations Unies et les organisations internationales qui soutiennent le processus du PAN ;
2. de s'assurer que les participants ont un pouvoir décisionnel ou peuvent influencer efficacement la prise de décision, en particulier en matière d'allocation budgétaire ;

3. de sélectionner des personnes ressources qui sont des expert(e)s dans leur domaine et qui sont en mesure d'appliquer leurs compétences dans le contexte du pays ;
4. d'examiner attentivement et de modifier le module de l'atelier ;
5. d'examiner et de pratiquer l'utilisation du modèle de calcul des coûts ; et,
6. de sélectionner un lieu qui facilite les séances plénières ainsi que les exercices de groupes (2 à 4 personnes). Des ordinateurs portables avec une feuille de calcul et des logiciels informatiques, tels qu'Excel, devraient également être mis à disposition pour chaque groupe.

ÉTAPE 3 - Modération d'un atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN

L'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN est généralement organisé sur **deux à trois jours**. Il est co-facilité par l'expert(e) en matière d'établissement des coûts du PAN ou de FPS, l'expert(e) en matière de budgétisation sensible au genre et l'expert(e) en budget national, et suit la structure ci-dessous :

Tableau 2 : Séances d'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN

Titre de la session	Objectifs de la session	Durée
Bienvenue et résumé du processus du PAN	<ul style="list-style-type: none"> - Les participants ont un aperçu de la situation du PAN et des derniers développements - Les participants ont discuté et compris les défis, les enjeux et les progrès réalisés au cours du processus de élaboration du PAN 	1 heure
Aperçu du financement du PAN (Présentation par le facilitateur/la facilitatrice ou l'expert(e) en FPS ¹³)	<ul style="list-style-type: none"> - Les participants obtiennent un aperçu des perspectives et des défis en matière de financement du PAN à la lumière du contexte financier actuel à l'échelle nationale, régionale et internationale - Les participants développent leurs propres idées de la façon dont les problèmes de financement de la mise en œuvre du PAN peuvent être abordés 	1 heure
Politiques nationales de finances publiques et de budgétisation, cycle et processus (Présentation par l'expert(e) en budgétisation ou en finances publiques)	<ul style="list-style-type: none"> - Les participants comprennent mieux les politiques, les cycles budgétaires et les processus de finances publiques dans leur pays, leurs atouts et leurs faiblesses et leur pertinence pour le processus du PAN 	1 heure 30 min

¹³ Le personnel de GNWP a fait cette présentation au cours des ateliers sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN en Géorgie, en Jordanie et au Népal.

Budgétisation sensible au genre (Présentation et exercice interactif entrepris par l'expert(e) en budgétisation sensible au genre)	- Les participants obtiennent une connaissance générale de la budgétisation sensible au genre et prennent connaissance des principales étapes requises pour intégrer la budgétisation sensible au genre dans l'établissement des coûts du PAN	2-3 heures
Présentation du modèle de coûts (Présentation, y compris les exercices d'établissement des coûts pour expliquer le modèle d'établissement des coûts et donner aux participants une expérience pratique de l'utilisation du modèle)	- Les participants apprennent comment utiliser le modèle pour établir les coûts du PAN	1h30-2h
Exercice d'établissement des coûts (Affectation et calcul du coût de chaque activité du PAN. Cela se fera en petits groupes - voir ci-dessous)	- Le PAN du pays est entièrement calculé (chaque groupe calcule un pilier/résultat/objectif)	5-6 heures (avec pauses)
Bilan de l'exercice d'établissement des coûts (Discussion facilitée en plénière)	- L'établissement des coûts réalisés en petits groupes est présenté et validé en séance plénière - Tous les défis liés à l'établissement des coûts sont discutés et les risques et les problèmes potentiels sont atténués ou résolus	2 heures
Préparer les prochaines étapes (Discussion facilitée en plénière)	- Une feuille de route pour la budgétisation et le financement du PAN est élaborée (y compris un plan de présentation du budget du PAN, d'approbation et une stratégie de collecte de fonds) - Une équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation est validée.	2-3 heures



La matrice complète du module qui fournit des détails sur la façon dont chaque session est menée et les matériaux et équipements nécessaires sont disponibles dans l'Annexe 3.

La présentation du cycle de budgétisation nationale, faite par un(e) expert(e), de préférence du Ministère des Finances ou du Budget, devrait être l'une des premières sessions de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation. Elle devrait couvrir ce qui suit :

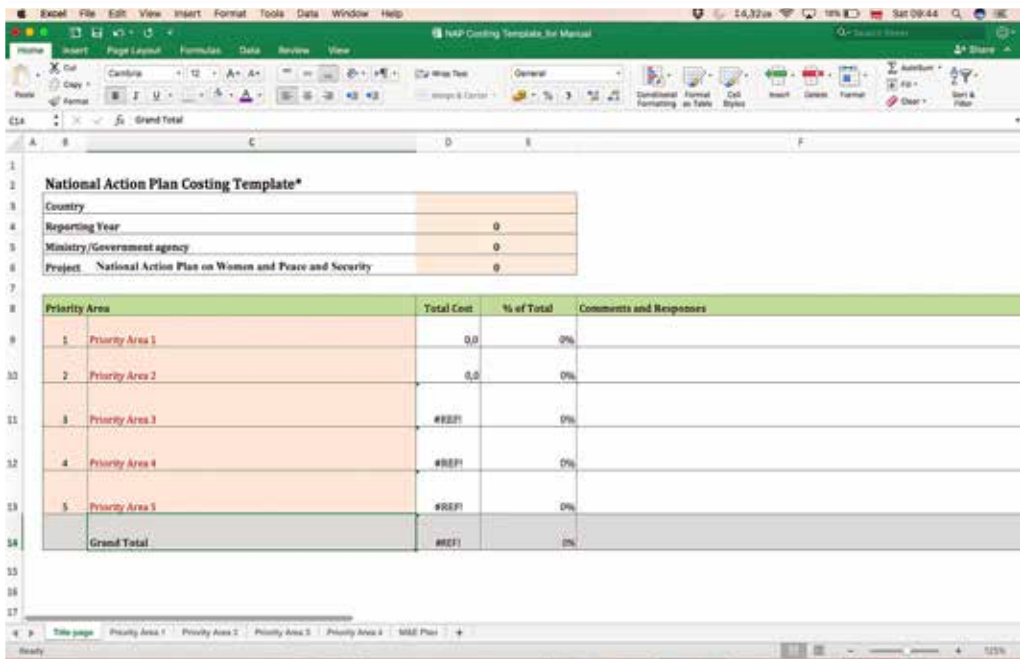
- ▶ Les **étapes du cycle du budget national** et une explication des types de mesures ou d'actions qui doivent être prises à chaque étape ;
- ▶ Le **calendrier** pour la réalisation des étapes du cycle budgétaire ; et,
- ▶ Les directives **sur les implications que cela comporte pour la budgétisation du PAN** ; par exemple, quels types de mesures les parties prenantes devraient prendre à chaque étape budgétaire ; quand, où et comment chaque grand ministère ou direction peut inclure la question des FPS et la mise en œuvre du PAN dans son budget ; comment le Comité directeur du PAN et d'autres parties prenantes du PAN plaident-ils pour l'intégration de la question des FPS dans l'ensemble des processus du budget national, etc.

La présentation sur la budgétisation sensible au genre, faite par un(e) expert(e) national(e) ou régional(e), devrait :

- ▶ Présenter **toutes les informations incluses dans la section « Contexte » du manuel** (adaptées au niveau d'expertise et d'expérience du public). Les informations peuvent inclure les concepts, les objectifs et les caractéristiques de la budgétisation sensible au genre, les avantages de la budgétisation sensible au genre en général et spécifiquement pour le PAN ;
- ▶ Inclure un **aperçu du cadre juridique/politique** et des institutions impliquées dans la budgétisation sensible au genre dans le pays
- ▶ Inclure un **exemple pratique de ce à quoi ressemble la budgétisation sensible au genre** (cela peut être fait en utilisant le coût du PAN lui-même et/ou un exemple de budget réel du pays) ; et,
- ▶ Être **interactif et impliquer un exercice en petit groupe** permettant aux participants de tester leur compréhension pratique de la budgétisation sensible au genre au cours de l'atelier

L'exercice d'établissement des coûts est la session clé de l'atelier : c'est le moment où l'établissement réel des coûts s'effectue. L'exercice devrait être réalisé en utilisant le modèle de calcul des coûts du PAN développé par GNWP et contextualisé sur la base des réalités nationales. Le modèle doit être **préparé avant l'atelier** et comporter les résultats/produits/activités du cadre logique du PAN, en suivant les étapes ci-dessous.

