



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

Distr. générale  
17 octobre 2012  
Français  
Original : anglais

---

## Deuxième session ordinaire de 2012

28-30 novembre 2012

Points 3 et 4 de l'ordre du jour provisoire\*

### Structure régionale

### Questions financières, budgétaires et administratives

## Structure régionale, progrès sur la voie d'une politique harmonisée de recouvrement des coûts et méthode proposée pour le calcul du montant de la réserve opérationnelle de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

### Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

## I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné les rapports de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) énumérés ci-après :

a) Rapport de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive sur la structure régionale (UNW/2012/10);

b) Rapport sur les activités menées en vue de définir une politique harmonisée de recouvrement des coûts (UNW/2012/13); et

c) Méthode proposée pour le calcul du montant de la réserve opérationnelle d'ONU-Femmes (UNW/2012/14).

À l'occasion de l'examen de ces rapports, le Comité consultatif a rencontré la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive, les Directrices exécutives adjointes et d'autres représentants de l'Entité qui lui ont communiqué des renseignements complémentaires et des précisions.

---

\* UNW/2012/L.4.



## II. Structure régionale proposée

### Historique

2. Le Comité consultatif rappelle qu'en 2011 il a examiné le projet de budget institutionnel d'ONU-Femmes pour 2012-2013 (UNW/2011/11), qui prévoyait des ressources pour renforcer les capacités sur le terrain et il entend examiner la structure régionale pour repérer des synergies entre les services du Siège et les services nationaux et régionaux. Dans son rapport (voir UNW/2011/12, par. 9 à 12), tout en demandant que des précisions soient données au Conseil d'administration en ce qui concerne le montant des recettes attendues pour couvrir les dépenses prévues, le Comité a recommandé l'approbation du budget institutionnel proposé.

3. Dans sa décision 2011/5, le Conseil d'administration a pris note du rapport du Comité et approuvé l'ouverture d'un crédit d'un montant brut de 140,8 millions de dollars des États-Unis au titre du budget institutionnel pour l'exercice biennal 2012-2013. Toujours dans la même décision, le Conseil d'administration a indiqué qu'il attendait avec intérêt d'examiner un rapport sur les conclusions de l'examen des structures régionales, y compris la réorganisation éventuelle de la présence d'ONU-Femmes aux niveaux régional et sous-régional et dans les pays, et ses incidences budgétaires (voir UNW/2011/13, décision 2011/5).

4. En application de cette décision, la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive a soumis au Conseil d'administration un rapport sur la structure régionale (UNW/2012/5). Le Conseil a accueilli avec satisfaction l'orientation générale de la structure régionale et prié ONU-Femmes de lui remettre un rapport sur l'ensemble des incidences administratives, fonctionnelles et budgétaires de la structure régionale, qui devrait inclure, entre autres, un plan de mise en œuvre (voir décision 2012/4<sup>1</sup> du Conseil d'administration, par. 4 à 7). Le rapport sur la structure régionale de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive (UNW/2012/10) fait suite à cette demande.

### Incidences budgétaires de la structure régionale

5. Il est indiqué dans le rapport que la mise en place de la structure régionale entraînerait, 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. Le budget institutionnel révisé pour 2012-2013 serait donc d'un montant brut de 147,9 millions de dollars, alors que le montant brut approuvé pour l'exercice est de 140,8 millions de dollars (UNW/2012/10, par. 43 à 50). Les dépenses révisées et variations de volume et le récapitulatif révisé des prévisions budgétaires sont donnés aux annexes VI et VII du rapport, respectivement.

6. À en croire l'Entité, comme elle n'a pas cherché à pourvoir les postes dont les incidences sur le budget n'avaient pas encore été approuvées au titre de la mise en place de la structure régionale, il y a suffisamment de fonds dans le budget institutionnel approuvé pour 2012-2013 pour couvrir les coûts entraînés par la modification de la structure régionale à compter du troisième trimestre de 2012 (voir UNW/2012/10, par. 45 et 46 et annexe VIII).

---

<sup>1</sup> Cette décision peut être consultée à l'adresse [www.unwomen.org/about-us/governance/executive-board/annual-session-2012/decisions/](http://www.unwomen.org/about-us/governance/executive-board/annual-session-2012/decisions/).

7. Il est aussi indiqué dans le rapport que le budget institutionnel pour 2012-2013 tel que modifié servirait de base pour établir le budget de 2014-2015, qui serait par conséquent supérieur de 6,3 millions de dollars (UNW/2012/10, par. 49).

8. Outre la révision du budget institutionnel, ONU-Femmes propose d'allouer aux bureaux régionaux un montant de 2,1 millions de dollars en fonds destinés aux programmes, afin d'appuyer les services chargés de la gestion des programmes. (UNW/2012/10, par. 44).

