



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

Distr. générale  
24 avril 2012  
Français  
Original : anglais

## Session annuelle de 2012

29 mai-1<sup>er</sup> juin 2012

Point 4 de l'ordre du jour provisoire\*

## Rapport sur l'examen des structures régionales

### Structure régionale

#### *Résumé*

L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a été créée par la résolution 64/289 de l'Assemblée générale sur la cohérence du système des Nations Unies, avec pour mandat d'aider les États Membres et le système des Nations Unies à progresser de manière plus efficace et efficiente vers l'objectif de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

Le plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2011-2013 insiste sur la nécessité d'adapter la structure de l'Entité pour assurer une mise en œuvre efficace et efficiente de son mandat. Les éléments clés d'une nouvelle structure régionale destinée à mieux aider les États Membres et exploiter les possibilités offertes par le système des Nations Unies ont été identifiés en consultation avec les États Membres, les partenaires de la société civile, les organisations du système des Nations Unies et le personnel d'ONU-Femmes. ONU-Femmes a également commandé une étude des différentes options concernant sa structure régionale, fondée notamment sur les enseignements tirés de l'expérience d'autres organisations, appartenant ou non au système des Nations Unies.

À partir des différentes options proposées à l'issue de l'étude susmentionnée, et compte tenu des besoins, notamment de la nécessité de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités, de fournir un appui aux présences sur le terrain et de décentraliser les processus de prise de décisions, ONU-Femmes a conçu une nouvelle structure régionale qui exploite au maximum ses capacités à s'acquitter de son mandat.

\* UNW/2012/L.3.



Le présent rapport, établi en application du paragraphe 8 de la décision 2011/5 du Conseil d'administration relative au budget institutionnel d'ONU-Femmes pour l'exercice biennal 2012-2013 (voir UNW/2011/13), décrit la nouvelle structure régionale et explique comment elle permet à l'Entité de répondre au mieux aux besoins des États Membres. Il présente les principales mesures à prendre à cet effet, notamment les activités en cours visant à élaborer un plan exhaustif de gestion et de mise en œuvre du changement.

## I. Introduction

1. L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a été créée par la résolution 64/289 de l'Assemblée générale relative à la cohérence du système des Nations Unies, avec pour mandat d'aider les États Membres et le système des Nations Unies à progresser de manière plus efficace et efficiente vers l'objectif de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Le présent document, préparé en application du paragraphe 8 de la décision 2011/5 du Conseil d'administration relative au budget institutionnel d'ONU-Femmes pour la période biennale 2012-2013 (voir UNW/2011/13), décrit les plans pour la mise en place d'une nouvelle structure régionale. La mise en place de cette structure est également conforme au plan stratégique pour la période 2011-2013 (UNW/2011/9) et reflète l'importance que le Conseil d'administration attache, d'une manière générale, au développement et à l'amélioration du soutien apporté aux pays en renforçant les capacités de ses bureaux aux niveaux régional et national. Les incidences budgétaires détaillées de la nouvelle structure sont en cours de détermination et seront présentées au Conseil d'administration à sa deuxième session annuelle, en septembre 2012.

2. L'objectif d'ONU-Femmes est de progresser vers des sociétés d'où la discrimination sexuelle a disparu, où les femmes et les hommes ont les mêmes chances, où le développement économique et social des femmes et des filles est garanti et où toutes les mesures prises en faveur du développement, des droits de l'homme, de la paix et de la sécurité respectent les droits des femmes.

3. Le présent rapport expose les raisons pour lesquelles une nouvelle structure régionale était nécessaire pour permettre à ONU-Femmes de répondre efficacement aux priorités nationales et régionales, à la demande des États Membres et du système des Nations Unies, et décrit le cadre général de cette nouvelle structure. Il décrit également les prochaines mesures à prendre pour concrétiser cette nouvelle structure.

## II. Contexte

### A. Possibilités offertes par une nouvelle structure régionale

4. Le mandat adopté par l'Assemblée générale confie à ONU-Femmes un rôle de normalisation, de plaidoyer, de programmation et de coordination, et ce à l'échelle mondiale. De ce fait, ONU-Femmes doit travailler avec l'ensemble du système des Nations Unies, les gouvernements, les entités intergouvernementales, les partenaires non gouvernementaux et la société civile dans les domaines du développement, des droits de l'homme, de la paix et de la sécurité.