1. Entrez les domaines prioritaires clés de votre PAN. N'hésitez pas à ajouter des lignes si nécessaire. **Veillez-vous rappeler de modifier le nom des onglets pour qu'il corresponde au cadre logique de votre PAN.** Différents PAN utilisent différentes terminologies. Les zones prioritaires peuvent être équivalentes à des extrants, des actions stratégiques, des actions spécifiques ou des points d'action dans d'autres PAN.



- Insérez les informations sur votre PAN : (1) votre domaine prioritaire ; (2) vos résultats/objectifs généraux ; (3) vos résultats à mi-parcours ou les objectifs de soutien/spécifiques, si vous les avez ; et (4) les produits ou les actions spécifiques liées à chaque objectif dans les différentes feuilles. Vous devriez avoir de préférence **une feuille par domaine prioritaire**. Cependant, si vos domaines prioritaires comptent de nombreux résultats/produits/activités, vous pouvez envisager de diviser un domaine prioritaire en plusieurs feuilles (par exemple, une feuille par résultat ou objectif)

Country			
Reporting Year			
Ministry /Government agency			
Project: National Action Plan on Women and Peace and Security			
Participation 1		2	
Objective/Outcome		E.g. Meaningful participation of women in security forces at all levels is achieved	
Supporting objective/Mid-term outcome		E.g. Policies and laws promoting women's participation in security forces are put in places and revised to ensure meaningful participation	
Outputs/Specific Actions	Related Activities	Associated costs	Unit
4 Research to map existing policies and laws related to women's participation in security force, identify remaining gaps and provide concrete recommendations			

3. Une fois que vous avez mis à jour toutes les feuilles en utilisant le guide ci-dessus, votre modèle est prêt à être utilisé. Toutefois, afin de faciliter la compréhension des participants aux ateliers, nous recommandons aux organisateurs d'ateliers de **remplir au préalable les domaines (5) Activités connexes, (6) Coûts associés et (7) Unités pour l'un des Produits.**

Participation			
Objective/Outcome		E.g. Meaningful participation of women in security forces at all levels is achieved	
Supporting objective/Mid-term outcome		E.g. Policies and laws promoting women's participation in security forces are put in places and revised to ensure meaningful participation	
Outputs/Specific Actions	Related Activities	Associated costs	Unit
Research to map existing policies and laws related to women's participation in security force, identify remaining gaps and provide concrete recommendations	Conduct research/review of policies, including desk research and focus group discussions with key stakeholders	Researcher (Expert) Notetaker for the focus group (Technical Staff) Venue for focus group discussions Domestic travel (if required for the research)	Research day Technical staff working day Day of using venue Car hire day
	Produce a report with concrete recommendations	Layout artist for the report Report printing	Consultant day Copy
	Disseminate report to ensure recommendations are adopted	Launch event - venue cost	Day of using venue

Au cours de l'exercice d'établissement des coûts, le facilitateur devrait diviser les participants en petits groupes (de deux à quatre personnes). Chaque groupe doit recevoir un ordinateur portable avec le modèle adapté téléchargé et il leur serait demandé de **procéder à l'établissement des coûts pour l'un des domaines prioritaires.**

Comprendre le modèle d'établissement des coûts du PAN : Terminologie

Comme mentionné précédemment, différents PAN utilisent une terminologie différente, alors, veuillez donc suivre ce guide pour connaître les éléments de votre PAN à insérer dans la case correspondante :

- 1) La Zone prioritaire** est une zone de travail générale - elle n'exprime pas d'objectif ou de but. Par exemple : « Participation », « Aide et Rétablissement », etc.
- 2) Objectif/But/Résultat général** est l'expression la plus large du changement que vous souhaitez atteindre dans ce domaine prioritaire. Il peut y avoir plus d'un objectif/résultat général par priorité. Les objectifs généraux devraient être SMART, mais ils considèrent généralement les changements à long terme. Par exemple : « Une participation significative des femmes aux forces de sécurité à tous les niveaux sera atteinte au cours des trois prochaines années ».
- 3) L'objectif spécifique/le résultat à mi-parcours** est une expression plus spécifique d'un changement à plus court terme qui doit se faire pour que votre objectif/résultat général soit possible. Par exemple : « Les politiques et les lois favorisant la participation des femmes aux forces de sécurité sont adoptées et mises en œuvre au cours de la deuxième année de mise en œuvre du PAN. »

4) Le Produit/L'Action spécifique peut parfois être utilisé(e) de manière interchangeable. Ils se réfèrent à la modification ou à l'action que vous maîtrisez directement - un résultat direct de votre activité. Par exemple : « Des recherches visant à définir les politiques et les lois relatives à la participation des femmes aux forces de sécurité sont menées et des recommandations concrètes sont fournies au cours de la première année de mise en œuvre du PAN. »

5) Les activités connexes sont les étapes nécessaires pour obtenir le produit souhaité ou mener l'action spécifique. Il serait préférable que les activités soient aussi détaillées ou spécifiques que possible. Par exemple : Réaliser une étude documentaire des politiques nationales en faveur de l'égalité entre les sexes ; mener des discussions de groupes avec 60 autorités locales et organisations de femmes communautaires dans les districts A, B, C ; rédiger un rapport avec des recommandations concrètes basées sur l'étude documentaire et les discussions de groupes ; imprimer 200 exemplaires du rapport et les disséminer auprès de toutes les autorités locales, des organisations de femmes et des organisations de la société civile à travers le pays.

6) Les Coûts associés sont tous les éléments qui devront être payés pour remplir chaque activité. Par exemple : Pour mener l'étude documentaire et les discussions de groupes, un chercheur et un personnel technique, comme les preneurs de notes et les interprètes, doivent être embauchés ; un lieu doit être réservé ; un véhicule doit être loué ou les vols doivent être réservés ; et les repas et les rafraîchissements doivent être servis.

7) Les Unités sont la façon dont chaque coût est mesuré. L'unité affectée aux chercheurs et au personnel technique est généralement « journée du consultant ou journée de travail ». Pour l'acquisition de véhicules et le lieu, l'unité utilisée est souvent « jours ». Pour imprimer des rapports et d'autres documents, l'unité est généralement « copie ».

Les participants doivent examiner chaque Résultat/Activité à tour de rôle, avec des Activités connexes (étapes) et des Coûts associés. Ils doivent ensuite utiliser leurs connaissances et leur expérience pour estimer le **(8) coût unitaire de chaque article**. Si disponible, les participants peuvent compter sur les estimations de coûts standard fournies par les expert(e)s en financement public, comme les taux journaliers standard pour les consultants, la rémunération de la formation, les coûts de dotation, etc.

Une fois que le coût unitaire (8) et le nombre d'unités désiré (9) sont insérés, le modèle **calculera automatiquement le (10) coût total en monnaie locale**. Pour convertir le coût total dans une autre devise (par exemple : USD ou Euros à des fins de collecte de fonds), vous pouvez insérer le taux de change dans le modèle et le modèle exécutera automatiquement la conversion.

Les participants devraient également identifier **(11) l'organisme de mise en œuvre clé** et le projet **(12), dont le financement pour chaque activité est susceptible de provenir**.

Is is achieved

t in places and revised to ensure meaningful participation

Unit	Cost of the unit	Number of units	Total Cost (local currency)	Exchange rate: local currency to US \$	Total cost in \$	% of Total	Implementing agency/ministry/organization	Projected source of funding (e.g. Domestic/international) - please be as specific as possible (e.g. Domestic: MoFA; International: USAID etc.)
Research day	500	10	5000	0,5	2500,0	0%		
Technical staff working day	8	9	10	0,5	0,0	0%	11	12
Day of using venue			0	0,5	0,0	0%		
Car hire day			0	0,5	0,0	0%		
Consultant day			0	0,5	0,0	0%		
Copy			0	0,5	0,0	0%		
Day of using venue			0	0,5	0,0	0%		
			0	0,5	0,0	0%		

Questions clés à poser lors de l'exercice d'établissement des coûts

.....

- Cette activité est-elle conforme au mandat ou aux fonctions d'un ministère spécifique ?
- Si oui, cette activité peut-elle être financée par ce ministère en particulier ?
- Si les ministères nationaux ne peuvent absolument pas payer cette activité, quel donateur pourrait éventuellement financer cette activité ?

Atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation - principaux défis et stratégies d'atténuation

Trop de participants Tenir un atelier sur l'établissement des coûts avec un groupe de plus de 20 personnes peut être un défi

- ▶ Lorsque vous écrivez la liste des participants, limitez le nombre d'invités.
- ▶ Si ce n'est pas possible, soyez prêt à répartir les participants en groupes plus restreints pour certaines périodes de l'atelier, particulièrement pour l'exercice d'établissement des coûts.
- ▶ Il est utile d'identifier les facilitateurs ou principaux orateurs - participants ayant des connaissances spécifiques et de l'expérience pour mener les petits groupes au cours de l'exercice.

Différents niveaux d'expertise parmi les participants

- ▶ Invitez des experts - c'est un atelier technique qui nécessite des connaissances spécifiques.
- ▶ Veillez à adapter le module sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN aux niveaux d'expertise du groupe.
- ▶ Le cas échéant, répartir les participants en groupes en veillant à ce qu'au moins un expert participe dans chaque groupe pour guider les autres.

Absence de prise de décision dans la salle

- ▶ Assurez la participation des parties prenantes clés et des décideurs dans l'atelier - les tenir informés et faire le suivi des engagements qu'ils ont pris au cours de l'atelier.

Cadre logique du PAN pas suffisamment "SMART"

- ▶ Veillez à ce que les résultats et les activités soient SMART. Le cas échéant, invitez des experts externes au cours du processus de rédaction.
- ▶ Organisez une demi-journée "en amont de l'atelier" afin de finaliser les activités et de les rendre aussi SMART que possible avant l'exercice d'établissement des coûts.

Surmonter les défis liés à l'établissement des coûts et à la budgétisation

L'établissement des coûts et la budgétisation d'un PAN peuvent être difficiles. Cela nécessite une participation et un engagement de la part de toutes les parties prenantes nationales clés, ainsi qu'une bonne expertise technique. Même une fois que l'établissement des coûts est achevé, les gouvernements peuvent faire face à des difficultés pour accroître les fonds nécessaires ; l'enthousiasme initial peut diminuer et disparaître ; et la mise en œuvre peut échouer malgré les ressources qui lui sont consacrées.

Les stratégies d'atténuation pour éviter ces défis incluent :

1. S'assurer que des **parties prenantes de haut niveau, c'est-à-dire les directeurs des institutions gouvernementales et les directeurs de programme des organisations de la société civile**, y compris les experts en matière de budget, soient dans la salle au cours de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation ;
2. Intégrer une **budgétisation axée sur la perspective de genre** et des principes de financement axés sur la performance lors de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN ;
3. Veiller à ce que les **objectifs et les activités du PAN soient « SMART » et qu'un plan de suivi et d'évaluation** soit mis en place pour qu'il puisse également être calculé et budgétisé ; et
4. Assurer un **suivi systématique** après l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation pour finaliser le budget et l'appliquer. Le suivi relève de la responsabilité de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation.

ÉTAPE 4 : Suivi de l'atelier

Le suivi est un élément clé de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN permettant de s'assurer que l'établissement des coûts est achevé et que le budget est présenté et approuvé. Cela devrait être fait principalement par **l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation, composée de quatre à cinq principaux hauts représentants de l'organisme responsable du PAN, de la société civile, du Ministère des Finances ou du Ministère du Budget, de l'expert(e) en budgétisation sensible au genre et d'ONU Femmes ou d'autres entités de l'ONU, s'ils jouent un rôle déterminant dans le processus du PAN.**

L'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation doit être présélectionnée avant l'atelier et validée ou fait l'objet d'un vote de remerciement lors de l'atelier.

Le suivi devrait se concentrer sur ces tâches :

- ▶ Finaliser le coût de toutes les activités du PAN - si cela n'a pas été fait au cours de l'atelier ;
- ▶ Élaborer un budget du PAN et préconiser son approbation ;
- ▶ Assurer la mise en œuvre du budget du PAN. Selon les positions des membres de l'équipe, cela peut se faire par le plaidoyer, en tenant compte des responsables budgétaires pertinents ou en les incluant dans les processus de budgétisation et de planification de leurs ministères, institutions et organisations respectifs ;
- ▶ Tenir des réunions régulières pour faire le point sur l'état d'avancement et la mise en œuvre du budget du PAN ; et,
- ▶ Le cas échéant, organiser des séances d'information régulières sur l'état d'avancement et la mise en œuvre du budget du PAN au sein du comité directeur du PAN.

3. Études de cas sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN

Étude de cas 1 - La Jordanie

Jordanie Femmes, paix et sécurité Contexte

La Jordanie a commencé à élaborer un Plan d'action national (PAN) sur la résolution 1325 du CSNU et ses résolutions ultérieures en 2010, lorsque la Commission nationale jordanienne des femmes (JNCW), en tant qu'organe responsable mandaté par le Premier ministre pour mettre en œuvre le programme FPS, a créé la Coalition nationale pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du CSNU (Coalition). La Coalition est composée de représentants du secteur de la sécurité, des organismes gouvernementaux et de la société civile. En 2012, la JNCW a soumis sa première version d'un PAN jordanien. Cependant, le projet ayant été développé avec un engagement local limité, et en l'absence de mesures de sensibilisation, il a fait l'objet d'un examen du gouvernement jordanien pendant trois ans.

En septembre 2015, le gouvernement s'est engagé à accélérer l'adoption du PAN. Se félicitant de cette action, JNCW, en collaboration avec ONU Femmes, a lancé un processus participatif pour élaborer et mettre en œuvre un Plan d'action national jordanien (JONAP). Tout au long de janvier et février 2016, JNCW et ONU Femmes ont tenu une série de consultations locales avec la société civile, les autorités locales, les chefs religieux et les représentants du secteur de la sécurité en Jordanie pour identifier les priorités et les recommandations pour le Plan d'action national jordanien. En s'appuyant sur les recommandations formulées lors des consultations, la Coalition, avec le soutien technique de l'Institut pour la sécurité inclusive et ONU Femmes, a rédigé le cadre logique qui contenait les activités, les produits et les résultats proposés ainsi que le schéma de suivi et d'évaluation d'avril à août 2016.

Dans ce contexte, ONU Femmes Jordanie a invité GNWP à fournir une expertise technique en matière d'établissement de coûts et de budgétisation du PAN. Conscient que le manque de fonds affectés aux PAN est un facteur qui empêche une mise en œuvre efficace, JNCW et ONU Femmes voulaient veiller à ce que le Plan d'action national jordanien soit correctement calculé et budgétisé. L'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation était une étape cruciale vers la réalisation du Plan d'action national jordanien.

Atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation en Jordanie

Les participants à l'atelier étaient la Coalition, composée d'une trentaine de représentants du gouvernement, de la société civile et du secteur de la sécurité.

GNWP a développé un module personnalisé d'établissement des coûts et de budgétisation pour le PAN jordanien. Afin de s'assurer que toutes les sessions sont bien adaptées au contexte jordanien, GNWP a recruté deux experts locaux - Dr. Naif

Al-Ibrahem, expert de la Direction du Budget général, et une experte en budgétisation sensible au genre, Mme Arwa Al-Najdawi. Ces experts ont fourni des contributions au module et ont servi de personnes ressources supplémentaires, en soutenant la facilitation et en répondant aux questions et aux commentaires des participants.

L'atelier de deux jours faisait partie d'un événement de quatre jours organisé par JNCW et ONU Femmes en août 2016. L'événement comprenait également des sessions sur le suivi, l'évaluation et la coordination entre les acteurs impliqués dans la planification de l'action nationale pour le programme FPS, facilitée par l'Institut pour la sécurité inclusive. Des représentants du Ministère serbe de la Défense et d'ONU Femmes Serbie ont également participé à l'atelier pour observer et apprendre des expériences de la Jordanie dans le développement, le coût et la budgétisation des PAN.

1^e Journée - Comprendre l'établissement des coûts du PAN et la budgétisation sensible au genre

La première journée a porté sur le développement des connaissances techniques des participants et la compréhension des concepts nécessaires à l'établissement des coûts réussi d'un PAN. Il s'agissait de présentations du contexte financier international sur les FPS et les meilleures pratiques en matière de coûts ; la budgétisation sensible au genre ; et le cycle budgétaire national en Jordanie. Il s'agissait d'un **exercice** au cours duquel les participants ont analysé les budgets de diverses entités gouvernementales, en particulier celles qui ont des mandats sur la paix et la sécurité. Leur analyse comprenait la recherche et l'identification d'allocations sensibles au genre. Les participants ont également été invités à réfléchir sur les considérations à prendre pour que les budgets pour la paix et de sécurité en Jordanie soient sensibles au genre. Les participants étaient profondément engagés dans l'activité, ce qui leur a permis de mieux comprendre les principes de la budgétisation sensible au genre en pratique et a servi de réchauffement avant l'exercice d'établissement des coûts de la deuxième journée.

