



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

Distr. générale
18 septembre 2012
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2012

28-30 novembre 2012, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire*

Structure régionale

Structure régionale : incidences administratives, budgétaires et financières et plan de mise en œuvre

Rapport de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive

Résumé

Le présent rapport présente l'ensemble des incidences administratives, budgétaires et financières de la nouvelle structure régionale de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et contient, entre autres, un plan de mise en œuvre, comme le Conseil d'administration d'ONU-Femmes l'a demandé dans sa décision 2012/4.

Le projet de nouvelle structure régionale prévoit la création de six bureaux régionaux et de six bureaux multipays; la transformation des six bureaux sous-régionaux existants d'ONU-Femmes en bureaux régionaux, en bureaux multipays ou en bureaux de pays; une décentralisation accrue des pouvoirs, notamment grâce au transfert des fonctions de contrôle exercées à un niveau intermédiaire ou inférieur du siège vers les bureaux régionaux; le transfert de certaines des fonctions techniques et opérationnelles du siège sur le terrain; une modification en conséquence de l'organisation du siège.

Dans le cadre de la structure régionale, les activités d'ONU-Femmes au siège seront recentrées sur le contrôle stratégique de haut niveau et la connaissance des techniques et des politiques à l'échelle mondiale. Les procédures interinstitutions axées sur les pays et les régions recevront un appui renforcé et le rôle normatif de l'Entité sera accentué. Du fait du changement apporté aux fonctions, des capacités en matière de gestion de programme pourront être déplacées du siège sur le terrain. Les bureaux régionaux d'ONU-Femmes assurent la supervision et le contrôle des

* UNW/2012/L.4.



programmes dans les bureaux de pays et les bureaux multipays, sont garants de l'assurance qualité et fournissent un appui technique et opérationnel ainsi que des conseils pratiques; ils favorisent également le partage des connaissances et effectuent la coordination interinstitutions à l'échelle régionale.

Les bureaux régionaux sont installés dans les centres régionaux des Nations Unies en Égypte, au Kenya, au Panama, au Sénégal et en Thaïlande. Étant donné qu'il n'existe pas de centre régional pour l'Europe et l'Asie centrale, ONU-Femmes a examiné plusieurs offres généreuses faites par un certain nombre d'États Membres et a choisi Istanbul pour accueillir ce centre.

Dans ce cadre, 39 postes sont créés au titre du budget institutionnel, le montant total des dépenses de personnel s'élevant à 111,4 millions de dollars (2012-2013) contre 104,8 millions prévus au budget institutionnel adopté par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/5 du 7 décembre 2011. La différence correspond à une augmentation de 6,6 millions de dollars au cours de l'exercice biennal, répartie sur les deux ans (sur une partie de 2012 et sur la totalité de 2013). Les dépenses opérationnelles augmentent de 540 000 dollars pour atteindre un montant total de 10,7 millions de dollars (2012-2013). Les charges récurrentes restent à peu près inchangées et les coûts de démarrage n'ont pas été revus à la hausse.

Au total, les dépenses supplémentaires à imputer sur le budget s'élèvent à 7,1 millions de dollars. Toutefois, elles pourront être honorées dans le cadre des crédits ouverts, car ONU-Femmes a suspendu le recrutement de certains membres du personnel dans l'attente qu'une décision finale soit prise à propos de la structure régionale, ce qui a permis de dégager des ressources suffisantes pour couvrir ces dépenses supplémentaires. En conséquence, il n'est pas nécessaire d'ouvrir de nouveaux crédits.

Le plan de mise en œuvre établi par ONU-Femmes vise à ce que les changements susmentionnés soient rapidement apportés, sans que la fourniture des prestations soit interrompue et en réduisant autant que possible les coûts et les retombées négatives sur le personnel. Il est prévu que l'ensemble des bureaux régionaux soient complètement opérationnels d'ici au deuxième trimestre de 2013 et que la structure régionale soit intégralement mise en place à la fin de cette même année. Dans chaque région, la mise en œuvre progressera aussi vite que possible. Néanmoins, ONU-Femmes, étant consciente de la complexité de l'entreprise, se réservera une marge autant que de besoin. Certaines mesures d'accompagnement seront mises en place, comme, entre autres, le renforcement des capacités du personnel, l'accélération du recrutement et l'amélioration et la publication d'une nouvelle version du programme et des directives opérationnelles. Afin de protéger les intérêts du personnel, des directives en matière de ressources humaines ont été établies et des mesures seront prises pour assurer la continuité des opérations et développer autant que faire se peut les possibilités de perfectionnement offertes au personnel.

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration voudra peut-être : a) prendre note avec satisfaction du présent rapport de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive sur la structure régionale; b) saluer les efforts faits par ONU-Femmes en vue de renforcer sa présence sur le terrain, conformément aux principes énoncés dans le plan stratégique pour la période 2011-2013 et dans le budget institutionnel de l'exercice 2012-2013;

c) adopter la structure régionale et confirmer que ses incidences budgétaires seront couvertes par les crédits ouverts pour le budget institutionnel de l'exercice 2012-2013, comme cela est proposé dans le présent rapport; et d) approuver le budget institutionnel révisé de l'exercice 2012-2013, d'un montant total de 140,8 millions de dollars (chiffres bruts), et prendre note du budget institutionnel recalculé dont le montant s'élève à 147,9 millions de dollars (chiffres bruts).

I. Introduction

1. Dans sa résolution 64/289, l'Assemblée générale a décidé de créer l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes), une nouvelle entité chargée d'améliorer la vie des femmes et des filles, et de rendre encore plus efficace et cohérente la contribution de l'ONU à cet objectif, et elle a également décidé, dans la même résolution, que :

a) L'Entité fournira, dans le cadre de ses fonctions d'appui normatives et de ses activités opérationnelles, à tous les États Membres qui en feront la demande, des conseils et une assistance technique, à tous les niveaux du développement et dans toutes les régions, dans les domaines de l'égalité des sexes, de l'autonomisation et des droits de la femme et de la transversalisation de la problématique hommes-femmes;

b) L'Entité fonctionnera conformément aux principes arrêtés lors de l'examen complet de ses activités opérationnelles, en répondant, en particulier, aux besoins et aux priorités définis par les États Membres, à leur demande.

2. L'Assemblée générale a décidé en outre que la création de l'Entité devait aboutir à une plus grande coordination, cohérence et transversalisation de la problématique hommes-femmes dans l'ensemble du système des Nations Unies.

3. Dans son plan stratégique, ONU-Femmes considère qu'il lui faut avant toute chose repenser et améliorer son efficacité et sa présence sur le terrain, tant au niveau régional qu'au niveau national¹. Ces éléments reflètent les motivations qui ont présidé à la création d'ONU-Femmes, par laquelle les États Membres ont clairement manifesté leur intention de mettre en place une entité susceptible de montrer comment les valeurs énoncées dans la Charte des Nations Unies pouvaient s'exprimer en tirant parti du rôle à la fois normatif et opérationnel de l'ONU et, surtout, en suscitant, stimulant et facilitant une véritable amélioration de la vie des femmes et des filles dans le monde entier.

4. ONU-Femmes tire en grande partie sa capacité d'apporter de tels changements des quatre unités constitutives qui l'ont précédée et qui ont été regroupées, ainsi que l'Assemblée générale l'a décidé dans sa résolution 64/289. Alors que la totalité de ces quatre entités disposaient à leur siège respectif d'importantes capacités dans leur domaine d'activité, les structures d'ONU-Femmes en place à l'heure actuelle à l'échelle régionale et nationale ont été héritées pour une large part de l'ancien Fonds de développement des Nations Unies pour la femme et nécessitent, en conséquence, d'être adaptées pour répondre aux impératifs du nouveau mandat élargi de l'Entité. De fait, ce mandat s'est superposé à celui d'une organisation dont les attributions étaient nettement moins étendues et ambitieuses.

5. Dans son budget institutionnel de l'exercice 2012-2013 (UNW/2011/11), adopté par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/5 du 7 décembre 2011 (voir UNW/2011/13), ONU-Femmes a déclaré, au paragraphe 6, que la Directrice exécutive s'appuierait sur les conclusions tirées de l'examen de la structure régionale pour recommander au Conseil d'autres ajustements budgétaires. Au paragraphe 36 du même document, il a été dit que les propositions figurant dans le projet de budget ne préjugeaient pas des conclusions auxquelles aboutirait l'examen de la structure régionale, et que la Directrice exécutive recommanderait tous autres

¹ Voir UNW/2011/9, par. 30.

ajustements budgétaires qu'elle considérerait comme nécessaires sur la base de cet examen. Ces ajustements sont décrits en détail dans le présent rapport.