5. ONU-Femmes doit jouer un rôle de catalyseur et intervenir de manière efficiente, en tirant parti des ressources et des liens existants au sein du système des Nations Unies et en évitant de répéter ce que les structures et procédures des institutions spécialisées existantes ont déjà fait.

6. Cette complexité lui offre la possibilité, en tant que dernière-née des entités du système des Nations Unies, d'agir efficacement dans un monde où la nature de la coopération internationale pour le développement est en évolution. Des structures et

des procédures plus efficaces et une utilisation plus souple de différents modes d'action, notamment la coordination de l'action de diverses instances dans différentes zones géographiques et la coopération avec toute une gamme de partenaires, contribueront à la rendre plus efficace.

7. Depuis quelque années, l'environnement dans lequel s'inscrit la coopération pour le développement est en évolution : l'accent est désormais mis sur la contribution au développement et les résultats obtenus et non plus simplement sur l'efficacité de l'aide; l'aide publique au développement a subi les contrecoups de la crise financière mondiale et la collaboration Sud-Sud se développe, divers acteurs et organismes de la société civile et du secteur privé participant désormais à la coopération pour le développement. La capacité d'ONU-Femmes à travailler avec souplesse dans ce nouvel environnement est un élément clef de succès.

8. Dans ce contexte, l'ONU a fixé comme objectif prioritaire l'appropriation par les pays et la fourniture aux États Membres d'un appui plus cohérent, plus efficace et plus efficace sur le plan du développement. En tant que partie intégrante du système des Nations Unies, ONU-Femmes se voit comme un organisme axé sur un objectif stratégique, dont l'action s'étend à toute la planète, qui joue un rôle de plaidoyer au nom des femmes et des filles et qui contribue à l'obtention de résultats en leur faveur en s'appuyant sur les moyens offerts par le système ainsi que sur d'autres ressources, qu'elles soient nationales ou régionales.

9. Afin de pouvoir concrétiser cette vision, ONU-Femmes doit améliorer sa structure organisationnelle et devenir une entité dynamique et décentralisée, dont les différents éléments sont interconnectés et se renforcent mutuellement. Pour cela, il faut décentraliser la structure actuelle, déléguer sur le terrain la prise de décisions en matière de programmes et de questions financières, mieux définir les responsabilités et les filières hiérarchiques et simplifier les procédures. C'est dans ce contexte que le plan stratégique pour la période 2011-2013 insiste sur la nécessité d'adapter la structure d'ONU-Femmes pour lui permettre de s'acquitter de manière efficace et efficiente de son mandat.

## **B. La structure organisationnelle actuelle et les problèmes qu'elle pose**

10. Récemment, ONU-Femmes a jeté les bases d'une future organisation puissante. Deux budgets et un plan stratégique (pour la période 2011-2013) ont été préparés et approuvés par le Conseil d'administration. Les effectifs au siège sont complets et la nouvelle équipe de direction est en place. Les principaux problèmes et défis, notamment en matière d'opération et de gestion, ont été identifiés et, une fois appliqué, le plan d'action élaboré se traduira par un organisme plus efficace, plus efficace, plus transparent, où les responsabilités sont mieux définies et qui offrira de la valeur pour ses parties prenantes.

11. La recherche d'une plus grande efficacité s'articule autour de deux axes principaux : premièrement, le renforcement de l'action sur le terrain qui sera élargie et approfondie au niveau des pays et, deuxièmement, des programmes plus efficaces qui obtiendront donc de meilleurs résultats.

12. Avant de définir ses besoins, ONU-Femmes a évalué ses moyens aussi bien au siège qu'au niveau des pays. Au siège, la structure actuelle est le résultat d'une

analyse fonctionnelle réalisée en 2010 qui a débouché sur le regroupement et l'intégration des fonctions des quatre entités qui ont donné naissance à ONU-Femmes. Cette première étape n'a toutefois pas porté sur l'harmonisation et la complémentarité des fonctions et des structures du siège, d'une part, et des bureaux sous-régionaux et de pays, d'autre part, ni sur les synergies possibles.