Avant d'ajourner le premier jour de l'atelier, GNWP a distribué des feuilles de devoir aux participants. Chaque participant a reçu une copie imprimée d'une partie du modèle d'établissement des coûts, y compris l'un des résultats avec ses produits et activités proposées. Ils ont été invités à considérer chaque activité et à réfléchir aux coûts impliqués dans sa mise en œuvre. Certains participants ont été invités à réfléchir aux éléments de S&E qui devront être budgétisés et calculés. Les devoirs ont été conçus pour préparer les participants à l'exercice d'établissement des coûts de la deuxième journée.

2^e Journée - Établissement des coûts du Plan d'action national jordanien

Le deuxième jour, les membres de la Coalition mettent en pratique les connaissances acquises au cours de la 1^e Journée, en utilisant le **modèle d'établissement des coûts** conçu par GNWP pour calculer le coût du PAN.

Tous les participants ont participé à l'exercice et la Coalition a estimé au moins un résultat à mi-parcours de chaque résultat du Plan d'action national jordanien, en

établissant des bases solides pour des travaux supplémentaires d'établissement des coûts et de budgétisation. L'exercice a été suivi d'un débriefing, au cours duquel la Coalition a validé les éléments chiffrés par chaque équipe et a partagé les préoccupations et les défis auxquels ils étaient confrontés. Il s'agissait notamment des difficultés à réduire certaines des activités qui n'étaient pas très spécifiques, ainsi que l'incapacité des participants à prendre des décisions ou des engagements concernant l'allocation de fonds en raison de leur pouvoir limité.

Avant l'atelier, GNWP a corrigé le modèle, en ajoutant les résultats, les produits et les activités de l'actuel projet de PAN jordanien. L'équipe de GNWP a également inclus des exemples d'éléments et de coûts pour certaines activités. À la suite de la session sur le suivi et l'évaluation (S&E) du PAN menée par l'Institut pour la sécurité inclusive, GNWP a ajouté au modèle une feuille pour le calcul des coûts du S&E.

Équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation

GNWP a discuté de la formation de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation avec ONU Femmes Jordanie et JNCW avant l'atelier. Il a été convenu que GNWP proposerait la composition de l'équipe, fondée sur les meilleures pratiques reconnues au niveau international, et permettrait à la Coalition de valider la composition proposée et de sélectionner les personnes à inclure dans l'équipe elle-même. Conformément à cela, GNWP a proposé que l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation comprenne : (1) un représentant de JNCW ; (2) un représentant de la Direction du Budget général au Ministère des Finances ; (3) un expert en budgétisation sensible au genre ; (4) un représentant du secteur de la sécurité ; (5) un représentant de la société civile ; et, (6) un représentant d'ONU Femmes. La Coalition a approuvé la composition et sélectionné un représentant de la société civile parmi eux, laissant la nomination d'autres membres de l'équipe à la JNCW et au comité directeur.

Conclusion

Les principaux résultats de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN de Jordanie ont été les coûts de la plupart des sous-résultats des piliers de la participation et de l'aide et du rétablissement ; et un accord pour former l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation. Quoique importants, ces résultats ont été limités. Le résultat souhaité était un PAN entièrement calculé et une feuille de route claire incluant l'approbation et la mise en œuvre du budget. Cela s'est révélé impossible, car le développement des activités dans le PAN jordanien était toujours en cours lors de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN. Les activités étaient encore sous forme de projet et ne sont donc pas suffisamment SMART pour être chiffrées. À l'avenir, pour éviter des défis similaires, GNWP recommande que le développement du cadre logique, y compris les activités, soit achevé avant la tenue de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation. En outre, les membres de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN devraient être présélectionnés par le principal organisme d'exécution pour faciliter la validation de l'équipe au cours de l'atelier.

Étude de cas 2 - Le Népal

Contexte - Femmes, paix et sécurité au Népal

Le Népal a adopté son plan d'action national sur la résolution 1325 et 1820 en février 2011, qui est devenu l'instrument central par lequel la programmation relative aux femmes et la paix et la sécurité sont mises en œuvre dans le pays. La période opérationnelle de la première phase du PAN a été de février 2011 à février 2016. Cette phase a apporté des résultats notables, comme un nombre accru de femmes dans l'élaboration des politiques et les organes gouvernementaux, l'intégration des résolutions FPS dans les programmes de formation réguliers pour le secteur de la sécurité ainsi que dans les programmes scolaires ; l'adoption des lignes directrices sur la localisation du PAN ; et la création de la Commission Vérité et Réconciliation.¹⁴

Alors que la deuxième phase du PAN est en cours, le Ministère népalais de la Paix et de la Reconstruction a identifié cette étape comme axée sur les problèmes de violences sexuelles liées au conflit (CRSV) ; et la localisation de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et les engagements pour la paix et la sécurité.

Atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation au Népal

Sous la direction du Ministère népalais de la Paix et de la Reconstruction, du Groupe d'action 1325, avec la facilitation et le soutien technique de GNWP et la collaboration avec ONU Femmes, un atelier de trois jours a eu lieu dans le district de Lalitpur, à Katmandou. À l'instar de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN en Jordanie, l'atelier au Népal comprenait des sessions sur le contexte international du financement du PAN, les principes clés de la budgétisation sensible au genre ; le cycle et les procédures de budgétisation et de financement du gouvernement ; et le modèle d'établissement des coûts du PAN.

1^e Journée - Comprendre l'établissement des coûts du PAN et la budgétisation sensible au genre

La première journée a débuté avec les remarques préliminaires du Secrétaire du Ministère de la Paix et de la Reconstruction, suivi d'une présentation du Co-Secrétaire du Ministère de la Paix et de la Reconstruction sur les mécanismes d'exécution, les principales réalisations, les lacunes et les défis du premier PAN. En outre, le Co-Secrétaire a fourni des mises à jour sur l'état d'avancement du processus de l'élaboration de la deuxième phase du PAN. Un message remarquable de la part du Secrétaire et du Co-Secrétaire a été de savoir combien l'établissement des coûts et la budgétisation étaient essentiels au succès de la mise en œuvre du PAN. Le Co-Secrétaire a déclaré que l'une des lacunes du premier PAN était qu'il n'y avait pas d'établissement des coûts. Il a souligné que l'Atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation est une mesure définitive pour remédier à cette lacune. Le Secrétaire a comparé un PAN sans budget à un véhicule sans carburant. Il a demandé : comment pouvons-nous mettre en œuvre le plan si nous n'en établissons pas les coûts et si nous ne lui consacrons pas de budget ?

¹⁴ Voir : <http://nepalitimes.com/article/nation/truth-about-truth-commission,3565>

Les deux représentants du Ministère de la Paix et de la Reconstruction ont également exprimé leur engagement à mettre à disposition des fonds suffisants au sein des différents ministères et qu'à partir de ceux-ci, le gouvernement népalais allouera des fonds issus de son propre budget national pour la mise en œuvre du PAN. Ils ont déclaré que, tout en saluant les contributions des donateurs dans certains domaines, les donateurs devaient accepter leurs priorités et leurs conditions nationales. Le Co-Secrétaire a souligné que les PAN doivent être concis et spécifiques pour être efficaces.

Le même jour, la PDG et coordinatrice internationale de GNWP ont fait une présentation sur la situation internationale en matière de financement de la mise en œuvre du PAN dans différents pays. Les participants ont apprécié cette présentation car elle leur a donné des idées sur la meilleure façon de remédier aux problèmes d'établissement de coûts et de budgétisation auxquels ils pourraient éventuellement être confrontés, comme la façon de recenser les cas de violences sexuelles liées aux conflits dans la période actuelle, même si la guerre a pris fin plus d'une décennie auparavant. Le Sous-Secrétaire du Ministère des Finances a également fait une présentation sur le processus national de planification et de budgétisation et l'a lié au processus d'attribution de fonds dédiés à la mise en œuvre du deuxième PAN du Népal. L'expert en budgétisation sensible au genre a présenté les indicateurs et les dispositions sur la budgétisation sensible au genre prévues dans les politiques du gouvernement népalais qui pourraient servir à évaluer la manière dont il finance des politiques en faveur de l'égalité entre les sexes dans différents ministères et organismes gouvernementaux.