6. ONU-Femmes a présenté le rapport de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive sur la structure régionale (UNW/2012/5) lors de la session annuelle du Conseil d'administration, qui s'est tenue à New York du 29 mai au 1^{er} juin 2012. Dans ce rapport, la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive a formulé des propositions sur la voie à suivre pour renforcer et transformer la structure d'ONU-Femmes au niveau régional, et effectuer les changements correspondants au niveau national et au siège afin que l'organisation remplisse son mandat et mette en œuvre son plan stratégique de façon optimale. Elle a noté que les structures et le système de fonctionnement hérités des entités précédentes présentaient de nombreuses faiblesses et devaient être adaptés au nouveau mandat et à l'Entité. Ces faiblesses sont les suivantes :

- a) Disparité des capacités au sein de l'organisation;
- b) Les mécanismes de décision et d'approbation sont trop centralisés et conduisent à des retards et à des coûts de transaction élevés;
- c) Les lignes hiérarchiques sont mal conçues et ne permettent pas un contrôle approprié;
- d) Insuffisance de la communication en interne et du partage des connaissances;
- e) Le pouvoir de décision des représentants d'ONU-Femmes est limité, notamment en matière de ressources financières;
- f) Insuffisance des capacités techniques requises sur le terrain.

7. À sa session annuelle de 2012, le Conseil d'administration, dans sa décision 2012/4 (voir UNW/2012/9), a encouragé ONU-Femmes à poursuivre le processus d'examen de la structure régionale. Il a pris note avec intérêt du rapport de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive et l'a priée de lui présenter, à sa deuxième session ordinaire, un rapport sur l'ensemble des incidences administratives, fonctionnelles et budgétaires de la nouvelle structure régionale, qui devrait inclure, entre autres, un plan de mise en œuvre. Le présent rapport a été établi pour répondre à cette demande.

II. Stratégie de changement

8. En examinant sa structure régionale, ONU-Femmes vise à renforcer dans son ensemble les capacités de l'organisation d'améliorer la vie des femmes et des filles à l'échelle nationale, comme prévu dans le plan stratégique et en réponse aux priorités nationales. Pour parvenir à cet objectif, il faut agir plus efficacement et plus rationnellement par le biais de la décentralisation. En outre, ONU-Femmes doit adapter les structures dont elle a hérité en tenant compte des changements de l'environnement dans lequel elle intervient, et en particulier du plus grand nombre d'initiatives régionales, du renforcement de la coopération Sud-Sud et de l'amélioration notable des capacités nationales dans plusieurs pays. Il est nécessaire de tirer parti de ces capacités à la fois pour appuyer les efforts de développement à l'échelle nationale et pour rassembler les enseignements tirés de l'expérience qui pourront être partagés entre les régions et dans le monde entier. Afin de mener à

bien ces améliorations et ces changements, ONU-Femmes appuiera et renforcera ses capacités à l'échelle régionale et transférera certaines fonctions de contrôle du siège vers les régions.

9. Par ailleurs, la transformation d'ONU-Femmes a abouti à une réduction des demandes adressées aux 15 bureaux sous-régionaux existants. Le renforcement de sa présence sur le terrain est allé de pair avec le développement des capacités des bureaux de pays, résultant notamment d'une délégation accrue des pouvoirs, du recrutement du personnel de direction à un niveau comparable à celui des responsables des autres entités dans les équipes de pays des Nations Unies, ainsi que d'autres éléments relatifs à l'effectif minimum proposé dans l'évaluation des capacités de terrain réalisée en 2011. De ce fait, il a également fallu établir des cadres de programmation renforcés au niveau des pays. Si le rôle des bureaux sous-régionaux a consisté en grande partie à fournir un appui aux anciens bureaux de pays moins bien pourvus en capacités, cette fonction revêt moins d'importance dans le nouveau contexte où les bureaux ont été renforcés, sont à même de fonctionner de manière plus indépendante et se voient conférer davantage de pouvoirs.

10. L'approche susmentionnée se reflète dans le budget institutionnel existant d'ONU-Femmes, qui a déjà intégré plusieurs des changements requis pour réaliser les objectifs de réforme de la structure régionale. En appliquant les dispositions dudit budget, ONU-Femmes a déjà progressé sur la voie des réformes exposées dans le présent rapport, comme en témoigne notamment la création de trois bureaux régionaux.

11. En conséquence, les 15 bureaux sous-régionaux existants d'ONU-Femmes seront remplacés par 6 bureaux régionaux qui seront installés dans les centres régionaux des Nations Unies. Ces bureaux seront en mesure d'effectuer au jour le jour un contrôle des programmes et de fournir aux bureaux de pays des conseils techniques et un appui opérationnel, tandis que le siège continuera d'assurer le contrôle à l'échelle mondiale, de donner une orientation stratégique et de dispenser des conseils. Cette répartition des rôles est décrite en détail dans la section III. Cette approche s'appuie sur les structures existantes tout en contribuant à les faire évoluer et à les rendre plus efficaces et rationnelles. Afin de répondre à l'augmentation des demandes d'appui qui lui sont adressées par les pays, et sachant que l'entité ne peut pas ouvrir un bureau dans tous les pays qui sollicitent une aide, des bureaux multipays seront créés et dirigés par un représentant qui sera responsable des activités menées dans plusieurs pays. En procédant de cette façon, ONU-Femmes honore le caractère universel de son mandat car elle permet à chaque pays qui demande de l'aide de s'adresser soit au siège, soit à un bureau régional, soit à un bureau multipays, soit à un bureau de pays. Elle témoigne aussi de son engagement à favoriser davantage les mécanismes normatifs et de coordination établis à l'échelle régionale.

12. Les changements susmentionnés visent à : rapprocher les capacités du terrain; rendre le personnel d'ONU-Femmes plus autonome sur le terrain; réduire les coûts de transaction résultant des contrôles successifs des principaux processus opérationnels; établir une distinction plus claire entre le contrôle des programmes et des opérations à un niveau élevé et le travail d'élaboration des politiques mondiales au siège, et les fonctions de contrôle et d'appui au jour le jour qui sont mieux adaptées au terrain; et rendre le fonctionnement d'ONU-Femmes plus efficace et rationnel dans son ensemble. L'incidence de ces changements a été prise en compte pour déterminer l'effectif proposé dans le budget institutionnel de l'exercice 2012-

2013, approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/5. En le mettant en œuvre, ONU-Femmes a d'ores et déjà opéré les changements et adopté l'approche préconisée au titre de la nouvelle structure régionale.

III. Nouvelles structures et procédures régionales, et changements en résultant à d'autres niveaux

13. Le projet de nouvelle architecture régionale d'ONU-Femmes comporte les éléments suivants :

- a) Six bureaux régionaux;
- b) Six bureaux multipays;
- c) Transformation des 15 bureaux sous-régionaux en bureau régional, en bureau multipays ou en bureau de pays;
- d) Transfert aux bureaux régionaux des fonctions courantes de contrôle de gestion exercées par le siège sur les antennes nationales d'ONU-femmes;
- e) Transfert au niveau régional de certaines fonctions techniques et opérationnelles du siège, suite à des changements dans l'attribution des responsabilités;
- f) Changements correspondants au siège, à l'appui des fonctions de contrôle aux niveaux hiérarchiques supérieurs et de l'action menée sur le terrain.

14. La nouvelle architecture régionale se traduit par le renforcement des capacités au niveau des pays et par une délégation des pouvoirs plus efficace et rationnelle, qui permettra de traiter les opérations plus rapidement, d'augmenter l'efficacité des interventions et de maximiser les résultats. Cette nouvelle architecture, qui vise à apporter des améliorations à tous les niveaux de l'organisation, passe par la simplification des procédures et par certains ajustements, tant au siège qu'au niveau des pays. Des instructions détaillées concernant la délégation de pouvoirs, qui présentent la répartition des pouvoirs et les différents types d'autorisation entre le siège et les antennes régionales, sont mises au point à l'intention des directeurs régionaux.

A. Niveau du siège

15. Les changements apportés à l'architecture régionale au niveau du siège touchent à la fois les modes de fonctionnement et les structures organisationnelles. Pour ce qui est des structures organisationnelles, la majorité des changements concernent les fonctions programmatiques et politiques. Le plus important de ces changements a consisté à transférer les fonctions courantes et plus spécifiques de contrôle, de soutien technique à la programmation et d'orientation au niveau régional, tout en renforçant les capacités du siège en matière de contrôle stratégique de haut niveau et de connaissances techniques et stratégiques globales. Dans les précédentes structures héritées des entités antérieures, le contrôle courant de la gestion des antennes nationales était effectué au siège. Dans le projet de la nouvelle structure, il est prévu que les six directeurs régionaux des bureaux régionaux assument cette responsabilité. Ils relèveront du Directeur de la Division de l'appui aux programmes au siège. Par ailleurs, les directeurs régionaux seront guidés par la

direction et travailleront en collaboration étroite avec d'autres divisions du siège à New York.