13. L'évaluation des capacités hors siège qui a pris fin début 2011 a contribué à définir le niveau minimum de capacité de base des bureaux de pays. Le budget institutionnel prévoit donc pour 17 bureaux prioritaires un effectif minimum de cinq personnes. Le budget institutionnel pour 2012-2013 prévoit la création de bureaux dans 21 autres pays.

14. ONU-Femmes est consciente du fait qu'elle est confrontée à plusieurs problèmes qui tiennent à son origine même. D'intenses consultations menées avec divers partenaires et avec le personnel au cours de l'année écoulée ont confirmé que les problèmes les plus urgents, à traiter en priorité, étaient la disparité des capacités, un processus de décision et d'approbation trop centralisé, des goulets d'étranglement qui retardent la fourniture de services par les bureaux sur le terrain, des lignes hiérarchiques mal conçues qui ne permettent pas un contrôle approprié et, enfin, l'insuffisance de la communication en interne et du partage des connaissances.

15. Les audits externes et internes des bureaux de pays et des bureaux sous-régionaux montrent dans quels domaines des améliorations pourraient être apportées, à savoir la structure des effectifs, les capacités en matière de planification et de suivi et de contrôle interne, ainsi que les mécanismes d'affectation des responsabilités et de gestion.

16. Une série de réunions régionales organisées en septembre et octobre 2011, auxquelles ont participé des représentants de bureaux de pays et de bureaux régionaux ainsi que du siège, ont identifié les questions suivantes à traiter en priorité :

- a) Le pouvoir de prise de décisions et le statut des représentants d'ONU-Femmes dans les pays compte tenu de l'importance des programmes exécutés et des fonctions exercées au nom de plusieurs organismes;
- b) Des ressources financières prévisibles et d'un niveau suffisant pour faciliter l'élaboration des programmes stratégiques;
- c) Des contrats qui assurent au personnel un emploi stable;
- d) Une capacité technique et opérationnelle suffisante au niveau des pays;
- e) Des spécialistes de la région considérée, situés à proximité des bureaux de pays de façon à favoriser une programmation de haute qualité;
- f) Des procédures plus simples et davantage normalisées, les procédures actuelles étant complexes à appliquer et longues à mettre en œuvre;
- g) L'amélioration de la communication et le développement de l'échange de connaissances à tous les niveaux.

17. La réunion organisée en janvier 2012 à l'intention de tous les représentants et hauts responsables d'ONU-Femmes, du terrain comme du siège, est parvenue aux mêmes conclusions. L'un des principaux résultats de l'enquête réalisée en février

2012 était que le personnel était impatient de voir la nouvelle structure mise en place afin que certains des problèmes structurels identifiés puissent être résolus.

### **C. Les efforts en cours en vue d'une plus grande efficacité**

18. La nouvelle structure régionale doit être placée dans le contexte général du développement constitutionnel d'ONU-Femmes. Les bureaux de pays sont renforcés conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation réalisée en 2011 et au budget institutionnel approuvé par le Conseil d'administration. Ce renforcement se traduit par un personnel en nombre suffisant dont les contrats sont plus prévisibles, et par une délégation de pouvoir fondée sur des mécanismes de contrôle interne et de supervision. Par ailleurs, les bureaux renforcés à la suite de l'approbation par le Conseil d'administration du budget d'appui pour 2011 et du budget institutionnel pour 2012-2013 sont prioritaires pour ce qui est de la délégation de pouvoir.

19. Les efforts concertés engagés ont déjà permis de réaliser des progrès en ce qui concerne l'identification et la sélection des représentants d'ONU-Femmes dans plus de 25 pays, assurant ainsi le même niveau de représentation que pour d'autres organismes des Nations Unies. Une formation prévue pour le second semestre de 2012 doit permettre à ONU-Femmes de disposer de responsables, au siège comme sur le terrain, fortement motivés, capables d'innover, dirigeant par l'exemple, responsables, motivés par les résultats et champions du changement en faveur de l'amélioration des conditions de vie des femmes et des filles.

20. ONU-Femmes a donné la priorité à la mise en place d'un cadre d'action renforcé, permettant d'apporter avec souplesse une réponse stratégique aux priorités nationales conformément au plan stratégique pour la période 2011-2013. Fin 2011, 56 notes stratégiques et plans de travail annuels, décrivant les contributions qui seront apportées dans le cadre d'une réponse coordonnée des équipes de pays, avaient été élaborés pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Ces notes et plans de travail, qui ont fait l'objet d'un examen par des pairs afin d'en garantir la qualité, constituent une nouvelle base pour le suivi des résultats au niveau des pays et l'établissement de rapports.