2^e et 3^e Journée – Établissement des coûts du PAN du Népal


Au cours des deux prochains jours, les participants ont été divisés en différents groupes, chacun établissant les coûts d'un pilier du PAN, à savoir la participation et la promotion ; la protection et la prévention ; l'aide et le rétablissement ; et la gestion des ressources, le suivi et l'évaluation. Les groupes ont présenté le modèle d'établissement des coûts achevé le troisième jour lors d'une séance plénière.

Les participants à l'atelier sont issus de différents ministères, tels que : Le Ministère de la Paix et de la Reconstruction (MoPR) ; le Ministère de l'Intérieur (MoHA) ; le Ministère de l'Éducation (MoE) ; le Ministère de la Santé (MoH) ; le Ministère des affaires fédérales et du développement local (MoFALD) ; le Ministère du droit, de la justice et des affaires parlementaires (MoLIPAS) ; et le Cabinet du Premier ministre et le Conseil des ministres (OPMCM).

Conclusion

Le projet de PAN du Népal était plus avancé dans la description des activités SMART. Cependant, il n'y avait pas de clarté et de consensus au sein du Groupe de travail technique du PAN - le groupe chargé de la rédaction du PAN - sur certains détails des activités, tels que l'orientation géographique de la mise en œuvre, la portée

des activités, les participants et les bénéficiaires. Ainsi, un temps considérable a été consacré à discuter de ces détails, ce qui a empêché l'achèvement du processus d'établissement des coûts.

La liste des membres de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN n'a pas non plus été finalisée. Cela remet en question la façon dont la feuille de route pour l'approbation et la mise en œuvre du budget sera réalisée. Pour remédier à ces lacunes, GNWP recommande que le Groupe de travail technique du PAN soit en mesure de discuter pleinement des activités, d'arriver à un consensus et d'accélérer l'établissement des coûts du reste des activités. En outre, le Ministère de la Paix et de la Reconstruction, en consultation avec le Groupe d'action 1325 - l'alliance de la société civile préconisant la mise en œuvre des résolutions FPS au Népal - devrait nommer les membres de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN et les autoriser à achever le processus d'établissement des coûts et de budgétisation du PAN. 

Atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du Plan d'action national du Népal sur la résolution 1325 du CSNU

1^e Journée - Lundi 5 juin 2017 - Préparer les travaux pour l'établissement des coûts du PAN du Népal

Objectifs :

- ▶ Aborder (1) le contexte international du financement des PAN ; (2) les principes clés de la budgétisation sensible au genre et (3) les principes et outils clés pour l'établissement des coûts du PAN
- ▶ Identifier les meilleures pratiques et les leçons apprises dans les politiques d'établissement des coûts et de budgétisation au Népal
- ▶ Familiariser le Comité de coordination du PAN du Népal avec le modèle d'établissement des coûts du PAN

Méthodologie :

Un ensemble de présentations PPT, de travail en groupe et de discussions plénières. Bien que cette journée soit plus chargée en termes de présentations, étant donné qu'un certain nombre de concepts doivent être présentés aux participants, toutes les sessions seront interactives. Cela sera réalisé à travers des groupes de discussion, des discussions « dyad » (demandant aux participants de se tourner vers leur voisin pour discuter d'un concept présenté), ainsi que des présentations interactives, par lesquelles les facilitateurs/personnes ressources demanderont aux participants de partager leurs expériences, leurs connaissances et leurs idées.

Les matériaux nécessaires :

Projecteur

Présentation PPT du contexte financier du PAN ; Principes/Outils d'établissement des coûts du PAN

Présentation PPT de la budgétisation sensible au genre

Présentation PPT des politiques, du cycle et du processus budgétaire du gouvernement népalais

Modèle d'établissement des coûts du PAN

Feuillet : Les principes de budgétisation sensible au genre

Feuillet : Meilleures pratiques et leçons apprises sur l'établissement des coûts et la budgétisation d'autres plans d'action et politiques au Népal

Stylos, Marqueurs, Tableaux à feuilles, Ordinateurs portables

1^e Journée - Lundi 5 juin 2017

Session	Méthodologie	Résultats/Issues	Facilitateurs/ Personnes ressources	Matériaux	Remarques
Petit-déjeuner et inscription					
Session d'ouverture	Discours	Les objectifs de l'atelier sont présentés Les participants, les personnes ressources et les membres du comité d'organisation sont présentés	Co-Secrétaire Rishi Rajbhandari, Ministère de la Paix et de la Reconstruction Bandana Rana, Groupe d'action 1325 et membre du Comité CEDAW Mavic Cabrera-Balleza, PDG de GNWP et coordinatrice internationale Wenny Kusuma, Représentante nationale, ONU Femmes Secrétaire du Ministère de la Paix et de la Reconstruction Uma Shah, Présidente de Saathi (Secrétariat du Groupe d'action 1325) MC de la session d'ouverture : Représentant du Ministère de la Paix et de la Reconstruction MC : Bandana Rana		
Importance de l'établissement des coûts et de la budgétisation : Leçons tirées du PAN 1	Qu'est-il arrivé au premier PAN - points forts, faiblesses Où en sommes-nous avec le PAN 2 ? ; Résumé de l'actuel projet de PAN	Les participants comprennent les points forts et les faiblesses du PAN 1, en particulier en ce qui concerne l'établissement des coûts et la budgétisation Les participants comprennent l'état actuel du PAN 2 et le projet de PAN jusqu'à maintenant	Co-Secrétaire Rishi Rajbhandari, Ministère de la Paix et de la Reconstruction	Présentation PowerPoint, projecteur, feuillet	

Session	Méthodologie	Résultats/Issues	Facilitateurs/ Personnes ressources	Matériaux	Remarques
Pause café					
<p>Aperçu du financement des PAN, Expériences dans d'autres pays</p> <p>Présentation du contexte financier des PAN, les perspectives et les défis. (30 minutes)</p> <p>Recommandations de l'étude de Cordaid-GNWP sur le financement des PAN. (Présentation de 10 minutes + 5 minutes de discussion « dyad »)</p> <p>Questions et Réponses (Q&R) (15 minutes)</p>	<p>La présentation PowerPoint est divisée en trois parties principales : Le contexte financier des PAN, le financement, les perspectives et les défis, et les recommandations et conclusions.</p> <p>Les participants seront invités à avoir des conversations « dyad » - parler avec la personne à côté de soi et avoir un échange de vues de trois minutes sur le financement des PAN.</p>	<p>Pour fournir un aperçu du financement des PAN, présenter les perspectives et les défis à la lumière du contexte financier actuel et présenter les recommandations et les conclusions basées sur la recherche de Cordaid-GNWP et l'Etude mondiale sur la résolution 1325 du CSNU. Après cette session, les participants auront une connaissance générale du financement des PAN, des perspectives et des défis et des recommandations pour assurer un financement consacré à la mise en œuvre des PAN</p> <p>La séance de questions et réponses offrira aux participants la possibilité de clarifier les concepts, les idées, les données et les informations concernant le sujet. Ce sera également une occasion pour les participants de partager des informations et leurs propres idées.</p>	Mavic Cabrera-Balleza	Présentation PowerPoint, projecteur, feuillet	<p>Reconnaissant que les participants ont déjà une connaissance approfondie de la résolution 1325 du CSNU, les facilitateurs souligneront que l'objectif de la session est de discuter des aspects financiers de la mise en œuvre.</p> <p>Avant l'atelier, un sondage sera mené auprès des participants afin d'évaluer leur niveau de connaissance des concepts et des processus de financement. Cela permettra aux facilitateurs de personnaliser l'atelier en fonction des besoins des participants.</p> <p>Une présentation générale de la façon dont les PAN sont chiffrés et financés.</p>
Déjeuner					