16. Dans la structure actuelle des politiques et des programmes au siège, des sections géographiques assurent les fonctions de contrôle et d'appui opérationnel au niveau des pays. Une telle structure présente des désavantages et des anomalies : les fonctions en question sont exercées loin des lieux concernés, et les représentants dans les pays, à la classe D-1, relèvent de chefs de section à New York, à la classe P-5. Une grande partie des fonctions précédemment assurées par les sections géographiques seront transférées aux nouveaux bureaux régionaux, ce qui règlera les problèmes de proximité géographique et de lignes hiérarchiques.

17. Compte tenu des changements structurels, certaines fonctions programmatiques du siège seront transférées au niveau régional, où de nouvelles capacités seront nécessaires pour assurer une surveillance régulière dans des domaines opérationnels tels que les autorisations financières, l'approbation des achats, l'approbation des recrutements et divers aspects du contrôle programmatique.

18. Certains postes seront modifiés de façon à ajuster les capacités programmatiques du siège, afin de donner à celui-ci les moyens de s'acquitter de ses fonctions de contrôle de haut niveau et de fournir des conseils et un appui aux bureaux régionaux, notamment en approuvant les programmes et les opérations dépassant le seuil autorisé pour les bureaux régionaux. Dans le cadre de sa fonction de contrôle et d'orientation de haut niveau, le siège renforcera ses capacités afin d'être en mesure de donner des conseils en matière de planification institutionnelle stratégique et de gestion axée sur les résultats.

19. Les services de conseil technique et stratégique seront confiés aux entités de niveau régional grâce à la création de nouveaux postes et au transfert du savoir-faire et des ressources financières, notamment pour les programmes destinés à appuyer des activités nationales et régionales auparavant gérées depuis le siège. Ce changement permettra d'offrir plus rapidement un appui mieux adapté aux gouvernements et partenaires nationaux, de faciliter de réels échanges avec les organes intergouvernementaux et les groupes d'experts régionaux et sous régionaux en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et de renforcer la capacité de l'Entité de s'appuyer sur l'expérience et le savoir-faire acquis aux niveaux régional et national pour exécuter son mandat universel.

20. Au niveau du siège, ONU-Femmes mettra par ailleurs davantage l'accent sur la recherche et l'analyse mondiales ainsi que sur la mise au point d'outils et d'orientations dans certains domaines thématiques, et s'emploiera à asseoir davantage sa position en tant que chef de file mondial en matière d'élaboration et de définition de politiques sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Elle mobilisera les capacités de contrôle renforcées dont elle dispose au niveau régional afin que le siège puisse davantage se concentrer sur les processus interinstitutions axés sur les pays et les régions qui se déroulent au siège, par exemple les activités des groupes de travail concernant des pays ou des thèmes particuliers. En outre, ces capacités renforcées permettront d'appuyer davantage les activités normatives intergouvernementales sous la coordination des équipes d'ONU-Femmes chargées des questions intergouvernementales.

21. Les fonctions normatives continueront d'être assurées par le siège, tandis que les bureaux régionaux seront chargés de l'application sur le terrain et faciliteront

l'exécution du mandat normatif d'ONU-Femmes. Ils aideront à analyser et collecter des données à l'appui des processus intergouvernementaux, tout en s'assurant que les bureaux de pays et les bureaux multipays veillent à l'application des décisions intergouvernementales, par exemple celles de la Commission de la condition de la femme.

22. De même, les équipes chargées de la coordination interinstitutions à l'échelle mondiale resteront au siège. En revanche, les bureaux régionaux assureront ces fonctions au niveau régional; ils aideront notamment les structures régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et les bureaux de pays et bureaux multipays à promouvoir une coordination interinstitutions plus efficace, en vue d'atteindre les objectifs fixés en matière d'égalité des sexes. Pour faciliter cet exercice, chaque bureau régional sera doté d'un spécialiste régional de la planification stratégique et de la coordination (prévu dans le budget institutionnel existant).

23. En plus de consolider les fonctions de gestion et d'administration en général, et de renforcer les responsabilités au siège, ONU-Femmes entend développer les capacités opérationnelles de ses bureaux régionaux. Elle tirera parti des pratiques de fonctionnement modernes axées sur les technologies pour appuyer les services fournis dans les domaines du financement et des achats, ce qui permettra aux bureaux de pays et aux bureaux multipays de consacrer les ressources régionales à des aspects essentiels des activités. Il sera en outre de moins en moins nécessaire de faire appel à du personnel spécialisé dans les plus petits bureaux de pays.

B. Niveau régional

24. Les six bureaux régionaux seront chargés d'assurer le contrôle de gestion, le suivi des programmes, l'assurance qualité, le soutien technique et opérationnel, et les services de conseil sur les politiques des bureaux de pays de la région qu'ils desservent, y compris pour ce qui est de la fonction normative d'ONU-Femmes. Ils seront en outre chargés de la coordination interinstitutionnelle au niveau régional, notamment avec les partenaires du Groupe des Nations Unies pour le développement, ainsi qu'avec le Mécanisme de coordination régionale qui se réunit à l'initiative des commissions régionales, de la mobilisation des ressources autres que les ressources de base, et des partenariats. Ils encourageront l'établissement de partenariats plus étroits avec la société civile, notamment par l'intermédiaire des groupes consultatifs régionaux de la société civile. Ils entretiendront des relations avec les organes régionaux et participeront à leurs activités, et faciliteront la gestion des connaissances dans leur région et entre les régions, appuieront les activités régionales et nationales réalisées grâce aux fonds d'affectation spéciale gérés par ONU-Femmes, et favoriseront le renforcement de l'action de sensibilisation et de communication menée dans la région.

25. Chaque bureau régional qui sera doté d'un effectif minimum financé par le budget institutionnel (voir annexe II) sera chargé des fonctions suivantes :

- a) Contrôle et appui en matière de gestion et de programmation;
- b) Soutien opérationnel;
- c) Conseil technique;
- d) Appui à l'action de sensibilisation et de communication.

26. En outre, chaque bureau régional sera doté, dans le cadre des ressources de base, de personnel supplémentaire chargé de dispenser des conseils techniques et pratiques, ce qui constituera une contribution directe aux activités programmatiques menées aux niveaux national et régional. Les capacités techniques varieront d'un bureau à l'autre, en fonction des exigences, des particularités et des besoins régionaux, et selon les domaines prioritaires du plan stratégique. Elles donneront aux bureaux de pays et aux bureaux multipays les moyens techniques qui leur permettront de progresser dans ces domaines prioritaires au niveau de la région.

27. Les fonctions de contrôle courantes exercées par le siège seront déléguées aux directeurs régionaux, qui superviseront directement tous les représentants dans leur région, qu'ils soient à la tête d'un bureau de pays ou d'un bureau multipays. En outre, les directeurs régionaux pourront aussi être habilités à :

- a) Signer les programmes, les accords avec les donateurs et les budgets associés;
- b) Approuver les transactions et les paiements;
- c) Recruter l'ensemble du personnel national dans sa région. Le recrutement du personnel au plan international restera du ressort du siège;
- d) Approuver les rapports des donateurs, qui sont actuellement approuvés au siège.

28. Enfin, les bureaux régionaux seront chargés d'apporter le soutien d'ONU-Femmes aux pays de leur région bénéficiant d'un programme ou d'un projet ne relevant pas d'un bureau de pays ou d'un bureau multipays (voir annexe I, qui donne la liste des bureaux de la nouvelle architecture d'ONU-Femmes).

C. Bureaux de pays et bureaux multipays

29. ONU-Femmes compte actuellement 50 bureaux de pays ou bureaux sous-régionaux. Dirigés par un représentant à la classe P-5 ou, dans certains cas, D-1, ils sont dotés d'une capacité suffisante pour assurer une distribution des tâches appropriées et permettre une délégation des pouvoirs.

30. Les bureaux de pays et bureaux multipays apportent le soutien d'ONU-Femmes aux gouvernements et autres partenaires qui en font la demande, conformément au mandat de l'Entité. Ils constituent les structures à travers lesquelles elle mène ses activités programmatiques et opérationnelles. Ils gèrent les fonds, exercent des fonctions techniques et jouent un rôle de sensibilisation. Éléments indispensables de l'exécution du mandat normatif d'ONU-Femmes au niveau national, ils assurent la promotion des normes et instruments internationaux, par exemple les conclusions de la Commission de la condition de la femme et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, et encouragent les États à y adhérer, tout en s'appuyant sur l'expérience et les connaissances acquises au niveau national pour faire progresser l'action normative à l'échelle régionale et mondiale. Afin de donner suite aux recommandations issues de l'évaluation sur les capacités hors siège, le budget approuvé de l'Entité prévoit que les équipes des bureaux de pays soient renforcées et accueillent au moins cinq fonctionnaires supplémentaires, dont un représentant, un spécialiste des opérations et un agent administratif.