21. Les politiques et procédures programmatiques et opérationnelles, dont la plupart ont été héritées du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, sont en cours de révision afin de mieux les adapter aux besoins des bureaux de pays. La révision porte principalement sur les procédures d'établissement de rapports et d'approbation des programmes qui seront simplifiées, ainsi que sur la délégation de pouvoir, aussi bien dans le domaine financier que dans le domaine des programmes. L'alignement des procédures opérationnelles sur les procédures simplifiées et harmonisées des Nations Unies est également une priorité.

22. Comme le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et d'autres fonds et programmes, ONU-Femmes a adopté, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, de nouvelles normes comptables conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public. L'adoption de ces nouvelles normes a été l'occasion d'actualiser et d'améliorer des procédures opérationnelles clefs et de former le personnel d'ONU-Femmes dans les pays. ONU-Femmes continuera de suivre et d'appuyer l'application des nouvelles normes

comptables, avec pour conséquence une amélioration constante des procédures sur le terrain et au siège, et fournira à ses bureaux tout l'appui technique et en matière de formation nécessaire.

### III. Analyse de la structure régionale

23. À l'issue d'un appel d'offres, ONU-Femmes a chargé le cabinet Dalberg Global Development Advisors de réaliser une étude présentant les diverses options possibles pour améliorer sa structure organisationnelle au niveau des pays, au niveau régional et au niveau mondial. Plus précisément, l'étude avait un triple objectif, à savoir :

a) Identifier et évaluer les améliorations possibles en matière d'organisation, d'opérations et de supervision, en s'appuyant sur les résultats de consultation internes et sur ce qui s'était fait dans d'autres organisations;

b) Décrire, pour chaque option, les conditions de mise en œuvre et les choix stratégiques;

c) Présenter une synthèse des recommandations pour examen.

24. L'étude s'est appuyée sur plusieurs initiatives importantes de l'année écoulée, notamment : a) le plan stratégique pour la période 2011-2013; b) l'évaluation des besoins minimum au niveau des pays; c) le plan d'action visant à donner suite aux cinq réunions régionales organisées fin 2011; d) le budget d'appui institutionnel pour la période 2012-2013; et e) le cadre stratégique de la problématique de l'égalité des sexes et de la promotion de la femme pour la période 2012-2013 (A/66/82, tel que modifié par le Comité du programme et de la coordination dans le document A/66/16). Elle était également conforme aux efforts en cours visant à améliorer l'efficacité d'ONU-Femmes.

25. L'étude a duré 14 semaines, de janvier à mars 2012 et a donné lieu à des consultations avec les États Membres, les organismes des Nations Unies, les commissions régionales, des représentants de la société civile et le personnel d'ONU-Femmes sur le terrain comme au siège. Environ 330 entretiens ont été menés, y compris avec des représentants d'organismes des Nations Unies et d'autres partenaires. Le mandat, les fonctions, les moyens, les ressources et les structures d'ONU-Femmes ont été analysés sur la base d'une enquête menée en trois langues auprès de l'ensemble du personnel, ainsi que des résultats de visites sur le terrain et de vidéoconférences avec 18 bureaux. L'étude a également porté sur les structures d'autres organisations, appartenant ou non au système des Nations Unies, afin d'avoir des points de repère, de savoir comment ces structures avaient évolué, dans quelles conditions elles avaient été mises en place et ce qu'elles avaient apporté.

26. Tout au long de l'étude, un groupe de référence a fourni orientations et informations, testé les hypothèses et les résultats de l'enquête et fait part de ses observations sur les modèles proposés. Ce groupe était composé de personnels d'ONU-Femmes de divers bureaux, de niveaux hiérarchiques et de spécialisés variés, ainsi que de deux représentants élus par leurs pairs.

27. Le rapport soumis en mars 2012 à la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive et aux principaux responsables d'ONU-Femmes présentait des options,

portant sur la structure régionale, les opérations et l'appui et le contrôle. Ces trois options sont brièvement décrites dans l'annexe au présent document.