Session	Méthodologie	Résultats/Issues	Facilitateurs/ Personnes ressources	Matériaux	Remarques
<p>Relier les politiques, les cycles et les processus de budgétisation du gouvernement aux PAN sur les résolutions 1325 et 1820</p> <p>Présentation participative (30 minutes)</p> <p>Q&R/Discussion en plénière (30 minutes)</p>	<p>La personne ressource présentera le cycle budgétaire du gouvernement. Elle présentera l'exemple d'une politique qui a été financée par le gouvernement et le processus d'établissement des coûts et de budgétisation qu'elle a entraîné.</p> <p>Cela sera suivi de discussions en petits groupes dans lesquelles les participants soulèveront des questions et présenteront des commentaires sur les politiques, le cycle et le processus de budgétisation du gouvernement.</p> <p>Au cours de la séance plénière, la personne ressource travaillera avec les participants pour consolider les leçons apprises/bonnes pratiques à prendre en compte dans l'établissement des coûts du PAN du Népal.</p> <p>La personne ressource notera les meilleures pratiques sur le tableau à feuilles, qui sera visible pour les participants tout au long de la période restante des ateliers, en tant que point de référence.</p>	<p>Les participants ont identifié les points forts et les faiblesses d'un ancien processus d'établissement des coûts et de budgétisation et en ont défini les principales leçons clés</p> <p>Une liste des leçons apprises ou des bonnes pratiques à utiliser dans l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN est établie.</p>	<p>Keshab Upreti, Sous-Secrétaire, Ministère des finances</p>		<p>Le facilitateur fournira une brève introduction, puis ouvrira les discussions et permettra aux participants de partager leurs points de vue dans une « conférence guidée/participative »</p> <p>Questions d'orientation pour la personne-ressource :</p> <p>Comment une politique spécifique est-elle budgétée ?</p> <p>Comment le budget est-il préparé ?</p> <p>Qui prépare le budget ?</p> <p>Comment le budget est-il approuvé ? Qui approuve le budget ?</p> <p>Qu'est-ce qu'un « bon » budget ?</p> <p>Comment les différents ministères peuvent-ils contribuer au budget du PAN ?</p>

Session	Méthodologie	Résultats/Issues	Facilitateurs/ Personnes ressources	Matériaux	Remarques
<p>Budgétisation sensible au genre (GRB)</p> <p>Activité avec les cartes META sur ce qu'est la budgétisation sensible au genre (15 mn)</p> <p>Concepts et principes de la budgétisation sensible au genre (30 mn)</p> <p>Q&R (15 mn)</p> <p>Pause-café incluse</p>	<p>Les participants seront invités à écrire leurs visions de la budgétisation sensible au genre sur les méta-cartes et à les coller sur le tableau. La personne ressource présentera alors la définition et les caractéristiques de la budgétisation sensible au genre en intégrant les réponses sur les méta-cartes.</p> <p>La présentation est divisée en trois parties :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introduction générale 2. Budgétisation sensible au genre et instruments internationaux ; et 3. Outils de la budgétisation sensible au genre. Une liste de ressources devrait être incluse. <p>Les participants seront invités à donner leur contribution/points de vue sur chacune des diapositives. Cela aidera également à identifier les participants ayant une connaissance/ expérience en matière de budgétisation sensible au genre.</p>	<p>Les participants ont une connaissance générale de la budgétisation sensible au genre et sont conscients des principales étapes permettant d'introduire la budgétisation sensible au genre (GRB) dans l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN 1325.</p>	<p>Birbhadra Acharya</p>	<p>Présentation PowerPoint, projecteur</p> <p>Feuillets pour participants et stylos pour le travail en groupe</p> <p>Tableaux à feuilles et marqueurs pour le travail en groupe</p>	<p>Questions d'orientation pour la personne ressource :</p> <p>Qu'est-ce que la budgétisation sensible au genre (GRB) ?</p> <p>Pourquoi la budgétisation sensible au genre (GRB) est-elle importante ?</p> <p>Quelle est la différence entre la budgétisation sensible au genre (GRB) et un budget qui n'est pas sensible au genre ?</p> <p>Quelle différence y aura-t-il dans la mise en œuvre si un budget est sensible au genre ?</p>

2^e Journée - Mardi 6 juin 2017 - Etablissement des coûts du PAN du Népal et plan de mobilisation des ressources (collecte de fonds)

Objectif :

- Identifier et cibler des activités spécifiques dans le cadre du PAN du Népal

Méthodologie :

Après le premier jour, au cours duquel ont été abordés les principaux concepts et principes d'établissement des coûts du PAN, les politiques, le cycle et les processus budgétaires du gouvernement et la budgétisation sensible au genre, la deuxième journée se concentrera sur l'identification et l'établissement de coûts d'activités spécifiques dans le cadre du PAN du Népal. Les participants prévoient et calculeront le coût de chaque activité en utilisant le modèle d'établissement des coûts.

Matériaux :

Modèle d'établissement des coûts du PAN

Tableaux à feuilles pour le travail en groupe

Marqueurs, Post-its, Ordinateurs portables

2^e Journée - Mardi 6 juin 2017

Session	Méthodologie	Résultats/Issues	Facilitateurs/Personnes ressources	Matériaux	Remarques
Petit-déjeuner					
Récapitulatif des discussions de la journée précédente	Dirigées par des rapporteurs préalablement assignés ou des personnes servant d'« yeux et d'oreilles », les participants résumeront les grands points des discussions de la journée précédente.	Les participants sont en mesure de rappeler et de réfléchir aux grands points des discussions de la journée précédente.	Rapporteurs préalablement assignés ou personnes servant d'« yeux et d'oreilles ».	Tableau blanc, projecteur, ordinateur portable, tableaux à feuilles, marqueurs	

Session	Méthodologie	Résultats/Issues	Facilitateurs/Personnes ressources	Matériaux	Remarques
Exercice d'établissement des coûts Une pause-café de 15 minutes sera intégrée à la session.	Les participants seront divisés en 5 groupes sur la base des piliers du PAN : 1) Participation, 2) Protection et Prévention, 3) Promotion, 4) Aide et Rétablissement, 5) Gestion des ressources, Suivi et évaluation. Ils seront invités à identifier les activités connexes du PAN dans chaque action spécifique et à établir les coûts de chaque activité en utilisant le modèle d'établissement des coûts.	Les activités du PAN du Népal sont chiffrées.	Les facilitateurs seront affectés à chaque groupe, y compris à l'aide de la feuille de calcul Excel. Facilitateurs nommés : Birbhadra Acharya, Bandana Rana, Pinky Singh Rana, Nigma Tamrakar, Hari Baskota	Ordinateurs portables, modèle d'établissement des coûts	Tout au long de l'exercice, les personnes ressources et les facilitateurs approcheront les groupes pour les soutenir dans cette activité, répondre à leurs questions et suivre leurs progrès.
Déjeuner					
Mi-session plénière	Les rapporteurs de chaque groupe présenteront leurs travaux dès la session du matin. Cela donnera aux participants la possibilité de présenter et de recevoir des commentaires des uns et des autres.	Les activités qui ont été identifiées et chiffrées sont présentées à la session plénière.	Rapporteurs nommés	Ordinateurs portables, modèle d'établissement des coûts, projecteur	
Exercice d'établissement des coûts (suite)	Les participants reprendront le travail en identifiant les activités spécifiques du PAN et en établissant leurs coûts.	Les activités du PAN du Népal sont chiffrées.	Facilitateurs nommés : Birbhadra Acharya, Bandana Rana, Pinky Singh Rana, Nigma Tamrakar, Hari Baskota	Ordinateurs portables, modèle d'établissement des coûts,	

3^e Journée - Mercredi 7 juin 2017 - Etablissement des coûts du PAN du Népal et plan de mobilisation des ressources (collecte de fonds)

Objectifs :

- ▶ Présenter le coût initial du PAN de Népal, y compris les idées et les questions générées par le processus d'établissement des coûts
- ▶ Former l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN du Népal
- ▶ Identifier les « prochaines étapes » pour l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN du Népal

Méthodologie :

Le troisième jour se concentrera sur la présentation de

Matériaux :

Modèle d'établissement des coûts du PAN

Tableau à feuilles (et éventuellement une diapositive) avec les meilleures pratiques en matière d'établissement des coûts, telles qu'identifiées lors de la 1^e Journée

Tableaux à feuilles pour le travail en groupe

Marqueurs, Post-its, Ordinateurs portables

Mercredi 7 juin 2017

Session	Méthodologie	Résultats/Issues	Facilitateurs/Personnes ressources	Matériaux	Remarques
Petit-déjeuner					
Récapitulatif des discussions de la journée précédente	Dirigées par des rapporteurs préalablement assignés ou des personnes servant d'« yeux et d'oreilles », les participants résumeront les grands points des discussions de la journée précédente.	Les participants sont en mesure de rappeler et de réfléchir aux grands points des discussions de la journée précédente.	Rapporteurs préalablement assignés ou personnes servant d'« yeux et d'oreilles ».	Tableau blanc, projecteur, ordinateur portable, tableaux à feuilles, marqueurs	