31. ONU-Femmes continue de renforcer sa présence au niveau des pays pour répondre aux exigences de son nouveau mandat élargi. On notera par exemple que des représentants de rang supérieur ont été nommés à la tête des bureaux de pays et des bureaux multipays, ce qui a permis de renforcer les capacités dans un certain nombre de domaines et en particulier l'aptitude d'ONU-Femmes à jouer un rôle de chef de file, au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, en qualité de membre à part entière. Depuis le début de l'exercice biennal, ONU-Femmes a recruté 14 nouveaux représentants dans les pays, cinq nouveaux représentants adjoints, deux nouveaux directeurs régionaux et trois nouveaux directeurs régionaux adjoints. Par ailleurs, les bureaux de pays et les bureaux multipays se verront déléguer davantage de pouvoir, ce qui permettra d'accélérer le déroulement des activités au niveau des pays et ainsi de mieux aider les partenaires. ONU-Femmes organise aussi des formations aux fonctions de direction à l'intention des fonctionnaires de rang supérieur, en vue de bien les préparer à l'exercice de leur mission.

32. Les bureaux multipays sont comparables aux bureaux de pays, si ce n'est qu'ils s'occupent de plus d'un pays. La principale différence entre ces deux entités consiste dans le fait que les représentants des bureaux multipays représentent ONU-Femmes simultanément dans plusieurs pays et au sein de plusieurs équipes de pays des Nations Unies. Cependant, de par leur nature, les bureaux multipays doivent être dotés des capacités voulues pour pouvoir s'acquitter de ces responsabilités supplémentaires. Si la présence assurée par ces bureaux est relativement modeste dans de nombreux pays qu'ils desservent, et si leurs programmes ne sont pas d'une portée inhabituelle par rapport à ceux des bureaux de pays traditionnels, les fonctions interinstitutionnelles et normatives qu'ils exercent représentent un surcroît de travail dont ONU-Femmes tient compte en les dotant des capacités nécessaires. L'Entité a proposé d'implanter des bureaux multipays dans des lieux comparables à ceux où sont installés les autres antennes des Nations Unies sur le terrain.

D. Autres modalités

33. En réponse aux demandes qui lui sont faites, notamment par les pays, ONU-Femmes entend tirer parti de sa capacité de défendre la cause des femmes, ainsi que de celle de l'équipe de pays des Nations Unies, pour continuer d'être présente dans les pays par d'autres moyens que les bureaux régionaux, les bureaux de pays ou les bureaux multipays. Elle le fera le plus souvent en détachant un conseiller principal pour la problématique hommes-femmes auprès du coordonnateur résident ou de l'équipe de pays des Nations Unies. Certains pays disposent déjà de tels conseillers, et d'autres seront nommés si la demande en est faite.

34. ONU-Femmes apporte une aide aux pays qui en font la demande, dans la limite de ses capacités fonctionnelles aux niveaux du siège, de la région et du pays. Conformément au mandat universel de l'Entité, le siège continuera de traiter directement avec les pays, en tant que de besoin, selon la nature de l'aide requise ou du partenariat envisagé, en particulier dans les pays où ONU-Femmes n'a pas de programme. Néanmoins, les bureaux régionaux serviront de premier point de contact aux pays qu'ils desservent. Par exemple, les demandes d'assistance émanant des pays de l'Amérique du Nord devront être adressées au bureau régional de Panama, et celles des pays de l'Europe occidentale seront traitées par le bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, avec l'aide du siège si nécessaire. Les demandes des pays ne participant pas à un programme seront prises en charge par

des contributions affectées à cette fin par le pays demandeur. La liaison pour tous les pays de la région Asie-Pacifique sera assurée par le bureau régional de Bangkok.

E. Implantation des bureaux régionaux

35. ONU-Femmes a tenu compte des critères ci-après pour choisir l'emplacement de ses six bureaux régionaux :

a) Implantation au sein d'un centre des Nations Unies, et/ou à proximité d'autres entités des Nations Unies et d'autres grands partenaires régionaux, en particulier les principaux partenaires d'ONU-Femmes pour les programmes, dans les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement;

b) Capacité de desservir la région, compte tenu d'éléments tels que la facilité d'accès et de conduite des affaires en général;

c) Coût, tant de l'installation que de la gestion courante et du fonctionnement;

d) Utilisation judicieuse des ressources d'ONU-Femmes et des autres partenaires.

Sur la base de ces critères, il a été décidé de répartir cinq des six bureaux régionaux comme suit :

- a) Afrique de l'Est et Afrique australe : Nairobi;
- b) Afrique de l'Ouest et Afrique centrale : Dakar;
- c) Amériques et Caraïbes : Panama;
- d) États arabes : Le Caire;
- e) Asie et Pacifique : Bangkok.

36. Dans le cas du bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, le lieu idéal n'a pas immédiatement paru évident, étant donné qu'il n'y a pas un pôle unique des Nations Unies dans cette région. Quatre États Membres ont fait des offres solides et généreuses pour accueillir ce bureau. Des renseignements ont été pris sur les emplacements proposés et, à l'issue d'une évaluation interne sur la base des critères susmentionnés, c'est la ville d'Istanbul qui a été choisie pour les raisons suivantes :

a) Étant donné qu'il n'y avait pas de centre des Nations Unies dans la région, ONU-Femmes s'est intéressée aux bureaux régionaux de ses principaux partenaires des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement, en particulier ceux avec lesquels elle collabore étroitement. L'ONU était certes présente dans tous les pays considérés, mais Istanbul était actuellement le siège du bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), organisme partenaire important d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies;

b) Istanbul était la ville de la région qui offrait le meilleur rapport coût et facilité d'accès, ainsi que les vols les plus courts et les plus directs vers la plupart des bureaux de pays et des bureaux multipays d'ONU-Femmes déjà en place et ceux qu'il était prévu de créer;

c) Tous les pays considérés offraient gracieusement des locaux de qualité, mais le Gouvernement turc et celui d'un autre pays avaient aussi proposé une aide financière généreuse pour couvrir les frais d'établissement du nouveau bureau;

d) Le coût de la vie à Istanbul était par ailleurs relativement moins élevé qu'ailleurs, ce qui se répercuterait sur l'indemnité de poste et l'indemnité journalière de subsistance, qui représentent un élément de dépense important dans le calcul du coût à moyen et à long terme d'une implantation à tel ou tel endroit;

e) Le fait qu'Istanbul soit située entre l'Europe, le Moyen-Orient, le Caucase et l'Asie centrale offre à ONU-Femmes des avantages supplémentaires pour ce qui est de la coopération interrégionale;

f) Le désavantage principal d'Istanbul était qu'il n'y avait pas de bureau d'ONU-Femmes qui puisse servir de base à la création du nouveau bureau régional; mais il ne s'agissait là que d'un inconvénient à court terme, les avantages à moyen et à long terme l'emportant.

F. Amélioration du mode de fonctionnement

37. Une meilleure prise en compte des priorités nationales, des procédures internes améliorées et un mécanisme de contrôle interne renforcé, qui caractérisent la nouvelle structure régionale, permettront à ONU-Femmes de fonctionner sur des bases plus solides. Il a été décidé d'améliorer le mode de fonctionnement par les mesures suivantes :

a) Renforcement de la transparence dans la prise des décisions quotidiennes;

b) Simplification de la procédure d'approbation des programmes et des projets;

c) Délégation de pouvoirs en matière de gestion des opérations et de prise de décisions;

d) Simplification de la procédure de recrutement;

e) Publication des rapports destinés aux donateurs par les bureaux hors siège selon une procédure d'approbation simplifiée.

IV. Coûts

38. Le présent rapport décrit les incidences des changements intervenus au siège et aux niveaux régional et national sur le budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013, lesquelles doivent être avalisées par le Conseil d'administration. Les précisions sur les fonds réservés au programme de base d'ONU-Femmes qui serviront également à renforcer les services de gestion des programmes des bureaux régionaux sont communiquées à titre d'information.

A. Méthodologie

39. ONU-Femmes a calculé les coûts de la nouvelle structure, qui sont présentés en comparaison avec ceux de la structure actuelle. Les coûts de base (tous les coûts

afférents à la structure régionale) ont été décomposés en trois catégories afin de faciliter le calcul :

a) **Dépenses de personnel.** Une comparaison a été faite entre le budget institutionnel approuvé et les dépenses annuelles associées aux effectifs proposés pour la nouvelle structure régionale (compte tenu des fonctions décrites à la section III), y compris les coûts de réinstallation et de rapatriement et les autres dépenses associées au transfert à un nouveau bureau;

b) **Dépenses de fonctionnement renouvelables.** La nouvelle structure régionale nécessite un seul bureau supplémentaire (bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale) par rapport à ce qui a été prévu dans le budget institutionnel approuvé. On s'est basé sur le coût des bureaux inscrit dans le budget institutionnel approuvé pour établir celui du bureau supplémentaire;

c) **Frais d'installation.** Ces frais comprennent les dépenses afférentes à la mise en place des nouveaux bureaux régionaux et de pays, y compris les dépenses associées à l'achat d'équipements et du matériel informatique.