#### **IV. La nouvelle structure régionale**

28. ONU-Femmes a examiné les avantages et les inconvénients des différentes options proposées au regard de ses besoins et, à la suite de cet examen, a élaboré une nouvelle structure régionale qui exploite au maximum ses capacités à s'acquitter de son mandat.

29. La nouvelle structure régionale adoptée, qui s'inscrit dans le cadre général des efforts visant à mieux répondre aux besoins des femmes et des filles, transfère le pouvoir de décision ainsi que l'appui en matière de politiques, de programmes et d'opérations à cinq centres régionaux et à un petit nombre de bureaux multipays, et met ONU-Femmes dans la meilleure position possible pour concrétiser sa vision et résoudre ses problèmes structurels internes. Les bureaux de pays continueront d'être renforcés et feront directement rapport aux centres régionaux. La présence sur le terrain de hauts responsables, dotés des pouvoirs nécessaires, facilite la prise de décisions et permet de mieux répondre aux priorités nationales et régionales ainsi que d'assurer une véritable coopération avec les autres organismes du système en matière de normalisation, de politiques, de plaidoyer, de coordination et de responsabilités. Le fait de recentrer les ressources sur cinq bureaux régionaux au lieu des 15 bureaux sous-régionaux actuels permet d'exploiter les ressources dont disposent ONU-Femmes et le système des Nations Unies d'une manière générale et de tirer parti des économies d'échelle réalisées pour approfondir et élargir l'appui et les orientations fournies aux bureaux de pays. La délégation accrue de pouvoir en faveur des centres régionaux et des bureaux de pays, complétée par la mise en place de moyens opérationnels et de systèmes appropriés, se traduit par une simplification des procédures et une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

30. Pour qu'ONU-Femmes puisse s'acquitter au mieux de son mandat, la nouvelle structure régionale devait répondre aux cinq principes directeurs suivants : a) décentraliser les pouvoirs, et les fonctions d'appui opérationnel nécessaires; b) tirer le maximum des ressources existantes et des synergies avec d'autres organismes; c) permettre à ONU-Femmes d'exercer au mieux sa fonction de coordination au sein du système des Nations Unies; d) assurer la qualité de l'action menée et la responsabilité à tous les niveaux; et e) assurer la cohérence du rôle, du message et du mandat d'ONU-Femmes.

31. Chacun de ces cinq principes implique une appropriation par le biais du transfert de responsabilités au profit des bureaux ainsi que la fourniture d'un appui opérationnel pour une plus grande efficacité. C'est sur la base de ces cinq principes et des conclusions des consultations menées qu'ONU-Femmes a défini les changements qu'il est actuellement prévu d'apporter à sa structure régionale.

##### **A. Description générale et justification**

32. À l'heure actuelle, ONU-Femmes se compose d'un siège regroupant 6 divisions, de 15 bureaux sous-régionaux, de 2 centres régionaux et de 50 bureaux de pays dirigés par un représentant ou un directeur de programme; par ailleurs, des



programmes sont réalisés dans 24 autres pays. Les 15 bureaux sous-régionaux sont supervisés et appuyés par le siège et supervisent et appuient eux-mêmes les bureaux de pays.

33. Dans la nouvelle structure, la supervision et l'appui des bureaux de pays sont transférées à cinq centres régionaux dotés de compétences de haut niveau en matière de politiques, de normalisation et d'opérations, ce qui permettra aux bureaux de pays d'avoir une influence et un impact plus importants. Le renforcement des capacités en matière de politiques et de normalisation permettra par ailleurs de mieux tirer parti des programmes, réseaux et ressources des organismes des Nations Unies et des partenaires et de jouer, comme souhaité, un rôle de catalyseur à l'échelle du système.

34. La nouvelle structure apporte également des solutions aux problèmes actuels. Elle remédie aux inefficacités liées à la structure et aux procédures actuelles parce qu'elle simplifie la supervision et accélère la prise de décisions. Le personnel du siège est chargé de définir l'orientation stratégique et de délivrer le message d'ONU-Femmes, de la supervision et de l'appui au niveau général ainsi que de l'exécution du mandat au niveau mondial. La nouvelle structure permet par ailleurs de définir précisément des procédures claires qui réduiront le temps nécessaire pour demander et recevoir un appui et pour communiquer les résultats obtenus. Il est également prévu de recourir, s'il y a lieu, à des examens par les pairs et à des procédures conjointes de prise de décisions, y compris à des incitations pour renforcer la collaboration aussi bien au niveau interne qu'avec les autres organismes du système ou avec d'autres régions géographiques, afin d'éliminer les barrières et les hiérarchies et d'encourager une culture de dialogue productif. En outre, cela devrait se traduire par un apprentissage plus efficace et par un plus large partage des connaissances.

