



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

Distr. générale  
17 mai 2019

Original : arabe/chinois/  
anglais/français/russe/espagnol

Session annuelle de 2019

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

Vérification et investigation

## Rapport du Comité consultatif d'audit pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018

### I. Introduction

1. Conformément au point 32 des termes de référence du Comité consultatif d'audit (CCA), le septième rapport du Comité à la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) récapitule les activités entreprises et les conseils prodigués par le CCA en 2018. Le présent rapport est mis à la disposition du Conseil d'administration et est présenté au Conseil, sur demande, par le Président.

#### A. Contexte

2. En mai 2012, la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive d'ONU-Femmes a approuvé les termes de référence originaux d'un comité destiné à l'assister dans ses responsabilités de supervision, connu comme le CCA. En 2018, suite à la mise en place de la fonction d'audit interne au sein d'ONU-Femmes et de la co-location de cette activité avec la fonction d'évaluation, les termes de référence ont été révisés pour refléter l'éventail des fonctions de supervision relevant du Comité, et le nom du comité a été changé en Comité consultatif pour les questions de supervision (CCQS). En février 2019, la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive a approuvé les termes de référence révisés reflétant ces changements, lesquels sont disponibles sur le site [www.unwomen.org/en/aboutus/accountability/audit](http://www.unwomen.org/en/aboutus/accountability/audit). Aux fins du présent rapport pour l'année civile 2018, le terme CCA continuera d'être utilisé.

3. À l'automne 2012, le premier CCA a été officiellement constitué. Le point 1 des termes de référence décrit le Comité comme ayant été mis sur pied pour prodiguer à la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive des conseils indépendants de l'extérieur fondés sur les bonnes pratiques concernant le cadre et les systèmes de responsabilisation de l'organisation, y compris la gestion des risques. Le comité assiste la Responsable de l'Entité dans ses responsabilités de supervision, conformément aux meilleures pratiques applicables en matière de gestion des risques et des finances, et à la promotion des normes déontologiques élevées. Le Comité joue



un rôle consultatif et n'est pas un organe de gouvernance ; aucun terme ni aucune clause des termes de référence ne visent à prétendre autrement.

4. En 2018, le comité était composé de cinq membres : Patricia Francis (Jamaïque) et Yuen Teen Mak (Singapour), William Fowler (États-Unis d'Amérique) ; Elizabeth MacRae (Canada) ; et Mary Ann Wyrsh (États-Unis d'Amérique). Conformément aux termes de référence nécessitant une rotation des membres du Comité, M. Mak a quitté le Comité en octobre 2018 au terme de sa troisième réunion de l'année civile. Mme Francis a quitté le Comité en même temps pour occuper un poste de conseillère principale au sein d'ONU-Femmes. En février 2019, la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive a nommé deux nouveaux membres du Comité qui commenceront à siéger en 2019. Il s'agit d'Aicha Pouye (Sénégal) et de Mei Kit Wan (Singapour). Le Comité dans son ensemble est composé d'experts en matière d'information financière et de programmes financiers, de comptabilité, de gouvernance, d'audit interne et d'enquête, d'évaluation, d'audit externe, de contrôle interne, de pratiques et principes de gestion de risques et de travaux et processus intergouvernementaux et normatifs des Nations Unies.

5. Conformément aux points 6 et 7 des termes de référence, tous les membres du Comité sont indépendants et ne font pas partie d'ONU-Femmes. Par ailleurs, chaque année, les membres du Comité présentent à la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive une confirmation d'indépendance qui garantit la transparence de la part des membres du Comité dans l'exercice de leurs fonctions, sans compromettre un quelconque intérêt.

## **II. Activités et conseils du Comité consultatif pour les questions d'audit au 31 décembre 2018**

6. En 2018, le Comité a tenu trois réunions en face à face, à savoir du 24 au 26 avril, du 17 au 19 juillet et du 23 au 25 octobre. ONU-Femmes était représentée à ces réunions par la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive, les adjoints de la Directrice exécutive et les personnes compétentes représentant la haute direction du programme et de l'opération. Le Comité s'est également réuni en l'absence de la direction et a tenu des réunions distinctes à huis clos avec la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive et le Comité des commissaires aux comptes. Le Comité a également tenu des séances privées avec le Directeur du Service indépendant d'évaluation et d'audit (SIEA) en l'absence de la direction.