Session	Méthodologie	Résultats/Issues	Facilitateurs/Personnes ressources	Matériaux	Remarques
Présentation des piliers chiffrés du PAN	Les rapporteurs de chaque groupe présenteront les piliers chiffrés du PAN.	Les activités de chaque pilier ont été identifiées et chiffrées et sont présentées à la session plénière. Une analyse de la portée du PAN et des ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre efficacement le PAN.	Rapporteurs nommés	Ordinateurs portables, modèle d'établissement des coûts, projecteur	
Pause café					
Formation de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN (30 min)	Discussion du rôle de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation ; et vote de confiance en plénière pour l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation	L'équipe chargée de l'évaluation des coûts et de la budgétisation du PAN a été créée et un vote de confiance a été accordé aux membres de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN.			
Déjeuner					
Élaborer une feuille de route pour l'établissement des coûts, la budgétisation et la mobilisation des ressources au Népal.		Les principales étapes suivantes pour l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN sont identifiées. Les possibles sources de financement du PAN sont identifiées et, le cas échéant, la question du délai pour les demandes de fonds/le lobbying est débattue	Mavic Cabrera-Balleza et Bandana Rana		
Évaluation et session de clôture	Le questionnaire d'évaluation sera distribué aux participants. Les coorganisateur remercieront les participants et les partenaires de l'atelier.				

Formulaire d'évaluation de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN

Objectifs de l'atelier :

Renforcer les capacités des ministères, des organisations de femmes et des organisations de la société civile, des entités des Nations Unies et d'autres parties prenantes en matière d'établissement des coûts et de budgétisation du PAN sur la résolution 1325 et 1820 du CSNU

Assurer un financement prévisible et consacré à la mise en œuvre du PAN sur la résolution 1325 et 1820 du CSNU

Questions :

Les objectifs de l'atelier ont-ils été atteints ? Veuillez expliquer.

Le contenu de l'atelier était-il pertinent pour le rôle de votre ministère ou de votre organisation dans le PAN ? Veuillez expliquer.

.....
.....

Quel était selon vous le sujet le plus intéressant ? Pourquoi ?

.....
.....

Quel était selon vous le sujet le moins intéressant ? Pourquoi ?

.....
.....

Que ferez-vous différemment après avoir participé à l'atelier ?

.....
.....

Comment pouvons-nous améliorer les futurs ateliers sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN ?

.....
.....

Nom du participant et organisation/institution :

.....
.....
.....

Questionnaire en amont de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du plan d'action national

Nom : _____

Email : _____

Organisation/Affiliation _____

Fonction : _____

Date : _____

Avez-vous de l'expérience en matière d'établissement des coûts et de budgétisation pour des projets ou des développements spécifiques ?

Oui _____

Non _____

Si oui, est-ce un : - projet gouvernemental _____

- projet non gouvernemental/secteur privé _____

Veuillez expliquer brièvement le projet : _____

Avez-vous de l'expérience en matière de budgétisation sensible au genre ?

Oui _____

Non _____

Si oui, veuillez expliquer brièvement :

Avez-vous participé à la planification d'une action nationale sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU avant cet atelier ?

Oui _____

Non _____

Si oui, veuillez expliquer brièvement votre participation à la planification d'une action nationale (indiquez les ateliers et les réunions auxquelles vous avez participé) : _____

Qu'espérez-vous réaliser au cours de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN ? Soyez précis.

Merci pour votre réponse.

Description du poste d'expert(e) en budgétisation sensible au genre (GRB) pour le processus d'établissement des coûts et de budgétisation du PAN sur la résolution 1325

Qualifications de base :

- ▶ Expérience pratique en matière de budgétisation sensible au genre au sein d'un gouvernement au moins au cours de deux cycles budgétaires : un minimum de deux cycles budgétaires est essentiel du fait que la budgétisation gouvernementale est menée au moins un an à l'avance (c.-à-d. que le budget pour 2015 est délibéré, finalisé et approuvé en 2014. Il faut donc être impliqué pendant au moins deux cycles pour voir comment le budget sur lequel l'expert a travaillé est mis en œuvre.)
- ▶ La connaissance de la budgétisation axée sur la performance (PBB) est un atout. (Remarque : La budgétisation sensible au genre est une forme de budgétisation axée sur la performance ou est guidée par les principes de la budgétisation axée sur la performance. Dans la plupart des cas, un(e) expert(e) en budgétisation sensible au genre connaît également la budgétisation axée sur la performance.)
- ▶ Connaissances supérieures des tenants et aboutissants du processus de budgétisation et de financement du gouvernement.

Siège administratif :

- ▶ L'expert(e) en budgétisation sensible au genre est, de préférence, employé(e) par l'un des ministères suivants : Ministère des Finances, ou (affilié au) Cabinet du Premier ministre. Il est important de noter que, même si le poste est basé au sein d'un ministère spécifique et est sous sa direction, il/elle coordonnera avec chacun d'eux pour s'assurer que les principes de budgétisation sensible au genre sont pleinement intégrés au PAN. (Remarque : *L'expert(e) en budgétisation sensible au genre peut également être un(e) consultant(e) indépendant(e) si aucune personne issue du gouvernement n'est disponible.*)
- ▶ L'expert(e) en budgétisation sensible au genre est membre de l'équipe chargée de l'établissement des coûts et de la budgétisation du PAN et, en tant que tel, il/elle participe activement à toutes les grandes réunions, ateliers et discussions sur le PAN.

Coordination et sensibilisation :

- ▶ Si le budget du PAN comporte des contributions de différents ministères, l'expert(e) en budgétisation sensible au genre doit être disponible pour conseiller tous les autres ministères ou entités gouvernementales qui font de telles contributions sur la manière d'intégrer pleinement les principes de la budgétisation sensible au genre.
- ▶ L'expert(e) en budgétisation sensible au genre doit communiquer et coordonner ses actions avec les organisations de la société civile, en particulier les organisations de femmes, afin de s'assurer que le budget du PAN intègre pleinement les contributions de la société civile dans la mise en œuvre du PAN.

Rôle lors de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN

- ▶ L'expert(e) en budgétisation sensible au genre sera l'une des personnes ressources lors de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN. Il/Elle présentera la session sur la budgétisation sensible au genre, mais sera disponible tout au long de l'atelier pour répondre aux questions et fournir des conseils pendant que les participants procèdent à l'exercice réel d'établissement des coûts et de budgétisation.

Rôle après l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation du PAN

- ▶ L'expert(e) en budgétisation sensible au genre et l'expert(e) en financement public feront une évaluation finale du projet de budget du PAN avant soumission aux autorités approbatrices. Cela permettra de veiller à ce que les principes de budgétisation sensible au genre soient pleinement intégrés dans toutes les composantes du budget du PAN ; et que le budget du PAN réponde à toutes les exigences du gouvernement. Cela facilitera l'approbation du budget.
- ▶ Description du poste d'expert(e) en matière de financement public
- ▶ pour le processus d'établissement des coûts et de budgétisation du PAN sur la résolution 1325

Qualifications de base :

- ▶ Travaille actuellement en tant que cadre supérieur(e) ou administrateur/administratrice au Ministère des Finances¹
- ▶ Au moins 3 années consécutives d'expérience professionnelle consistant à travailler avec le Ministère des Finances ou au sein d'un ministère où sa principale responsabilité est de superviser la préparation du budget
- ▶ La connaissance de la budgétisation sensible au genre et de la budgétisation axée sur la performance est un atout
- ▶ Très bonnes connaissances des tenants et aboutissants du processus de budgétisation et de financement du gouvernement.

Coordination et sensibilisation :

- ▶ Si le budget du PAN comprend des contributions de différents ministères, l'expert(e) en financement doit pouvoir conseiller tous les autres ministères ou entités gouvernementales qui sont membres du comité de mise en œuvre du PAN sur les moyens de faire de telles contributions.
- ▶ L'expert(e) en financement doit coordonner ses actions avec les organisations de la société civile, en particulier les organisations de femmes, afin de s'assurer que le budget du PAN intègre pleinement les contributions de la société civile dans la mise en œuvre du PAN.