35. Les coûts ont été un facteur important de la décision de mettre en place une nouvelle structure régionale. Les consultations menées avec des organisations qui ont elles-mêmes modifié leur structure sur le terrain ont montré que les deux principaux facteurs de coût étaient la création de nouveaux bureaux et le fonctionnement de ces bureaux. C'est pourquoi, dans un but d'économie, la structure retenue s'appuie sur les bureaux et les sites actuels et tire au maximum parti des ressources en personnel existantes. C'est en outre celle qui prévoit le plus petit nombre de bureaux régionaux. Le regroupement du personnel et des ressources dans cinq centres régionaux et l'élargissement de la couverture permis par la création d'un petit nombre de bureaux multipays permettront de réaliser des économies d'échelle et d'utiliser au mieux les ressources existantes.

36. L'analyse des incidences budgétaires de la nouvelle structure est en cours. Le coût exact sera déterminé une fois les détails finalisés. Plusieurs facteurs sont pris en compte, notamment le niveau approprié des effectifs des centres régionaux et les coûts opérationnels ponctuels associés à la transformation de la structure actuelle. L'analyse permettra de disposer du coût détaillé de la mise en place de la nouvelle structure. Conformément au paragraphe 13 de la décision 2011/5 du Conseil d'administration relative au budget institutionnel biennal pour 2012-2013 (voir UNW/2001/13), elle figurera dans le rapport sur l'utilisation des ressources destinées à la gestion du changement que la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive soumettra au Conseil d'administration à sa deuxième session annuelle, en septembre 2012.

## B. Centres régionaux

37. Le choix des villes où seront implantés les cinq centres régionaux, à savoir Panama, Le Caire, Bangkok et Nairobi plus une cinquième ville à déterminer pour la région de l'Europe et de l'Asie centrale, s'explique par l'existence d'une présence actuelle d'ONU-Femmes, de façon à en tirer parti, et par le fait que ces villes constituent des centres régionaux pour d'autres organismes des Nations Unies, notamment pour les principaux partenaires d'ONU-Femmes, c'est-à-dire le FNUAP, le PNUD et l'UNICEF, voire pour les commissions régionales.

38. Les centres régionaux auront un triple rôle : a) donner des moyens aux bureaux de pays et appuyer les processus mis en jeu afin de concrétiser le mandat confié à ONU-Femmes; b) superviser les activités menées dans les pays et la région en matière de normes, de politiques, de plaidoyer et de coordination de l'action du système des Nations Unies; et c) tirer parti des mécanismes de coordination régionaux et assurer une liaison étroite avec d'autres organismes régionaux, tels que l'Union africaine et la Ligue des États arabes, afin de permettre à ONU-Femmes de s'acquitter de son mandat.

39. La création des centres régionaux simplifiera les lignes de rattachement hiérarchique pour les bureaux de pays, ce qui se traduira par une réduction des coûts de transaction, et les rendra plus claires. Les bureaux de pays seront appuyés, s'il y a lieu, par le siège et recevront un appui du centre régional dont ils relèvent dans les domaines suivants : élaboration des politiques; coordination interinstitutions; conception de programmes; suivi et évaluation; mobilisation des ressources (autres que les ressources de base); communications; et opérations.

40. Étant en communication fréquente avec le siège, les directeurs des centres régionaux contribueront, par leurs idées et leur connaissance de la situation sur le terrain, à la planification stratégique avec les chefs de bureau et de division. Ils relèveront du Directeur de la Division de l'appui aux programmes, travailleront en liaison étroite avec les autres divisions du siège et contribueront régulièrement aux discussions de l'équipe de direction. Les centres régionaux superviseront la mise en œuvre de la stratégie de pays, suivront les progrès réalisés et recommanderont, s'il y a lieu, des modifications à apporter et feront régulièrement rapport au siège.