40. Par ailleurs, ONU-Femmes a cherché à savoir si le solde inutilisé qui est prévu pour le budget de 2012 serait égal ou supérieur aux dépenses supplémentaires afférentes à la mise en place de la nouvelle structure en 2013.

B. Hypothèses retenues

41. Les hypothèses suivantes ont été retenues pour le calcul des coûts :

a) La comparaison est faite sur la base du montant total des dépenses annuelles de 2012 et 2013 (en comparant les dépenses prévues pour la structure existante en 2012 et les dépenses prévues pour la nouvelle structure);

b) Tous les postes créés pour la nouvelle structure régionale seront pourvus d'ici au 1^{er} janvier 2013. Le recrutement peut se poursuivre après cette date, mais celle-ci est retenue pour ne pas sous-estimer les coûts;

c) Les dépenses de fonctionnement s'élèvent en moyenne à 60 000 dollars par bureau;

d) Les dépenses de personnel renouvelables et non renouvelables sont calculées sur la base des taux comparables appliqués dans d'autres entités du système des Nations Unies²;

e) Vingt et un bureaux (y compris les anciens bureaux qui sont en train d'être transformés en bureaux de pays) sont renforcés ou créés au cours de la période, conformément au budget institutionnel approuvé³.

² ONU-Femmes applique les taux utilisés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

³ UNW/2011/11, par. 8.

C. Résultats de l'analyse des coûts

42. En se fondant sur les hypothèses susmentionnées et en tenant compte des structures décrites, ONU-Femmes calcule les coûts associés à la mise en place de la nouvelle structure régionale comme suit :

a) **Dépenses de personnel.** Le budget institutionnel approuvé pour 2012-2013 prévoit un montant de 104,8 millions de dollars au titre des dépenses de personnel au siège et sur le terrain (voir annexe III). Avec la mise en place des nouvelles structures régionales, ces dépenses s'élèvent à 111,4 millions de dollars (ibid.), soit un montant additionnel de 6,6 millions de dollars qui peut se décomposer comme suit : 5,9 millions de dollars au titre des nouveaux postes et 700 000 dollars au titre des ajustements à apporter à la structure existante;

b) **Dépenses de fonctionnement.** Sur la base de l'hypothèse susmentionnée concernant les dépenses de fonctionnement des bureaux extérieurs prévues dans le budget actuel, auquel il faut ajouter 60 000 dollars pour le bureau supplémentaire, les dépenses de fonctionnement associées à la nouvelle structure régionale sont estimées à 10,7 millions de dollars pour l'exercice biennal, soit 540 000 dollars de plus que le montant déjà approuvé. Ceci est dû au fait que la mise en place des bureaux a été accélérée compte tenu du calendrier prévu dans le budget approuvé, et que la mise en place de sept bureaux, prévue en 2013, a été avancée à 2012. De fait, le montant des dépenses de fonctionnement de la nouvelle structure régionale n'est que légèrement différent de celui prévu dans le budget approuvé pour 2012-2013 (10,2 millions de dollars);

c) **Frais d'installation.** Dans le budget institutionnel actuel, les frais d'installation de 21 nouveaux bureaux sont inscrits à la rubrique des dépenses de fonctionnement. Il est par conséquent inutile de les calculer à part. Les frais d'installation des nouveaux bureaux sont déjà inclus dans les dépenses de fonctionnement prévues dans le budget institutionnel actuel, sauf en ce qui concerne les bureaux dont la mise en place prévue en 2013 a été avancée à 2012.

43. Par conséquent, la mise en place de la nouvelle structure régionale proposée pour ONU-Femmes entraîne pour l'exercice biennal 2012-2013 des dépenses additionnelles d'un montant de 7,1 millions de dollars, dont 6,6 millions de dollars au titre des dépenses de personnel et 540 000 dollars au titre des autres dépenses.

44. ONU-Femmes propose également d'allouer les fonds destinés aux programmes aux bureaux régionaux pour appuyer les services chargés de la gestion des programmes. Le montant total des fonds qu'il est ainsi envisagé d'allouer aux bureaux régionaux pour l'exercice 2012-2013 est de 2,1 millions de dollars.

D. Modalités de financement

45. Depuis que la mise en place de la nouvelle structure régionale a commencé, ONU-Femmes s'est montrée prudente pour ce qui est du recrutement et n'a pas cherché à pourvoir les postes dont les incidences sur le budget n'ont pas encore été approuvées.

46. Selon les projections actuelles, il y a suffisamment de fonds dans le budget institutionnel approuvé pour couvrir les coûts entraînés en 2012-2013 par la

modification de la structure régionale. Par conséquent, ONU-Femmes n'a pas demandé que son budget institutionnel soit augmenté.

E. Modifications

47. Compte tenu de l'analyse qui précède, ONU-Femmes demande au Conseil d'administration de modifier son budget pour 2012-2013, dans les limites du montant déjà approuvé, comme suit :

- a) Création de 26 postes dans les bureaux régionaux;
- b) Création de 10 postes dans les bureaux de pays et les bureaux multipays;
- c) Création de 3 postes d'appui au siège.

48. Il est proposé d'inscrire 39 nouveaux postes en tout au budget institutionnel (voir annexe III).

49. Le budget d'ONU-Femmes tel que modifié servirait de base pour établir le budget de 2014-2015. Si les modifications décrites ci-dessus étaient retenues, le montant du budget de 2014-2015 serait de 6,3 millions de dollars supérieur à celui du budget de 2012-2013.

50. Aucun montant supplémentaire n'est demandé pour le budget de 2012-2013, mais la création de postes approuvée et la restructuration interne représentent un montant total de 139,4 millions de dollars (montant brut : 147,9 millions de dollars) alors que le montant approuvé pour l'exercice est de 132,3 millions de dollars (montant brut : 140,8 millions de dollars).

51. Le budget révisé pour 2012-2013 (sans augmentation) est présenté dans les annexes V (organigramme), VI et VII sous la même forme que l'original (voir UNW/2011/11). Il servirait de base à l'établissement du budget de 2014-2015.

V. Plan d'exécution

52. Le plan d'exécution de la structure régionale a pour objet de faire en sorte que le passage d'ONU-Femmes à la nouvelle structure décrite dans les sections III et IV se fasse :

- a) Dans les plus brefs délais possibles;
- b) De manière à éviter toute interruption d'activités, en particulier au niveau des pays;
- c) De manière à réduire au minimum les dépenses non renouvelables associées aux changements;
- d) De manière à minimiser les effets préjudiciables sur le personnel et à offrir au personnel des perspectives de carrière;
- e) De manière à ménager une certaine souplesse et à permettre le réajustement du plan au cas où des possibilités d'accélérer son exécution se présenteraient ou si des risques d'interruption des opérations survenaient.

A. Délais d'exécution

53. La modification de la structure régionale doit en principe être totalement achevée à la fin de 2013, la nouvelle structure devant être en place pour l'exécution du nouveau plan stratégique pour la période 2014-2017. Il est prévu que la mise en place des bureaux régionaux se déroulera de la manière suivante :

- a) Afrique de l'Est et Afrique australe (Nairobi) : premier trimestre 2013;
- b) Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (Dakar) : premier trimestre 2013;
- c) Amériques et Caraïbes (Panama) : premier trimestre 2013;
- d) États arabes (Le Caire) : premier trimestre 2013;
- e) Asie et Pacifique (Bangkok) : quatrième trimestre 2012;
- f) Europe et Asie centrale (Istanbul) : deuxième trimestre 2013.

54. Au niveau des régions, la majorité des bureaux de pays doivent en principe être investis des pouvoirs nécessaires d'ici à la fin du premier semestre 2013 et les quelques bureaux restants à la fin de 2013. Voir annexe VIII pour une description détaillée des changements et du moment où ils devront intervenir.

55. Le principal problème qui se pose au cours de la mise en place de la nouvelle structure est que les responsabilités seront transférées aux unités fonctionnelles alors que celles-ci ne seront pas préparées et n'auront pas encore les moyens requis pour mener à bien les tâches voulues. ONU-Femmes s'efforce de parer à ce problème en veillant à ce que les changements soient apportés compte tenu de l'évolution des capacités disponibles au niveau régional et au niveau des pays.

B. Volets du plan d'exécution

56. Les bureaux régionaux seront dotés de moyens dans un certain nombre de domaines pour pouvoir remplir leurs fonctions et leur rôle, notamment les domaines qui relèveront de l'entière responsabilité des directeurs régionaux, à savoir :

- a) Représentation;
- b) Gestion des programmes, c'est-à-dire élaboration, suivi et évaluation des programmes, et pouvoir de conclure des accords;
- c) Mise en œuvre d'un système de contrôle interne, gestion financière et gestion des achats;
- d) Gestion des ressources humaines;
- e) Mobilisation des ressources;
- f) Sécurité;
- g) Audit.