**9. S'agissant des prévisions d'ONU-Femmes estimant à 7,1 millions de dollars le coût de la structure régionale pour 2012-2013, le Comité consultatif rappelle et approuve les conclusions ci-après du Comité des commissaires aux comptes : a) rien ne garantit l'exactitude de la méthodologie suivie pour établir le coût estimatif d'un projet; b) le coût final risquerait donc d'être plus important que prévu (voir, par exemple, A/67/5 (Vol. V), résumé). Le Comité consultatif est d'avis que dans ses prévisions de dépenses en rapport à la structure régionale, ONU-Femmes n'a peut-être pas tenu compte de tous les frais afférents au développement du concept de structure régionale à ce jour, ce qui risque d'avoir un impact sur le coût final. Le Comité encourage ONU-Femmes à revoir ses prévisions de dépenses en veillant à inclure tous les frais associés au projet de structure régionale.**

### **Structure régionale**

10. Au paragraphe 12 du rapport (UNW/2012/10), il est expliqué que la structure régionale doit permettre de 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 sur le terrain; et rendre le fonctionnement d'ONU-Femmes plus efficace et rationnel dans son ensemble.

11. Comme indiqué dans le rapport et selon les renseignements complémentaires qui ont été communiqués au Comité consultatif, la structure régionale proposée verrait les 15 bureaux sous-régionaux d'ONU-Femmes remplacés par : a) six bureaux régionaux implantés au sein de centres régionaux des Nations Unies (à Nairobi pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, à Dakar pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, à Panama pour l'Amérique et les Caraïbes, au Caire pour les États arabes, à Bangkok pour l'Asie et le Pacifique et à Istanbul pour l'Europe et l'Asie centrale); b) six bureaux multipays (en Afrique du Sud, au Maroc, en Inde, aux Fidji, au Kazakhstan et à la Barbade); c) des bureaux de pays; d) détachement dans les pays d'un conseiller principal pour la problématique hommes-femmes apportant un appui technique aux partenaires nationaux, au coordonnateur résident des Nations Unies ou à l'équipe de pays des Nations Unies; et e) présence dans le cadre de l'administration d'un projet ou d'un programme donné pour une durée limitée sous la supervision du bureau de pays ou du bureau multipays (UNW/2012/10, par. 35 et 36 et annexe I). Après en avoir fait la demande, le Comité consultatif a obtenu une liste des présences d'ONU-Femmes sur le terrain au mois de septembre 2012, ainsi qu'une liste des bureaux régionaux, des bureaux multipays et des bureaux de pays envisagés par ONU-Femmes à la fin de 2013 (annexe II).

12. Après avoir demandé des précisions, le Comité consultatif a également appris que les différentes formes de présence étaient fonction du contexte national et de la demande; qu'ONU-Femmes mettait à profit dans la mesure du possible les capacités des équipes de pays des Nations Unies au lieu de déployer ses propres moyens; et que les ressources disponibles décidaient en dernier lieu de la possibilité pour l'Entité d'être présente sur l'ensemble du territoire ou seulement dans le cadre d'un projet plus limité. **Le Comité consultatif souligne que le processus de la structure régionale devrait être gouverné par la demande et que c'est lorsque les pays en forment le souhait que l'Entité doit organiser sa présence (voir aussi par. 13 ci-après).**

#### **Fonctions du Siège et des bureaux extérieurs**

13. Dans le cadre de la structure régionale proposée, les bureaux régionaux seraient chargés d'assurer le contrôle de la gestion, le suivi des programmes, le soutien technique et opérationnel, et les services de conseil sur les politiques des bureaux de pays de la région qu'ils desservent, ainsi que la coordination interinstitutionnelle au niveau régional (voir UNW/2012/10, par. 24). Les bureaux de pays et bureaux multipays apporteraient le soutien d'ONU-Femmes aux gouvernements et autres partenaires qui en font la demande, conformément au mandat de l'Entité (voir UNW/2012/10, par. 30). 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, l'établissement de directives en matière de planification stratégique et la gestion axée sur les résultats, ainsi que sur la recherche et l'analyse mondiales et la coordination interinstitutions à l'échelle mondiale (par. 15 à 23).

14. Après avoir demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Siège serait chargé d'approuver les transactions portant sur des montants importants, de procéder à des recrutements sur le plan international, de superviser les bureaux régionaux et de donner l'orientation stratégique d'ensemble des programmes exécutés à l'échelle régionale et nationale. Les bureaux régionaux approuveraient les transactions portant sur des montants plus modestes, procéderaient aux recrutements sur le plan national, superviseraient les bureaux de pays et les bureaux multipays et mettraient au point des stratégies et des approches régionales. Les bureaux de pays et bureaux multipays gèreraient les programmes de pays et se verraient confier le soin de mener des transactions portant sur des petites sommes et de conclure des accords dans une plus large mesure que ce n'était jusqu'alors le cas. À cet égard, le Comité a été informé lors de l'audience que dans le cadre de la structure régionale, les montants faisant l'objet d'un transfert de pouvoir du Siège aux bureaux régionaux passeraient de 500 000 à 3 millions de dollars.