7. Le Comité s'est également réuni avec le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations (OAI) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui a rendu son rapport au Comité sur les activités d'audit et d'enquête menées par le PNUD en 2018 dans le cadre de la transition vers les nouvelles dispositions relatives à l'audit interne et aux enquêtes au sein d'ONU-Femmes. Le Comité a également rencontré le Directeur de la Division des enquêtes du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) des Nations Unies qui, en 2018, a mis en place des services d'investigation dans le cadre d'un Protocole d'accord avec ONU-Femmes.

8. Le Président du Comité a participé à la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2018. En plus des réunions formelles, les membres du Comité ont poursuivi leurs consultations et délibérations internes, l'examen des documents et la prestation de conseils à la direction d'ONU-Femmes par téléphone et courrier électronique.

9. Les procès-verbaux des réunions ont été préparés et approuvés. Le Comité a interagi régulièrement avec la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive après chaque réunion et a officiellement rendu compte de ses délibérations.

## **A. Audit interne, évaluation et enquêtes**

10. Comme indiqué dans le rapport de 2017 du Comité, des décisions ont été prises au cours de cette année pour mettre fin à l'Accord de prestation de services (APS) conclu avec le Bureau de l'audit et des investigations (OAI) du PNUD pour des services d'audit et d'investigation afin de placer les services d'audit interne au sein d'ONU-Femmes et de prendre d'autres dispositions avec le BSCI pour les services d'enquête.

11. Le CCA a appuyé la décision d'ONU-Femmes de créer en 2018 une unité organisationnelle unique chargée de regrouper les fonctions de supervision de l'audit interne et de l'évaluation indépendante dans un système intégré, le Service indépendant d'évaluation et d'audit (SIEA). Le Comité a également appuyé la décision d'ONU-Femmes de conclure un Protocole d'accord avec le BSCI en vue de mener des activités d'enquête au nom d'ONU-Femmes.

12. Le Comité salue le travail d'ONU-Femmes pour la mise en place rapide du SIEA ainsi que la nouvelle fonction d'audit interne. À la fin de l'année, le bureau du SIEA avait quasiment une équipe complète et s'était acquitté de toutes les tâches prévues pour 2018 avec l'aide de professionnels en supervision spécialisée qui ont géré et soutenu la transition.

13. Le Comité souhaite la bienvenue à Mme Lisa Sutton, nouvelle directrice du SIEA, à Mme Malika Mukhitdinova, nouvelle Chef du service d'audit interne, et à Mme Inge Sniukaite, nouvelle Chef du service indépendant d'évaluation dans leurs nouveaux rôles au sein de cette nouvelle structure. Le CCA voudrait également saluer les services inestimables de M. Verasak Liengsrirawat et de Mme Jesse Rose Mabutas, qui ont exercé des mandats successifs en tant que directeurs, notamment celui de directeur du SIEA jusqu'à la nomination de Mme Sutton. Leurs compétences et leur dévouement ont été essentiels pour aider ONU-Femmes à se doter de ses propres fonctions d'audit interne en temps voulu, tout en fournissant des résultats d'audit.

14. L'avis du Comité a été sollicité à toutes les étapes de la mise en œuvre. Comme indiqué dans son rapport de 2017, le Comité a révisé les statuts du nouveau Service indépendant d'évaluation et d'audit (SIEA), du Service d'audit interne (SAI) et le Plan et la stratégie d'audit pluriannuels (2018-2021) continus fondés sur les risques, ainsi que le plan de travail concernant l'audit de 2018 et le plan conjoint d'évaluation et d'audit de 2019. Le président du CCA a également participé aux entretiens de recrutement du directeur du SIEA, du chef du SAI et des auditeurs internes.

15. Le Comité prend note de la séance d'information informelle fournie au Comité d'administration sur les projets globaux du Service indépendant d'évaluation et d'audit (SIEA) début 2018 et des décisions prises lors de la session annuelle de juin 2018 sur des questions relatives à l'audit, et prie instamment la direction d'ONU-Femmes de continuer à exploiter les synergies entre les fonctions d'évaluation et d'audit du SIEA. Dans le cadre de son examen continu des activités d'audit et des activités prévues pour 2019, le Comité a encouragé la prise en compte de ces synergies et a noté plusieurs missions dans lesquelles le personnel chargé de l'audit interne et de l'évaluation collaborait pour optimiser les résultats de la surveillance et de la certification. Dans le même temps, le Comité recommande que les deux fonctions disposent de budgets de fonctionnement distincts et demeurent des unités distinctes au sein du SIEA.