57. Le plan d'exécution comprend trois volets principaux qui aboutiront à la mise en place au niveau régional et au niveau des pays des capacités nécessaires pour assumer les divers rôles et fonctions prévus :

a) **Établissement des bureaux régionaux.** Il s'agit de mettre en place des bureaux régionaux et de les doter de toutes les capacités nécessaires. Pour ce faire, il faudra :

- i) Aménager des locaux d'ONU-Femmes dans les lieux où il n'en existe pas ou lorsque les locaux existants ne peuvent pas accueillir un bureau régional (locaux pas assez spacieux par exemple). Les locaux doivent notamment répondre aux exigences en matière de sécurité;
- ii) Recruter le personnel nécessaire. Le nombre de personnes à recruter varie d'une région à l'autre. Si le bureau régional est installé à l'emplacement d'un ancien bureau sous-régional d'ONU-Femmes, le recrutement sera rapide car on gardera le personnel existant. Tout l'effectif nécessaire doit être recruté pour que le système de contrôle interne puisse être mis en place et que le directeur régional soit investi des pouvoirs nécessaires;
- iii) Charger le directeur général de superviser les bureaux de pays et les bureaux multipays, ce qui va en général de pair avec sa prise de fonctions, à l'exception de quelques pays où le transfert des fonctions d'appui du siège se fait plus lentement;
- iv) Déléguer des pouvoirs de gestion des programmes et des opérations au directeur régional, qui se fait peu de temps après la prise de fonctions du directeur régional et selon la procédure commune;
- v) Organiser une formation à l'intention du personnel, le cas échéant;

b) **Délégation des pouvoirs aux bureaux de pays.** La délégation des pouvoirs se fait une fois que les bureaux sont dotés des capacités nécessaires pour pouvoir assurer la gestion des programmes et des opérations. La délégation des pouvoirs est contrôlée à l'aide d'un tableau de bord et comporte les étapes suivantes :

- i) Une vérification préalable et une évaluation des risques effectuées au niveau des pays;
- ii) La vérification des effectifs qui doivent être suffisants pour assumer les différentes tâches;
- iii) La vérification de la formation et de la certification du personnel dans les domaines des opérations, de la comptabilité et des achats;
- iv) La vérification des documents portant délégation de pouvoir qui doivent être dûment établis et signés;

c) **Transformation des bureaux sous-régionaux en bureaux multipays ou bureaux de pays.** Cela concerne les bureaux sous-régionaux qui ne sont pas destinés à devenir des bureaux régionaux. Leur transformation comprend les étapes suivantes :

- i) Une analyse fonctionnelle tenant compte du nouveau rôle dévolu au bureau;
- ii) La modification du tableau d'effectifs sur la base de l'analyse fonctionnelle;
- iii) La cessation de la fourniture des services d'appui opérationnel aux bureaux de pays dès que le bureau régional dispose de tous ses moyens;
- iv) L'information des partenaires nationaux et régionaux sur le nouveau rôle du bureau.

C. Mesures d'appui

58. ONU-Femmes procède par étapes mais entend aussi appliquer un certain nombre de mesures pour éviter autant que possible l'interruption des activités et réduire au minimum les risques durant la mise en place de la structure régionale ainsi que pour promouvoir une transition sans heurt et réussie, à savoir :

a) Affecter du personnel temporaire supplémentaire pour aider les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bureaux multipays à se mettre en place dans les délais prévus pour pouvoir être investis des pouvoirs nécessaires;

b) Élaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités du personnel à tous les niveaux pour le préparer à assumer les nouvelles fonctions et responsabilités;

c) Mettre en place des programmes de certification accélérée dans les domaines des finances et des achats en vue de la délégation de pouvoirs;

d) Accélérer le recrutement de manière que le personnel nécessaire soit en place pour assurer le fonctionnement du système de contrôle interne;

e) Modifier les directives existantes sur les programmes et les opérations et en élaborer de nouvelles qui tiennent compte de la modification des structures d'ONU-Femmes et définissent clairement l'articulation des tâches et les responsabilités des uns et des autres.

D. Considérations liées aux ressources humaines

59. Des directives en vue de la gestion des incidences qu'entraîne le changement sur les ressources humaines sont élaborées au siège, avec la contribution de représentants nommés par le personnel.

60. Pour veiller à assurer la continuité des opérations au cours de la mise en place des nouvelles structures et procédures, on continuera de recruter à des postes en tenant compte des critères suivants :

a) Les postes inscrits au budget institutionnel et les postes permanents approuvés à pourvoir dans l'immédiat pour satisfaire les exigences du service, selon la nouvelle orientation établie par les structures régionales;

b) Les postes de projet fondés sur les descriptifs de projets qui ont été approuvés et ont obtenu les fonds nécessaires.

61. ONU-Femmes cherchera à fournir aux membres du personnel la possibilité de tirer profit du changement pour faire avancer leurs carrières. Elle donnera en particulier aux fonctionnaires qui ne l'ont pas encore fait l'occasion d'acquérir une expérience directe au niveau des pays. La nouvelle structure et les postes offriront également à ONU-Femmes la possibilité de rechercher et d'attirer de nouveaux talents de l'extérieur, tout en cherchant à conserver la grande diversité géographique qui règne à l'heure actuelle au sein de son personnel.

E. Examen

62. Il est envisagé de mettre en place de nouvelles structures régionales qui seraient totalement opérationnelles à la fin de 2013. ONU-Femmes surveillera régulièrement l'efficacité des nouvelles structures régionales et pourra, après deux années de mise en œuvre, recommander d'y introduire des révisions, sur la base des enseignements tirés. Elle entretiendra également un dialogue constant avec le Conseil d'administration pour surveiller les progrès et répondre aux questions qui surgissent au cours de la mise en place des nouvelles structures.

VI. Conclusion

63. ONU-Femmes a adopté depuis sa création une série de mesures rapides en vue d'absorber les capacités et les structures dont elle a hérité à partir des quatre anciennes entités sur lesquelles elle repose, de façon à se transformer en organisation qui corresponde aux attentes de l'Assemblée générale, de la société civile, des partenaires nationaux et des femmes et des filles elles-mêmes. Les nouvelles structures régionales répondent à la nécessité de changer de mode de gestion, conformément à la vision énoncée dans le plan stratégique d'ONU-Femmes, pour permettre à l'entité d'avoir plus d'impact que n'en ont eu ses entités constituantes sur le plan de l'obtention de résultats, en particulier au niveau des pays, y compris grâce à l'exploitation des capacités du système des Nations Unies dans son ensemble.

64. ONU-Femmes croit pouvoir, dans le cadre des ressources budgétaires institutionnelles existantes, mettre en place une nouvelle structure renforcée qui permettra d'obtenir cet impact. Elle pense également que cette structure restera valable et conviendra à terme, précisément parce qu'elle tient compte des impératifs du mandat d'ONU-Femmes, les nouvelles structures régionales représentant les changements définitifs envisagés par l'Organisation. La réalisation de la transition marquera la fin de la phase de création d'ONU-Femmes, tandis qu'elle se transformera en organisation dotée d'une structure, qui correspondra aux objectifs énoncés par son Conseil d'administration et partagés par ses partenaires.

Annexe I

**Liste des bureaux régionaux, des bureaux multipays
et des bureaux de pays envisagés par ONU-Femmes
à partir de 2013**

<i>Bureaux régionaux</i>	<i>Bureaux multipays</i>	<i>Bureaux de pays^a</i>	<i>Présence du programme^b</i>
Afrique : Nairobi et Dakar	Afrique du Sud (Afrique australe)	Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Kenya, Libéria, Malawi, Mali, Mozambique, Nigéria, Ouganda, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Soudan du Sud, Zimbabwe	Cap-Vert, Ghana, Guinée- Bissau, Somalie ^c
États arabes : Le Caire	Maroc (région du Maghreb)	Égypte, Iraq et Jordanie; territoire palestinien occupé	Algérie, Libye, Mauritanie, Tunisie, Yémen
Asie et Pacifique : Bangkok	Inde (Bhoutan, Maldives et Sri Lanka) Fidji (îles du Pacifique)	Afghanistan, Bangladesh, Cambodge, Népal, Pakistan, Papouasie-Nouvelle Guinée, Thaïlande, Timor-Leste, Viet Nam	Chine, Îles Salomon, Indonésie, Kiribati, Myanmar, Philippines, République démocratique populaire lao, Samoa, Vanuatu
Europe-Asie centrale : Istanbul	Kazakhstan (Asie centrale)	Albanie, Bosnie-Herzégovine, Géorgie, Kirghizistan, République de Moldova, Slovaquie, Tadjikistan	Ex-République yougoslave de Macédoine, Kosovo ^d , Serbie
Amériques et Caraïbes : Panama	Barbade (Caraïbes)	Brésil, Bolivie (État plurinational de), Colombie, El Salvador, Équateur, Guatemala, Haïti, Mexique, Paraguay, République dominicaine	Honduras, Nicaragua, Uruguay

^a Bureaux comprenant des représentants internationaux et des capacités suffisantes en matière de délégation de pouvoirs.