**15. Le Comité consultatif est d'avis que les transferts de pouvoir prévus sont importants et doivent être convenablement gérés. Par ailleurs, l'extrême décentralisation préconisée par ONU-Femmes requerra un dispositif de supervision efficace et des mécanismes de définition des responsabilités adaptés devront être en place avant que ne soit lancée la structure régionale proposée. Au vu des problèmes identifiés par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les états financiers d'ONU-Femmes pour l'année terminée le 31 décembre 2011 (voir A/67/5/Add.13 et par. 23 et 26 ci-dessous), qui sont communs à de nombreuses opérations sur le terrain, le Comité consultatif**

**compte qu'ONU-Femmes fera preuve de la diligence voulue dans sa gestion, en tirant des leçons de l'expérience d'autres entités des Nations Unies qui ont adopté des structures décentralisées ou ont entrepris de le faire, comme le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).**

16. Au paragraphe 16 du rapport (UNW/2012/10), il est indiqué que les fonctions précédemment assurées par les sections géographiques au Siège, notamment les fonctions de contrôle et d'appui opérationnel au niveau des pays, seraient transférées aux nouveaux bureaux régionaux. Après avoir demandé des précisions, le Comité consultatif a appris que les sections géographiques seraient remplacées par une équipe de programme plus restreinte qui exercera de plus hautes fonctions de supervision et sera mieux à même d'appuyer les processus interorganisations et intergouvernementaux à New York.

**17. En dépit des renseignements complémentaires qui lui ont été communiqués, le Comité consultatif est d'avis que le rapport sur le projet de budget intégré pour 2014-2015 indique précisément les différentes fonctions et la structure hiérarchique pour chaque type de présence et entre le Siège et le terrain.**

#### **Postes demandés pour la structure régionale**

18. Il est indiqué dans le rapport que la mise en place de la structure régionale requerrait la création de 39 nouveaux postes, dont 26 dans les bureaux régionaux, 10 dans les bureaux de pays et bureaux multipays et 3 au Siège (voir UNW/2012/10, par. 47 et 48). Après en avoir fait la demande, le Comité consultatif a obtenu un organigramme détaillé des postes à ONU-Femmes, avec l'affectation des 39 nouveaux postes proposés (voir annexe III du présent rapport). Le Comité consultatif note que le rapport ne fournit pas de justifications détaillées pour chacun des 39 nouveaux postes qu'il est proposé de créer. Il rappelle qu'il a demandé à plusieurs reprises que les futurs documents budgétaires contiennent toutes les justifications voulues concernant les postes demandés (voir UNW/2011/12, par. 14). **Le Comité consultatif regrette que la demande de création de 39 nouveaux postes n'ait pas été mieux justifiée et compte que dans le projet de budget intégré pour 2014-2015, chaque demande de nouveau poste sera accompagnée d'une justification détaillée.**

19. Après s'être étonné qu'une diminution du nombre de postes au Siège ne soit pas prévue en dépit du transfert de fonctions du Siège aux bureaux extérieurs dans le cadre de la structure régionale proposée, le Comité consultatif a appris que les effectifs au Siège connaîtraient bien une diminution nette dans la mesure où quatre postes financés au titre du budget institutionnel et quatre postes financés au titre des ressources programmables de base seraient transférés sur le terrain. Il lui a également été expliqué que les trois nouveaux postes demandés – deux de spécialistes des finances en charge du développement des systèmes et un d'assistant – devaient permettre d'aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays à développer les systèmes en vigueur et les respecter. Le Comité a été informé que la création de ces postes répondait au besoin important d'appui et de supervision de la part du Siège dans le secteur financier, et faisait suite à la préoccupation exprimée par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport financier et ses états financiers vérifiés (A/67/5/Add.13). Le Comité consultatif a également été informé que la part du budget institutionnel concernant

les dépenses au Siège diminuerait de 245 000 dollars. **Tout en étant conscient que le Siège doit pouvoir s'acquitter de son rôle en matière de supervision, le Comité consultatif recommande à ONU-Femmes de revoir ses effectifs au Siège dans le cadre du projet de budget intégré pour 2014-2015 afin d'identifier tout nouveau transfert de personnel du Siège vers le terrain qui pourrait être envisagé afin de rapprocher les capacités du terrain, conformément à l'objectif de la structure régionale proposée.**