Rôle lors de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation :

- ▶ L'expert(e) en financement sera l'une des personnes ressources lors de l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation. Il/Elle présentera les systèmes financiers et budgétaires du gouvernement, y compris le cycle budgétaire du gouvernement, les règles et règlements financiers et les processus. Il/Elle répondra aux questions et aux commentaires des participants.
- ▶ Il/Elle sera disponible tout au long de l'atelier pour répondre aux questions et fournir des conseils pendant que les participants procèdent à l'exercice réel d'établissement des coûts et de budgétisation.
- ▶ Rôle après l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation :
- ▶ L'expert(e) en financement fera une évaluation finale du projet de budget du PAN avant soumission aux autorités approbatrices. Cela permettra de veiller à ce que le budget du PAN réponde à toutes les exigences du gouvernement, facilitant ainsi son approbation.

¹ Il est recommandé que l'expert(e) en financement public soit au moins un(e) cadre supérieur(e) ou un(e) directeur/directrice pour qu'il/elle puisse appuyer le plaidoyer en faveur d'un budget dédié au PAN. L'expert(e) en financement public sera invité(e) à participer au comité d'établissement des coûts et de budgétisation du PAN.

Bibliographie

1. Le projet *Women Count* a été mené en Afghanistan, en Arménie, en Azerbaïdjan, au Burundi, au Canada, en Colombie, en République démocratique du Congo (RDC), aux Fidji, en Inde, en Iraq, au Kenya, au Libéria, en Libye, au Népal, aux Pays-Bas, aux Philippines, au Rwanda, en Serbie, en Sierra Leone, au Soudan du Sud, en Espagne, au Sri Lanka, en Suède et en Ouganda.
2. GNWP a co-facilité l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation des PAN de 2015 en Géorgie et a développé le premier module de formation en partenariat avec Cordaid.
3. GNWP et Cordaid (2014). « Le financement de la mise en œuvre des plans d'action nationaux sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU : Essentiel pour la promotion des droits de l'homme, de la paix et de la sécurité des femmes ». https://www.cordaid.org/media/medialibrary/2014/10/FinancingUNSCR1325_2014_27oct.pdf
4. S/2010/498. « Les femmes et la paix et la sécurité : Rapport du Secrétaire général », 28 septembre 2010. Para 14. p 4. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/2010/498
5. CEDAW/C/CG/30. « Convention sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes : Recommandation générale n° 30 sur les femmes dans les situations de prévention des conflits, de conflit et post-conflit ». 18 octobre 2013. Para 28 (a) p 7. <http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/CEDAW/GComments/CEDAW.C.CG.30.pdf>
6. GNWP et Cordaid (2014). « Le financement de la mise en œuvre des plans d'action nationaux sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU : Essentiel pour l'avancement des droits de l'homme, de la paix et de la sécurité des femmes ».
7. Stotsky, M. J. G., Kolovich, M. L., & Kebhaj, S. (2016). « Afrique sub-saharienne : Une enquête sur les efforts de budgétisation sensible au genre. » Fond monétaire international.

À propos des auteurs

Mavic Cabrera -Balleza

Ma. Victoria « Mavic » Cabrera-Balleza est la fondatrice, PDG et coordinatrice internationale de Global Network of Women Peacebuilders (GNWP). Mavic a lancé le processus de planification de l'action nationale des Philippines sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les Femmes et la Paix et la Sécurité (FPS). Elle a également été consultante internationale pour le premier Plan d'action national du Népal.

Mavic a fourni un soutien technique dans la planification de l'action nationale sur la résolution 1325 dans différents pays, y compris le Guatemala, le Japon et le Sud-Soudan ; et a facilité les ateliers sur l'établissement des coûts et la budgétisation des plans d'action nationaux sur la résolution 1325 en Géorgie, en Jordanie et au Népal. Elle a été la pionnière du programme de localisation des résolutions 1325 et 1820 qui est considéré comme un exemple de pratiques exemplaires et est désormais mis en œuvre dans 15 pays. Elle a également dirigé des ateliers sur l'intégration des résolutions FPS dans la formation de la police nationale et des forces armées afin de promouvoir les perspectives d'égalité entre les sexes et le respect des lois internationales relatives aux droits de l'homme et au droit humanitaire dans le secteur de la sécurité. Mavic est l'auteur de diverses publications sur la mise en œuvre des résolutions FPS.

Elle dirige le plaidoyer de la société civile sur l'utilisation de la CEDAW en tant que mécanisme de responsabilisation complémentaire aux résolutions FPS. En 2014, Mavic a lancé la création de Girls Ambassadors for Peace, un réseau de jeunes femmes et de filles au Bangladesh, en République démocratique du Congo, en Indonésie et au Sud-Soudan qui dirigent les efforts de consolidation de la paix dans les communautés locales.

Mavic a facilité des ateliers et des discussions sur les résolutions FPS dans de nombreux pays, dont l'Afghanistan, le Burundi, la Colombie, la République démocratique du Congo, le Guatemala, le Japon, le Libéria, le Népal, les Philippines, la Serbie, la Sierra Leone, le Sud-Soudan et l'Ouganda. Sa thèse de base sur les stratégies de communication de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies a reçu le prix de la meilleure thèse à l'Université des Philippines.

Mavic est membre du Global Funding Board du Women's Peace and Humanitarian Fund, un mécanisme de financement qui soutient le travail de consolidation de la paix des organisations de femmes communautaires dans différentes parties du monde.

Agnieszka Fal Dutra Santos

Agnieszka Fal Dutra Santos a collaboré avec GNWP sur de multiples projets depuis 2014 et est une fervente défenseuse de la mission de GNWP. Elle a co-révisé l'édition 2014 de « Les Femmes comptent : Rapport de suivi de la société civile sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité » ; co-rédigé de la communication de GNWP à l'Etude mondiale sur la résolution 1325 du CSNU ; et co-facilité l'atelier sur l'établissement des coûts et la budgétisation en Jordanie.

Agnieszka a travaillé sur des questions relatives aux FPS et aux violences sexuelles liées aux conflits avec un certain nombre d'organisations, y compris le Comité international de la Croix-Rouge et ONU Femmes, avec qui elle a appuyé les consultations nationales et la planification de la résolution 1325 du CSNU en Jordanie. Elle détient un BA de l'Université d'Oxford et un double Master de SciencesPo Paris et de la London School of Economics. Ayant travaillé au Nigéria et en Jordanie, à New York, à Genève et à Bruxelles, elle s'efforce de veiller à ce que les développements de la politique mondiale soient fermement enracinés dans la réalité sur le terrain et entraînent des changements positifs.

Cette ressource indispensable aidera les gouvernements et les groupes de la société civile à obtenir un financement pour la mise en œuvre des plans d'action nationaux sur la résolution 1325 du CSNU. C'est très pratique et facile à utiliser. Bon travail, GNWP!

Mme Cora Weiss

*parmi les rédacteurs de la résolution 1325 du CSNU,
représentante des Nations Unies, Bureau international de la paix*

Le plan d'action national en vue de la concrétisation de la résolution 1325 du CSNU est l'outil essentiel pour orienter un pays dans son processus de mise en œuvre. En l'absence d'un tel plan, il n'est pas possible d'envisager une mise en œuvre valable des vastes obligations en vertu de la Charte des Nations Unies dans le cadre de cette résolution du Conseil de sécurité. Toutefois, pour assurer la mise en œuvre efficace du plan d'action national, ce dernier doit être assorti d'un budget particulier. Ce manuel est un outil remarquable qui permettra aux gouvernements, à la société civile et aux autres intervenants d'établir le coût du plan d'action national et de déterminer les ressources nécessaires. Cela, en retour, contribuera de façon importante à la participation égale des femmes à tous les niveaux de prise de décision, comme le prévoit la résolution 1325.

L'ambassadeur Anwarul K. Chowdhury

*à l'origine de la résolution 1325 du CSNU en tant que président du Conseil de sécurité en mars 2000,
ancien sous secrétaire général des Nations Unies.*

Ce manuel sur l'établissement des coûts et des budgets des Plans d'action nationaux sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité est une ressource essentielle pour les gouvernements, la société civile et d'autres intervenants mobilisés dans l'élaboration des plans d'action. Aucun plan d'action national ne devrait être adopté sans avoir fait l'objet d'un processus d'établissement du coût et du budget. Un plan d'action national sans budget, c'est comme une voiture sans essence!

M. Gajendra Kumar Thakur

secrétaire du ministre népalais de la Paix et de la Reconstruction



**Global Network of
Women Peacebuilders**

777 United Nations Plaza, Suite 7H New York, NY 10017