41. ONU-Femmes continuera à renforcer l'appui qu'elle fournit aux États Membres par l'intermédiaire de ses bureaux dans le monde entier. Les bureaux multipays lui permettront d'élargir son champ d'action à des pays où elle n'a pas de présence. De même, dans certains contextes géographiques, c'est-à-dire si la distance fait qu'il est difficile pour le centre régional de fournir tous ses services à certains pays, ou dans des sous-régions qui présentent des caractéristiques communes, comme par exemple une même langue, les services seront fournis par les bureaux multipays. Par exemple, de petits États insulaires n'auront peut-être pas besoin d'une présence sur place, mais par contre auront besoin d'un soutien de proximité et d'une supervision qu'un centre régional aura du mal à assurer.

42. Les bureaux multipays fonctionneront exactement de la même manière que les bureaux de pays, à cette différence près que leur plan-programme comportera des initiatives en faveur de plusieurs États Membres et destinées à appuyer les équipes de pays dans plusieurs pays. Ils feront rapport au centre régional dont ils dépendent de la même façon que les bureaux de pays.

43. Les 15 bureaux « sous-régionaux » du plan stratégique seront donc transformés soit en centres régionaux, soit en bureaux de pays ou en bureaux multipays.

### **C. Optimisation de la collaboration interne**

44. La communication et la collaboration seront renforcées afin d'assurer la cohésion au sein de la nouvelle structure décentralisée et de permettre à ONU-Femmes de s'acquitter de son mandat par une action unifiée. Certaines initiatives destinées à encourager et à institutionnaliser la communication interne et à améliorer l'efficacité générale d'ONU-Femmes sont décrites ci-dessous.

45. Des « communautés virtuelles de praticiens » seront créées afin de faciliter la mise en commun des connaissances et d'assurer un apprentissage plus efficace au sein des régions comme entre les différentes régions. L'échange de connaissances et d'expériences au sujet de questions précises de même que l'élaboration en commun de produits thématiques permettront d'exploiter les capacités disponibles partout dans le monde en vue d'obtenir de meilleurs résultats. Les échanges entre les directeurs régionaux et le personnel hors siège, d'une part, et le siège, d'autre part, utiliseront plus largement la vidéoconférence.

46. La planification stratégique fera appel à la participation des pairs. Par exemple, chaque centre régional sera pleinement responsable de sa région, mais les directeurs des centres seront invités à participer à la présentation au siège des plans de pays des autres centres régionaux.

### **V. Mise en place de la nouvelle structure régionale**

47. À l'issue du processus de transformation, ONU-Femmes aura surmonté ses problèmes d'organisation et sera devenu un organisme décentralisé, dynamique et interconnecté.

48. Le plan de mise en œuvre, établi à partir des fonctions des centres régionaux, des lignes hiérarchiques, des procédures qui seront appliquées et des niveaux d'autorité, est en cours de préparation. ONU-Femmes a sollicité les conseils d'autres organismes des Nations Unies, en particulier du FNUAP, qui a récemment mis en place une stratégie de régionalisation, ainsi que d'organisations n'appartenant pas au système mais qui ont également introduit des changements dans leur structure. Les conseils reçus à cette occasion ont mis en lumière l'importance d'une stratégie de communication globale.

49. Les consultations entre les responsables d'ONU-Femmes visant à finaliser les aspects essentiels de la nouvelle structure, notamment les fonctions des centres régionaux, des bureaux multipays et des bureaux de pays ainsi que les liens entre eux, les critères pour le choix des sites d'implantation des bureaux multipays, les principes pour la fourniture d'un appui en matière d'élaboration des politiques, les procédures intergouvernementales et de coordination au sein du système des Nations Unies ainsi que la définition des capacités nécessaires au siège pour l'appui aux centres régionaux et aux bureaux de pays ont débuté en avril 2012. Un plan de gestion du changement, destiné à guider ONU-Femmes au cours de cette phase est en cours d'élaboration.

50. Une analyse des incidences financières de la nouvelle structure régionale figurera dans le rapport sur l'utilisation des fonds destinés à la gestion du changement que la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive soumettra au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2012, conformément à la décision 2011/5 du Conseil sur le budget institutionnel biennal d'ONU-Femmes pour la période 2012-2013.