20. Après avoir demandé quels étaient les postes qui n'avaient pas été pourvus en attendant l'approbation de la structure régionale proposée (voir également par. 6 ci-dessus), le Comité consultatif a été informé qu'il s'agissait de postes pour lesquels il était nécessaire que le Conseil d'administration prenne une décision quant aux détails de la structure régionale proposée. Ainsi, les postes associés au bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale à Istanbul dépendaient, par exemple, de la décision qui serait prise quant à la localisation du bureau régional. Le Comité a aussi été informé qu'il s'agissait de postes transférés aux bureaux régionaux comme suit : a) au Kenya, 2 postes P-3 seraient transférés du siège et 1 poste P-3 du bureau de l'Afrique du Sud; b) à Bangkok, 1 poste P-4 serait transféré du siège; c) au Caire, 1 poste P-4 serait transféré du bureau de la Jordanie; d) à Panama, 1 poste P-4- serait transféré du bureau du Guatemala; et e) à Istanbul, 1 poste P-5, 2 postes d'administrateur recruté sur le plan national, 1 poste G-7 et 1 poste G-5 seraient transférés du bureau de la Slovaquie.

21. Le Comité consultatif a également été informé, après en avoir fait la demande, que plusieurs postes étaient transférés aux bureaux régionaux, notamment des postes de bureaux de pays. **Le Comité consultatif souligne que le tableau d'effectifs de la structure régionale proposée ne doit pas avoir de répercussions négatives sur la présence d'ONU-Femmes à l'échelle nationale et le soutien qu'elle apporte aux pays et il recommande donc qu'ONU-Femmes continue d'étudier de près la question.**

#### **Mise en place de la structure régionale**

22. Le plan de mise en place de la structure régionale proposée figure à l'annexe VIII du rapport. D'après les délais d'exécution prévus, la structure régionale devrait être pleinement opérationnelle d'ici à la fin de 2013, une fois la création de bureaux régionaux à Nairobi, Dakar, Panama et au Caire menée à bien au premier trimestre de 2013 (UNW/2012/10, par. 53). Comme indiqué dans le rapport, le plan de mise en place comprend trois grands volets : établissement des bureaux régionaux; délégation des pouvoirs aux bureaux de pays; et transformation des bureaux sous-régionaux en bureaux multipays ou bureaux de pays (UNW/2012/10, par. 57). Après avoir demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la structure régionale proposée et sa mise en place relevaient de la responsabilité du Directeur exécutif adjoint chargé de l'élaboration des politiques et des programmes. Le Directeur de la Division des programmes, qui fait rapport au Directeur exécutif adjoint, supervise directement les bureaux régionaux et les activités des directeurs régionaux.

23. **Le Comité consultatif note que le plan de mise en place de la structure régionale proposée ne dit rien des changements à attendre au siège, et recommande que ces modifications soient prises en compte. Le Comité estime que la structure régionale proposée est une entreprise de grande envergure et il**

**compte que le personnel d'ONU-Femmes chargé de la superviser et de la mettre en place aura suffisamment de pouvoir pour en contrôler tous les aspects, notamment sur le plan financier et en ce qui concerne les effectifs (voir également par. 15 ci-dessus et par. 26 ci-dessous). Compte tenu des délais d'exécution ambitieux qui ont été fixés et de la durée moyenne des procédures de recrutement, le Comité consultatif encourage ONU-Femmes à accélérer les recrutements pour pouvoir respecter le plan de mise en place, dans la limite des ressources disponibles.**

24. S'agissant du suivi de la mise en place de la structure régionale proposée au moyen d'indicateurs de résultats, le Comité consultatif a été informé, après en avoir fait la demande, que l'Entité définirait des indicateurs à cette fin et qu'elle comptait suivre les progrès accomplis dans l'établissement des bureaux régionaux et leur dotation en effectifs, ainsi qu'en ce qui concerne la délégation de pouvoirs aux bureaux régionaux. ONU-Femmes entend également veiller à ce que les postes soient plus rapidement pourvus sur le plan national et suivre les délais d'exécution moyens des transactions courantes et les résultats obtenus par les bureaux de pays et les bureaux multipays. **Le Comité consultatif recommande à ONU-Femmes de définir, avant le lancement de la structure régionale proposée, des indicateurs de résultats spécifiques correspondant aux objectifs poursuivis et aux résultats attendus, pour que les progrès accomplis dans la mise en place de la structure régionale et ses avantages puissent être correctement évalués.**

#### **Comité des commissaires aux comptes**

25. Le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport sur les états financiers d'ONU-Femmes pour l'année terminée le 31 décembre 2011, le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion assortie de commentaires, dans laquelle il a noté les risques entourant l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et le fait que le système de contrôle interne des opérations, projets et programmes en 2011 à ONU-Femmes n'était pas complètement au point (voir A/67/5/Add.13, par. 36 à 39 et résumé). Le Comité consultatif rappelle également que le Comité des commissaires aux comptes s'est dit préoccupé par l'absence d'un dispositif central de gestion et de supervision des mécanismes de réalisation des moyens nationaux (voir A/67/5/Add.13, par. 72 à 90).