^b Présence variable, avec un conseiller principal pour la problématique hommes-femmes ou un administrateur de projet.

^c Opérant à partir du bureau de Nairobi.

^d En application de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

Annexe II

Postes permanents dans les bureaux régionaux

Gestion

- Directeur régional (D-1)
- Directeur régional adjoint (P-5)

Appui technique

- Conseiller pour les politiques (P-5)
- Spécialiste de la planification et de la coordination stratégiques (P-4)
- Spécialiste de la communication et de la sensibilisation (AN-C)

Appui opérationnel

- Directeur des opérations internationales (P-4)
- Spécialiste des ressources humaines (P-3)
- Spécialiste des finances (AN-C)
- Adjoint au financement des programmes (G-7)
- Assistant administratif et commis aux achats (G-7)

Divers

- Chauffeur (G-3)

De plus, chaque bureau régional comprendra un spécialiste de l'évaluation (P-4), qui sera financé au moyen de l'enveloppe budgétaire consacrée aux activités d'évaluation.

Annexe III

Comparaison entre le budget institutionnel actuellement approuvé et le projet de budget institutionnel révisé pour 2012-2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget institutionnel actuellement approuvé pour 2012-2013</i>			<i>Projet de budget institutionnel révisé, y compris les structures régionales</i>			<i>Variation</i>		
	<i>Fonctionnaires</i>	<i>Non-fonctionnaires</i>	<i>Total</i>	<i>Fonctionnaires</i>	<i>Non-fonctionnaires</i>	<i>Total</i>	<i>Fonctionnaires</i>	<i>Non-fonctionnaires</i>	<i>Total</i>
	<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(c) = (a) + (b)</i>	<i>(d)</i>	<i>(e)</i>	<i>(f) = (d) + (e)</i>	<i>(g) = (a) - (d)</i>	<i>(h) = (b) - (e)</i>	<i>(i) = (g) + (h)</i>
Siège	47 978	22 345	70 323	47 734	22 345	70 079	(245)	–	(245)
Hors siège	56 778	10 174	66 952	63 616	10 714	74 330	6 838	540	7 378
Total partiel	104 756	32 519	137 275	111 350	33 059	144 409	6 594	540	7 134
Sécurité			2 700			2 700			–
IPSAS			800			800			–
Total			140 775			147 909			7 134

Note : Au sujet du budget approuvé pour 2012-2013, voir UNW/2011/11 et UNW/2011/13 et la décision 2011/5.

Abréviation : IPSAS : Normes comptables internationales pour le secteur public.

Annexe IV

**Récapitulatif des modifications du tableau d'effectifs
dans le projet de budget institutionnel révisé
pour 2012-2013**

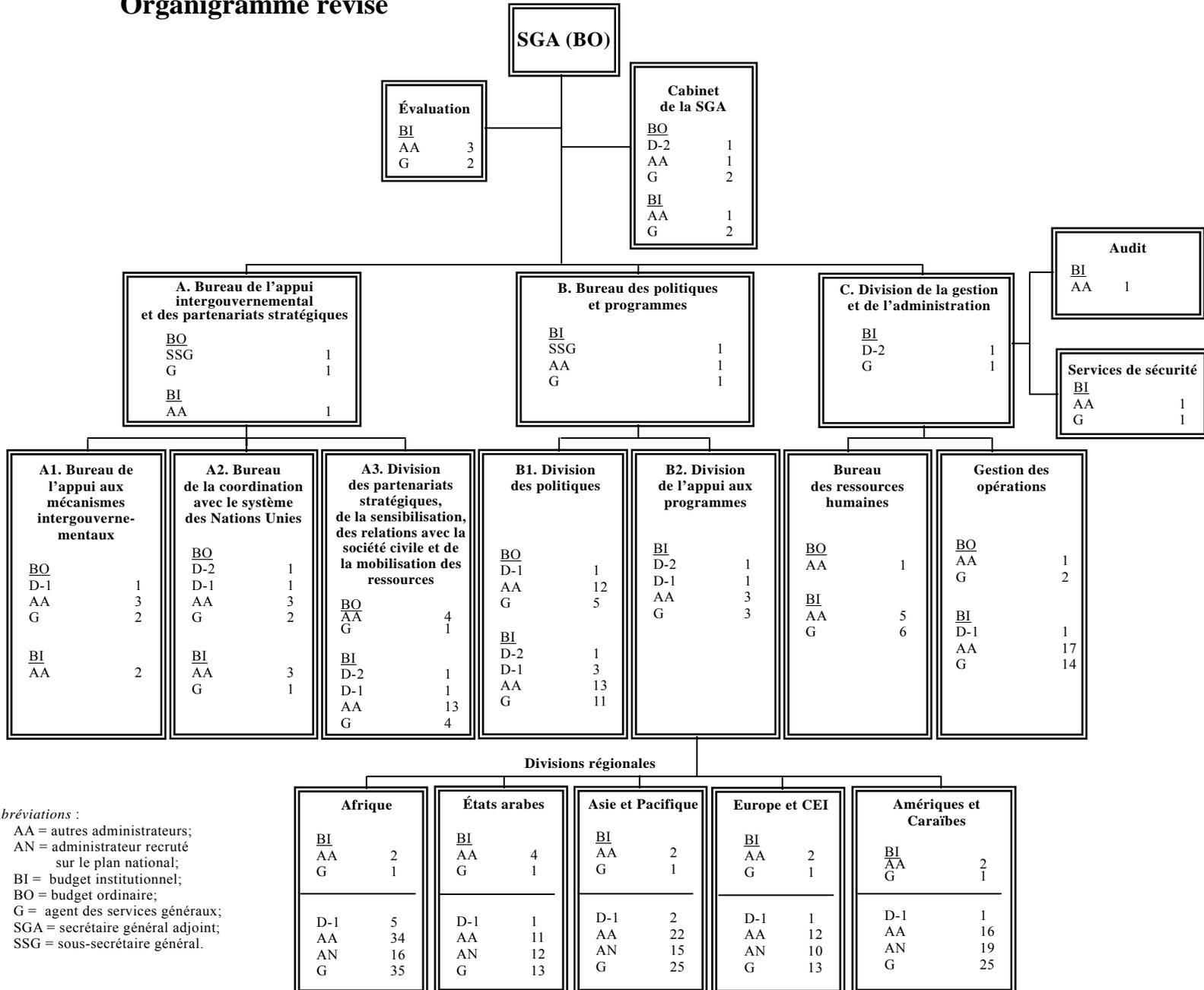
Nouveaux postes proposés – structures régionales

<i>Région</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres administrateurs</i>	<i>AN</i>	<i>Agents des services généraux</i>	Total
Afrique	1	2	1	1	5
États arabes		4	2	1	7
Asie et Pacifique		4	4	2	10
Europe et CEI		4	1	3	8
Amériques et Caraïbes		2	2	2	6
Siège		2		1	3
Total	1	18	10	10	39

Abréviations : AN : administrateur recruté sur le plan national; CEI : Communauté d'États indépendants.

Annexe V

Organigramme révisé



Annexe VI

Budget institutionnel 2012-2013 : dépenses révisées et variations de volumes^a

Principaux secteurs de dépenses et variations de volumes

(En milliers de dollars des États-Unis)

I. Budget institutionnel pour 2012-2013	
Budget d'appui biennal financé par des ressources volontaires	137 275
Dépenses de sécurité	2 700
Adoption des normes IPSAS	800
Total partiel I	140 775
II. Augmentations/diminutions imputables aux dépenses	
Inflation, taux de change, dépenses de personnel	–
Total partiel II.	–
III. Augmentations/diminutions imputables aux volumes	
Augmentations	
Renforcement de la présence sur le terrain	5 389
Renforcement de l'appui à la gestion	528
Total partiel III	5 917
IV. Autres augmentations/diminutions	
Déploiement du personnel affecté aux programmes entre le siège et les bureaux extérieurs	677
Objets de dépense autres que les postes	540
Total partiel IV	1 217
V. Variation nette	7 134
VI. Montant estimatif du budget institutionnel pour 2012-2013	147 909
Montant estimatif des recettes à inscrire au budget institutionnel.	(8 428)
Total net (prévisions budgétaires)	139 481

Abréviations : IPSAS, Normes comptables internationales pour le secteur public.

^a Voir UNW/2011/11, tableau 2.