## Annexe

### **Brève description des trois modèles proposés pour la structure régionale**

1. Le modèle régional centralisé transfère la prise de décisions et l'appui technique à cinq centres régionaux, soit un par grande région. Ces bureaux régionaux contribuent à l'action des bureaux de pays et des bureaux multipays de deux façons : premièrement, en supervisant et en orientant l'élaboration et la mise en œuvre des plans de pays (normalisation, élaboration des politiques, plaidoyer, élaboration de programmes et coordination au sein du système des Nations Unies) et, deuxièmement, en leur fournissant un appui spécifique à la région dans leurs domaines d'action. Le modèle suppose la délégation de pouvoir accru aux bureaux de pays et aux centres régionaux, les opérations importantes nécessitant toujours toutefois l'accord du Bureau des politiques et des programmes du siège. Les centres régionaux établissent une coordination avec les équipes du Groupe des Nations Unies pour le développement et les commissions régionales et sont en contact avec les organes régionaux afin de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'intérêt de ce modèle tient à sa capacité à fournir aux bureaux de pays un appui global depuis le terrain, tout en maximisant les économies d'échelle. Le risque est qu'il donne naissance à cinq « sous-organisations » autonomes, ce qui pourrait nuire à la cohérence de l'action globale d'ONU-Femmes pour s'acquitter de son mandat.

2. Dans le modèle régional élargi, la prise de décisions et l'appui aux pays sont transférés dans 13 à 15 centres régionaux, et la supervision des processus est partagée. Les centres régionaux contribuent à l'action des bureaux de pays et des bureaux multipays de deux façons : premièrement, en supervisant et en orientant l'élaboration et la mise en œuvre des plans de pays (normalisation, élaboration des politiques, plaidoyer, élaboration de programmes et coordination au sein du système des Nations Unies); et, deuxièmement, en fournissant un appui local facilement disponible, aussi bien budgétaire que sous forme d'experts extérieurs inscrits sur des listes ou de personnel spécialisés. La supervision de la stratégie de pays et de la stratégie régionale ainsi que la mobilisation des ressources sont confiées à un comité de supervision conjoint composé de représentants du siège et de chaque centre régional. Ce modèle prévoit une délégation de pouvoir pour toutes les opérations des bureaux de pays et des centres régionaux légèrement plus limitée que le modèle précédent, les opérations importantes nécessitant l'accord du comité de supervision conjoint. Les centres régionaux assurent une coordination avec les commissions et les équipes régionales et sont en liaison avec d'autres organes régionaux afin de contribuer à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Ce modèle présente l'avantage de tirer largement parti de la structure existante. Toutefois, le grand nombre de bureaux dans les régions (13 à 15 contre 5 dans le modèle centralisé) implique soit une augmentation sensible des ressources, soit une délégation de pouvoir et un appui aux bureaux de pays plus limité.

3. Le modèle de groupes transfère la prise de décisions aux présences sur le terrain étant donné qu'il élimine totalement le niveau régional et regroupe les présences sur le terrain en 25 à 35 bureaux multipays qui relèvent directement du siège. Ce modèle renforce les capacités des bureaux de pays de deux façons : il transfère la prise de décisions et les ressources directement aux pays et il élimine un

niveau de supervision hiérarchique, ce qui contribue à la communication interne et à la cohérence en établissant un lien direct avec le siège. Chaque bureau multipays élabore et exécute des programmes pour deux ou trois pays. Les bureaux sont groupés par 3 à 9 dans chacune des grandes régions ou sur chaque continent. Un comité de supervision conjoint, composé de la Division de l'appui aux programmes et d'un représentant élu par chacun des groupes (le directeur de groupe), supervise les stratégies de pays et les stratégies régionales, et assure la cohérence au niveau d'ONU-Femmes. Ce modèle est celui qui prévoit la délégation de pouvoir la plus limitée pour toutes les opérations. Il présente l'avantage de transférer la prise de décisions aux bureaux de pays et donc d'assurer un appui aussi proche que possible aux États Membres et aux équipes de pays des Nations Unies. Toutefois, c'est celui qui nécessite les ressources les plus importantes pour donner aux 25 à 35 bureaux tous les moyens nécessaires pour exécuter le mandat confié à ONU-Femmes au niveau de la région et des pays.

---