26. S'agissant de l'application des normes IPSAS, le Comité consultatif a souscrit aux vues exprimées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport, en particulier quant au fait qu'ONU-Femmes devait mettre les bouchées doubles pour respecter le délai fixé pour l'application des normes, et il a approuvé sa recommandation tendant à ce qu'ONU-Femmes mette au point un plan précis de valorisation des avantages (A/67/381, par. 29). En ce qui concerne le système de contrôle interne des opérations, projets et programmes d'ONU-Femmes, le Comité a également approuvé la recommandation du Comité des commissaires aux comptes tendant à ce qu'ONU-Femmes continue de s'employer à renforcer ses cadres de contrôle interne (A/67/381, par. 51). Le Comité a aussi recommandé, comme le Comité des commissaires aux comptes, un renforcement de la supervision et du contrôle des activités menées sur le terrain (A/67/381, par. 57). **À cet égard, le Comité consultatif réaffirme que le siège doit superviser efficacement les activités des bureaux extérieurs (voir également par. 15 et 23 ci-dessus).**

27. Sous réserve des observations qu'il a formulées ci-dessus, le Comité consultatif n'a pas d'objection quant à l'ensemble des incidences administratives, fonctionnelles et budgétaires de la structure régionale proposée.

### III. Politique harmonisée de recouvrement des coûts

28. Dans sa décision 2011/5 (voir UNW/2011/13), le Conseil d'administration a demandé que lui soient présentées des propositions relatives aux principes, critères et procédures appelés à régir l'emploi du montant des recettes provenant du recouvrement des coûts, qui tiennent compte de l'harmonisation des politiques et méthodes de recouvrement des coûts entre le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Pour donner suite à cette demande, ONU-Femmes a soumis un rapport sur les activités menées en vue de définir une politique harmonisée de recouvrement des coûts avec les fonds et programmes des Nations Unies (UNW/2012/13).

29. Au paragraphe 5 de ce rapport, il est indiqué que l'approche d'ONU-Femmes en matière de recouvrement des coûts est héritée du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), dont l'approche était fondée sur un ensemble harmonisé de principes et de définitions des coûts, qui était généralement accepté par les composantes du système des Nations Unies. Au paragraphe 6, il est indiqué que la politique actuellement suivie par ONU-Femmes consiste à appliquer un taux unique de 7 % pour recouvrer les coûts indirects variables de gestion des projets ou programmes financés au moyen de ressources autres que les ressources de base (fonds réservés).

30. Il est précisé dans le rapport que l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP ont effectué en 2012 un examen commun des principes, politiques et approches qu'ils appliquent en matière de recouvrement des coûts, qui a débouché sur un certain nombre de recommandations visant à apporter des modifications fondamentales, et notamment : a) à ne plus faire de distinction entre coûts indirects fixes et variables dans le calcul des coûts à recouvrer, la conséquence en étant que tous les coûts indirects seraient pris en compte dans le calcul; et b) à financer les activités relatives à l'efficacité du développement et les coûts connexes directement sur les ressources ordinaires et les autres ressources, de sorte que les coûts recouverts incluraient une certaine proportion des coûts de gestion et des coûts comparables des activités à fins spéciales (UNW/2012/13, par. 2 et 11).

31. Il est indiqué dans le rapport que les recommandations issues de l'étude commune n'ont pas permis aux organismes d'approuver une méthode claire, ni un taux de recouvrement des coûts, et qu'une analyse plus poussée est nécessaire (UNW/2012/13, par. 13). Il y est aussi expliqué que cela pourrait avoir des incidences importantes pour ONU-Femmes et entraîner une modification du taux actuel de recouvrement des coûts. Par ailleurs, une partie des activités relatives à l'efficacité du développement, qui étaient financées antérieurement sur le budget institutionnel, devrait être financée directement par les projets et programmes, ce qui représenterait un montant de 40 millions de dollars, soit 28,3 % du budget institutionnel pour 2012-2013. ONU-Femmes prévient aussi qu'il faudrait déterminer si les fonctions financées au titre du budget ordinaire, pour un montant



de 7,2 millions de dollars, doivent être considérées comme entrant dans le champ de la méthode de recouvrement des coûts (par. 13 à 17).

32. En conséquence, l'Entité indique dans son rapport qu'elle n'est pas en mesure à ce stade de proposer une méthode ou un taux de recouvrement des coûts et qu'elle continuera d'utiliser jusqu'à la fin de l'exercice biennal en cours le taux et la méthode actuels de recouvrement des coûts avec pour objectif d'adopter le nouveau système dans le budget intégré pour 2014-2015, sous réserve de son approbation par le Conseil d'administration (voir UNW/2012/13, par. 18 et 19). ONU-Femmes présentera au Conseil d'administration à sa première session un ensemble de principes, critères et procédures devant guider la collecte et l'utilisation des recettes de recouvrement des coûts, tel qu'il aura été harmonisé avec l'approche suivie par les trois organismes (par. 21).