Annexe VII

Récapitulatif révisé des prévisions budgétaires pour 2012-2013^a

Récapitulatif des prévisions budgétaires financées au moyen de contributions volontaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Budget approuvé pour 2012-2013 ^b	Variation des volumes 2012-2013		Variations des coûts 2012-2013	Estimations pour 2012-2013
		Montant	Pourcentage		
	(a)	(b)	(c) = (b)/(a)	(d)	(e) = (a) + (b) + (d)
Postes	104 756	5 917	5,6	677	111 350
Autres objets de dépense	32 519		0,0	540	33 059
Total	137 275	5 917	4,3	1 217	144 409
Sécurité	2 700		0,0		2 700
Passage aux normes IPSAS	800		0,0		800
Total partiel	3 500	–	0,0	–	3 500
Total	140 775	5 917	4,2	1 217	147 909
Recettes	(8 428)		0,0		(8 428)
Net	132 347	5 917	4,5	1 217	139 481

^a Voir UNW/2011/11, tableau 5.^b Voir UNW/2011/11 et UNW/2011/13, décision 2011/5.

Annexe VIII

Récapitulatif du plan de mise en place des structures régionales

<i>Principales étapes à franchir</i>	2012		2013			
	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>	<i>Premier trimestre</i>	<i>Deuxième trimestre</i>	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>
<i>Amériques et Caraïbes</i>						
Création du bureau régional						
1.1 De nouveaux locaux protégés à usage de bureaux sont établis.	Objectif atteint					
1.2 L'effectif du bureau régional est au complet.				X		
1.3 Le directeur régional est investi des pouvoirs nécessaires sur le plan des programmes et des opérations et assume la responsabilité des bureaux multipays et des bureaux de pays.		X				
1.4 Le nouveau personnel d'ONU-Femmes est formé sur le plan des priorités stratégiques, du mandat, des programmes et des opérations.		X				
1.5 Le bureau régional est pleinement opérationnel				X		
Transformation d'anciens bureaux sous-régionaux en bureaux de pays et en bureaux multipays						
2.1 L'analyse et la structure fonctionnelles des bureaux multipays et des bureaux de pays sont achevées, y compris la composition des effectifs.		X				
2.2 Un appui opérationnel constant est fourni par les bureaux sous-régionaux et le siège, jusqu'à ce que le bureau régional devienne pleinement opérationnel.	X	X				
2.3 L'alignement et le recrutement des effectifs sont achevés		X				
2.4 Tous les bureaux multipays et les bureaux de pays ont été créés et sont opérationnels.				X		

<i>Principales étapes à franchir</i>	2012		2013			
	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>	<i>Premier trimestre</i>	<i>Deuxième trimestre</i>	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>
<i>Europe et Asie centrale</i>						
Création du bureau régional						
1.1 De nouveaux locaux protégés à usage de bureaux sont établis.			X			
1.2 L'effectif du bureau régional est au complet.				X		
1.3 Le directeur régional est investi des pouvoirs nécessaires sur le plan des programmes et des opérations et assume la responsabilité des bureaux multipays et des bureaux de pays.				X		
1.4 Le nouveau personnel d'ONU-Femmes est formé sur le plan des priorités stratégiques, du mandat, des programmes et des opérations.			X			
1.5 Le bureau régional est pleinement opérationnel.				X		
Transformation des anciens bureaux sous-régionaux en bureaux de pays et en bureaux multipays						
2.1 L'analyse et la structure fonctionnelles des bureaux multipays et des bureaux de pays sont achevées, y compris la composition des effectifs.			X			
2.2 Un appui opérationnel constant est fourni par les bureaux sous-régionaux et le siège, jusqu'à ce que le bureau régional devienne pleinement opérationnel.	X	X	X	X		
2.3 L'alignement et le recrutement des effectifs sont achevés.				X		
2.4 Tous les bureaux multipays et les bureaux de pays ont été créés et sont opérationnels.				X		
<i>Afrique occidentale et centrale</i>						
Création du bureau régional						
1.1 De nouveaux locaux protégés à usage de bureaux sont établis.		X				

<i>Principales étapes à franchir</i>	2012		2013			
	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>	<i>Premier trimestre</i>	<i>Deuxième trimestre</i>	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>
1.2 L'effectif du bureau régional est au complet.			X			
1.3 Le directeur régional est investi des pouvoirs nécessaires sur le plan des programmes et des opérations et assume la responsabilité des bureaux multipays et des bureaux de pays.			X			
1.4 Le nouveau personnel d'ONU-Femmes est formé sur le plan des priorités stratégiques, du mandat, des programmes et des opérations.			X			
1.5 Le bureau régional est pleinement opérationnel.			X			
Transformation des anciens bureaux sous-régionaux en bureaux de pays et en bureaux multipays						
2.1 L'analyse et la structure fonctionnelles des bureaux multipays et des bureaux de pays sont achevées, y compris la composition des effectifs.		X				
2.2 Un appui opérationnel constant est fourni par les bureaux sous-régionaux et le siège, jusqu'à ce que le bureau régional devienne pleinement opérationnel.	X	X	X	X		
2.3 L'alignement et le recrutement des effectifs sont achevés.			X			
2.4 Tous les bureaux multipays et les bureaux de pays ont été créés et sont opérationnels.					X	
<i>Afrique orientale et australe</i>						
Création du bureau régional						
1.1 De nouveaux locaux protégés à usage de bureaux sont établis.		X				
1.2 L'effectif du bureau régional est au complet.			X			
1.3 Le directeur régional est investi des pouvoirs nécessaires sur le plan des programmes et des opérations et assume la responsabilité des bureaux multipays et des bureaux de pays.			X			

<i>Principales étapes à franchir</i>	2012		2013			
	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>	<i>Premier trimestre</i>	<i>Deuxième trimestre</i>	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>
1.4 Le nouveau personnel d'ONU-Femmes est formé sur le plan des priorités stratégiques, du mandat, des programmes et des opérations.			X			
1.5 Le bureau régional est pleinement opérationnel.			X			
Transformation des anciens bureaux sous-régionaux en bureaux de pays et en bureaux multipays						
2.1 L'analyse et la structure fonctionnelles des bureaux multipays et des bureaux de pays sont achevées, y compris la composition des effectifs.		X				
2.2 Un appui opérationnel constant est fourni par les bureaux sous-régionaux et le siège, jusqu'à ce que le bureau régional devienne pleinement opérationnel.	X	X	X			
2.3 L'alignement et le recrutement des effectifs sont achevés.			X			
2.4 Tous les bureaux multipays et les bureaux de pays ont été créés et sont opérationnels.				X		
<i>États arabes</i>						
Création du bureau régional						
1.1 De nouveaux locaux protégés à usage de bureaux ont été établis.		X				
1.2 L'effectif du bureau régional est au complet.			X			
1.3 Le directeur régional a été investi des pouvoirs nécessaires sur le plan des programmes et des opérations et assume la responsabilité des bureaux multipays et des bureaux de pays.	En place					
1.4 Le nouveau personnel d'ONU-Femmes est formé sur le plan des priorités stratégiques, du mandat, des programmes et des opérations.		X	X			
1.5 Le bureau régional est pleinement opérationnel.			X			

<i>Principales étapes à franchir</i>	2012			2013		
	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>	<i>Premier trimestre</i>	<i>Deuxième trimestre</i>	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>
Transformation des anciens bureaux sous-régionaux en bureaux de pays et en bureaux multipays						
2.1 L'analyse et la structure fonctionnelles des bureaux multipays et des bureaux de pays sont achevées, y compris la composition des effectifs.	Étape franchie					
2.2 Un appui opérationnel constant est fourni par les bureaux sous-régionaux et le siège, jusqu'à ce que le bureau régional devienne pleinement opérationnel.	X	X	X			
2.3 L'alignement et le recrutement des effectifs sont achevés.		X				
2.4 Tous les bureaux multipays et les bureaux de pays ont été créés et sont opérationnels.			X			
<i>Asie et Pacifique</i>						
Création du bureau régional						
1.1 De nouveaux locaux régionaux à usage de bureaux sont établis.		X				
1.2 L'effectif du bureau régional est au complet.		X				
1.3 Le directeur régional est investi des pouvoirs nécessaires sur le plan des programmes et des opérations et assume la responsabilité des bureaux multipays et des bureaux de pays.		X				
1.4 Le nouveau personnel d'ONU-Femmes est formé sur le plan des priorités stratégiques, du mandat, des programmes et des opérations.		X				
1.5 Le bureau régional est pleinement opérationnel.		X				
Transformation des anciens bureaux sous-régionaux en bureaux de pays et en bureaux multipays						
2.1 L'analyse et la structure fonctionnelles des bureaux multipays et des bureaux de pays sont achevées, y compris la composition des effectifs.		X				

<i>Principales étapes à franchir</i>	<i>2012</i>			<i>2013</i>		
	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>	<i>Premier trimestre</i>	<i>Deuxième trimestre</i>	<i>Troisième trimestre</i>	<i>Quatrième trimestre</i>
2.2 Un appui opérationnel constant est fourni par les bureaux sous-régionaux et le siège, jusqu'à ce que le bureau régional devienne pleinement opérationnel.	X	X	X			
2.3 L'alignement et le recrutement des effectifs sont achevés.		X				
2.4 Tous les bureaux multipays et les bureaux de pays ont été créés et sont opérationnels.			X			