**33. À la lumière de cette explication, le Comité consultatif ne voit pas d'objection à l'approche d'ONU-Femmes présentée au paragraphe 22 de son rapport (UNW/2012/13) et il attend avec intérêt d'examiner le rapport susmentionné sur un ensemble de principes, critères et procédures devant guider la collecte et l'utilisation des recettes de recouvrement des coûts, tel qu'il aura été harmonisé avec l'approche suivie par les trois organismes.**

#### **IV. Méthode proposée pour le calcul du montant de la réserve opérationnelle**

34. Le rapport d'ONU-Femmes sur la méthode proposée pour le calcul du montant de la réserve opérationnelle (UNW/2012/14) est présenté au titre de l'article 19.2 du Règlement et des règles de gestion financière d'ONU-Femmes, qui prévoit la constitution d'une réserve opérationnelle, d'une réserve intégralement provisionnée pour l'hébergement du personnel hors siège et de toute autre réserve que le Conseil d'administration pourra juger bon d'approuver.

35. Au paragraphe 4 du rapport, il est indiqué que lorsqu'elle a commencé de fonctionner le 1<sup>er</sup> janvier 2011, ONU-Femmes a hérité de la réserve opérationnelle (21 millions de dollars) d'UNIFEM. La méthode employée par UNIFEM pour calculer le montant de sa réserve opérationnelle consistait à fixer un plafond triennal pour le financement au moyen des ressources ordinaires des budgets-programmes, et à diviser ce plafond triennal par trois pour obtenir le montant de la réserve opérationnelle, qui était ajustée en fonction des taux prévus d'exécution.

36. Dans son rapport, ONU-Femmes a jugé nécessaire de repenser sa réserve opérationnelle, dans la mesure où elle diffère radicalement d'UNIFEM, notamment en ce qu'elle est financée par un groupe plus diversifié de donateurs, qu'elle est dotée d'une infrastructure de gestion et d'un dispositif opérationnel plus important, qu'elle est davantage présente sur le terrain, et selon des modalités différentes, ayant des représentants exclusifs, et qu'elle suit des règles de fonctionnement et un modèle de planification des programmes différents (UNW/2012/14, par. 6 et 7). À cette fin, ONU-Femmes a étudié les méthodes suivies par d'autres organismes des Nations Unies (UNICEF, FNUAP, PNUD et Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés) et examiné son propre dispositif d'atténuation du risque de liquidité (par. 8 et 9).

37. Au paragraphe 10 du rapport est décrit le cadre de gestion financière d'ONU-Femmes, l'essentiel des ressources ordinaires servant au financement des dépenses inscrites au budget ordinaire. À cet égard, il est indiqué qu'alors que les ouvertures de crédits décidées par le Conseil d'administration portent sur un exercice biennal, les crédits sont alloués annuellement aux différentes unités, ce qui laisse à ONU-Femmes une marge de manœuvre quant aux allocations de crédits portant sur la deuxième année de l'exercice. Au titre des ressources ordinaires, les allocations de crédits aux activités relevant du programme de base sont annuelles, et non pluriannuelles, ce qui permet de moduler les crédits alloués aux différentes unités en fonction de l'évolution de la situation. Des prévisions des mouvements de trésorerie sont établies chaque mois aux fins de l'établissement de rapports de gestion, ces prévisions faisant entrer en ligne de compte les entrées de fonds, tous les engagements confirmés et les sorties attendues. Enfin, pour ce qui est de la gestion des liquidités, il est indiqué qu'à la fin de 2010, ONU-Femmes avait reporté sur l'année suivante de l'exercice un solde inutilisé de ressources ordinaires de 15 millions de dollars et qu'à la fin de 2011, ce solde atteignait 41 millions de dollars, soit de quoi couvrir le tiers environ des dépenses prévues pour l'année suivante.

38. ONU-Femmes propose de constituer un volant de liquidités du tiers des dépenses prévues pour l'année, à raison de 50 % par prélèvement sur les excédents accumulés des recettes sur les dépenses (solde inutilisé des ressources) et de 50 % par la réserve opérationnelle, en maintenant la réserve opérationnelle à un niveau égal ou supérieur à 21 millions de dollars, le montant de la réserve opérationnelle héritée d'UNIFEM. Selon cette méthode, la réserve opérationnelle pour 2012-2013 devrait être d'un montant de 21,0 millions de dollars pour 2012 et de 26,7 millions de dollars pour 2013. Par ailleurs, il est proposé de créer une réserve de 1 million de dollars, qui serait reconstituée chaque année à hauteur des retraits éventuels, par prélèvement sur les excédents accumulés, au titre des locaux des bureaux extérieurs (UNW/2012/14, par. 14 à 18).

39. L'article 19.2 du Règlement et des règles de gestion financières d'ONU-Femmes stipule que les réserves constituées doivent l'être aux niveaux fixés par le Conseil d'administration. Après avoir demandé des précisions sur le rôle dévolu au Conseil d'administration dans la modification des niveaux de la réserve opérationnelle, le Comité consultatif a été informé qu'en présentant sa méthode de calcul, l'Entité comptait obtenir l'approbation de cette méthode, et non celle de chaque montant, à l'exception du montant minimum de 21 millions de dollars qu'elle avait proposé. Toute modification du montant de la réserve opérationnelle par suite de l'application de la méthode proposée ne serait donc pas soumise au Conseil d'administration pour approbation. Le Comité a aussi été informé que le montant actuel de la réserve opérationnelle serait inclus dans les états financiers annuels d'ONU-Femmes.

**40. Sans s'opposer à la méthode d'ensemble proposée par ONU-Femmes, le Comité consultatif est d'avis qu'au titre de l'article 19.2 du Règlement et des règles de gestion financière d'ONU-Femmes, c'est au Conseil d'administration qu'il appartient de décider du niveau des réserves et qu'ONU-Femmes devrait donc obtenir son approbation à cet effet, et ce pour tout changement.**

## Annexe I

### Liste des présence d'ONU-Femmes sur le terrain au mois de septembre 2012

<i>Bureaux régionaux en cours de création</i>	<i>Bureaux sous-régionaux</i>	<i>Bureau de pays<sup>a</sup></i>	<i>Présence du programme<sup>b</sup></i>
	Afrique du Sud Kenya Rwanda Sénégal	Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Libéria, Mali, Mozambique, Nigéria, Ouganda, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Sierra Leone, Soudan, Soudan du Sud, Zimbabwe	Cap-Vert, Ghana, Somalie <sup>c</sup>
États arabes (Le Caire)	Jordanie Maroc	Égypte et Iraq; territoires palestiniens occupés	Algérie, Mauritanie, Tunisie
Asie et Pacifique (Bangkok)	Inde  Fidji (îles du Pacifique)	Afghanistan, Bangladesh, Cambodge, Népal, Pakistan, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Timor-Leste et Viet Nam	Chine, Indonésie, Îles Salomon, Kiribati, Philippines, République démocratique populaire lao, Samoa, Vanuatu
	Kazakhstan Slovaquie	Albanie, Géorgie, Kirghizistan, République de Moldova, Tadjikistan	Ex-République yougoslave de Macédoine, Kosovo <sup>d</sup> , Serbie
Amériques et Caraïbes (Panama City)	Barbade (Caraïbes) Brésil Équateur Mexique	Bolivie, Colombie, Guatemala, Haïti, République dominicaine	Honduras, Nicaragua, Paraguay, Uruguay

<sup>a</sup> Bureaux comprenant des représentants internationaux et des capacités suffisantes en matière de délégation de pouvoir.

<sup>b</sup> Présence variable, avec un conseiller principal pour la problématique hommes-femmes ou un administrateur de projet.

<sup>c</sup> Opérant à partir du bureau du Kenya.

<sup>d</sup> En application de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

## Annexe II

**Liste des bureaux régionaux, des bureaux multipays  
et des bureaux de pays envisagés par ONU-Femmes  
à partir de 2013<sup>a</sup>**

<i>Bureaux régionaux</i>	<i>Bureaux multipays</i>	<i>Bureaux de pays</i>	<i>Présence du programme<sup>b</sup></i>
Afrique : Nairobi et Dakar	Afrique du Sud (Botswana, Lesotho, Namibie, Swaziland, Zambie)	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 <sup>c</sup>
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)	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
	Fidji (îles du Pacifique)		
Europe-Asie centrale : Istanbul	Kazakhstan (Ouzbékistan, Turkménistan, Ukraine)	Albanie, Bosnie-Herzégovine, Géorgie, Kirghizistan, République de Moldova, Slovaquie, Tadjikistan	Ex-République yougoslave de Macédoine, Kosovo <sup>d</sup> , 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

<sup>a</sup> Six bureaux régionaux, 6 bureaux multipays, 49 bureaux de pays et 24 antennes de pays sont envisagés, soit un total de 85.

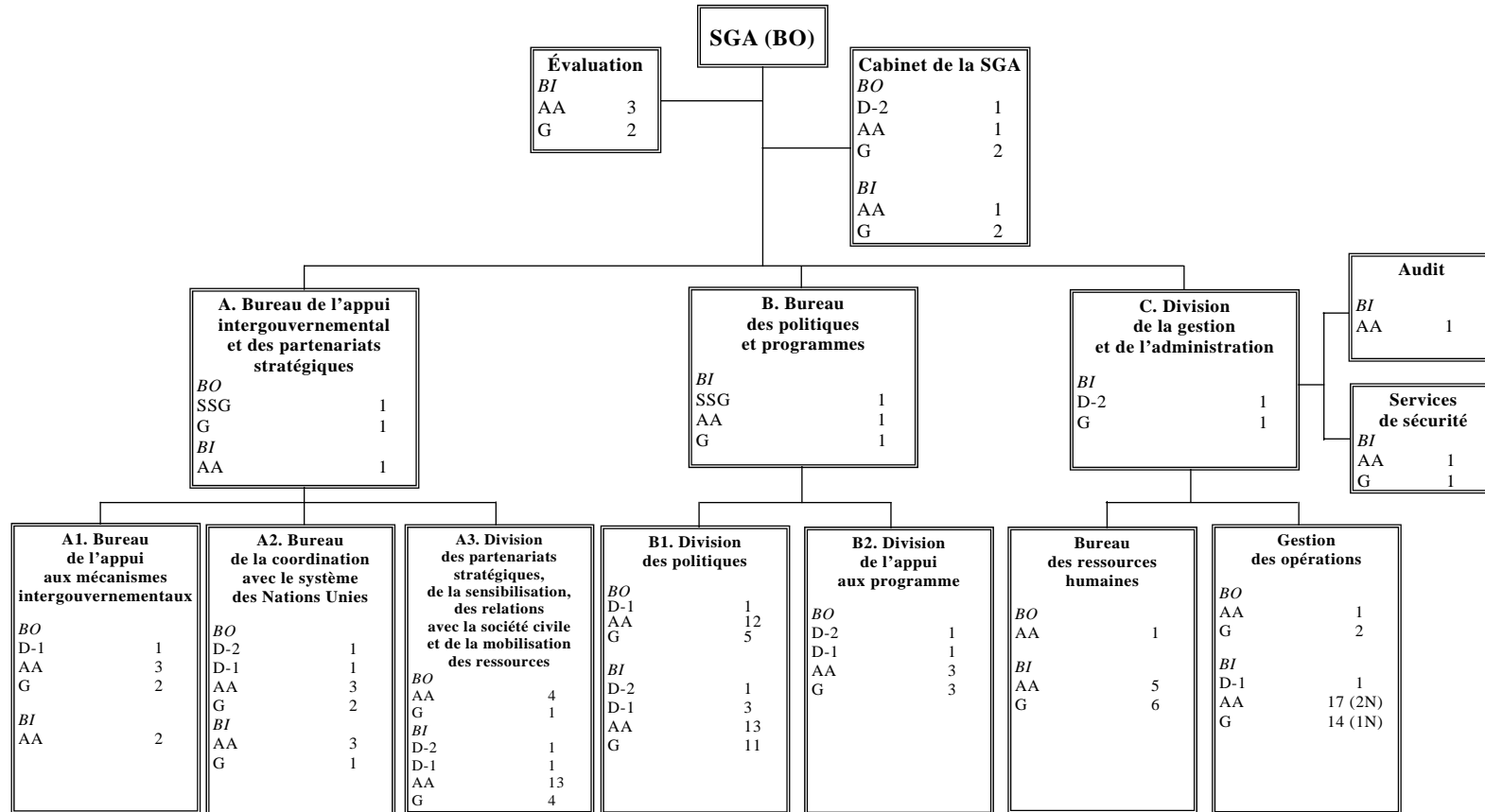
<sup>b</sup> Présence variable, avec un conseiller principal pour la problématique hommes-femmes ou un administrateur de projet.

<sup>c</sup> Opérant à partir du bureau de Nairobi.

<sup>d</sup> En application de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

## Annexe III

## Structure régionale d'ONU-Femmes : organigramme



## Abréviations :

AA = autres administrateurs;

AN = administrateur recruté sur le plan national;

BI = budget institutionnel;

BO = budget ordinaire;

C = conversion à partir

des ressources de base;

E = transféré d'un bureau

extérieur; G = agent des services

généraux; N = nouveau membre du personnel; R = poste reclassé; S = transféré du siège; SGA = secrétaire général adjoint; SSG = sous secrétaire général.

Afrique	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et CEI	Amériques et Caraïbes
BI	BI	BI	BI	BI
AA	AA	AA	AA	AA
G	G	G	G	G
D-1	D-1	D-1	D-1	D-1
5 (1R)	1	2	1	1
AA 34 (3N, 2S, 1E)	AA 11 (4N, 1E)	AA 22 (4N, 1S)	AA 12 (4N, 1E)	AA 16 (2N, 1S, 1E)
AN 16 (1N)	AN 12 (1N, 1C)	AN 15 (3N, 1C)	AN 10 (1N, 2E)	AN 19 (1N, 1C)
G 35 (1N)	G 13 (1C)	G 25 (2N)	G 13 (3N, 2E)	G 25 (1N, 1C)