16. Le Comité a informé ONU-Femmes que pour assurer l'efficacité et l'impact des ressources d'audit interne et de la nouvelle structure du SIEA, le chef de ce bureau doit organiser régulièrement des séances afin de discuter des résultats globaux des audits et des évaluations, et notamment pour présenter des résumés des questions de risque, de gouvernance et de contrôle interne avec la haute direction. Le Comité a demandé et a reçu ce type de rapport combiné lors de ses réunions.

## **B. Fonction d'audit interne**

17. À chacune de ses réunions en 2018, le Comité a reçu des rapports sur l'état d'avancement des activités du PNUD, ainsi que sur l'état de la nouvelle activité d'audit interne. Comme indiqué au paragraphe 12 ci-dessus, le SAI a mené à bien toutes les activités prévues dans son plan de 2018. Il est à noter que le SAI a continué de se concentrer davantage sur la gouvernance du siège d'ONU-Femmes avec un audit de la Division de la société civile.

18. Les chartes du SIEA et du SAI, approuvées début 2018, décrivent le rôle du SAI pour fournir une assurance concernant les risques clés pouvant nuire à la réalisation des objectifs d'ONU-Femmes. Les méthodes pour y parvenir sont une évaluation systématique et des suggestions pour améliorer l'efficacité des processus de la gestion des risques, des contrôles et de la gouvernance au sein d'ONU-Femmes. Les résultats annuels de ces travaux aideront le SAI à élaborer l'opinion d'audit requise par la décision 2015/4 du Conseil d'administration.

19. L'accent mis davantage sur l'évaluation des risques clés correspond à un changement par rapport à la mesure précédente de l'assurance effectuée en 2017 et aux années précédentes qui reposaient davantage sur la couverture financière. Un autre changement dans l'approche en matière d'assurance est la décision prise en 2019 par le SAI de mettre fin aux audits financiers autonomes de projets mis en œuvre en vertu de la modalité d'exécution directe (DIM). À l'avenir, l'assurance sur ces projets sera couverte par les audits plus complets des bureaux de pays du SAI où des projets DIM existent déjà. Cela signifiera la publication de moins de rapports d'audit, mais sera perçue comme une meilleure utilisation des ressources de supervision.

20. Le Comité a été consulté par le SIEA sur la question de la définition de l'assurance dans le cadre de cette nouvelle orientation et approuve l'accent mis sur l'évaluation des risques dans la gouvernance, la gestion des risques et les systèmes de contrôle d'ONU-Femmes conformément aux normes professionnelles et aux pratiques modernes. Dans son rapport de 2017, le Comité a insisté pour que, dans ses évaluations des risques, le SIEA exploite les résultats du système de la gestion du risque institutionnel (GRI) au sein d'ONU-Femmes. Le Comité est également encouragé par les projets du SAI dans ses plans en matière de services consultatifs, d'examen de la GRI et d'autres systèmes de gouvernance au sein d'ONU-Femmes. Le Comité convient qu'une cartographie globale des mécanismes de gouvernance fournissant une assurance aidera à comprendre l'étendue et le niveau de l'assurance fournis par ONU-Femmes. Ces efforts aideront également l'entité à renforcer ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Idéalement, ces processus seraient codifiés dans une Déclaration globale relative au contrôle interne pour ONU-Femmes.

21. Le Comité continuera de travailler avec le SAI à mesure qu'il élaborera ses déclarations de certification générales. L'un des domaines d'assurance pour l'audit interne au cours de l'année à venir consiste à examiner la manière dont certaines fonctions d'ONU-Femmes externalisées vers des entités du système des Nations Unies ou des prestataires tiers sont vérifiées de manière indépendante. Le rapport annuel du SAI au Conseil d'administration résume l'éventail de ces services et les a

inclus dans l'environnement des risques. Le Comité est également conscient du fait que les travaux relatifs aux activités de gestion du changement examinés au paragraphe 39 ci-dessous auront des effets sur le SAI. Dans la mesure où cet effort se concentre également sur les structures de gouvernance d'ONU-Femmes, il sera possible de partager et de coordonner les informations. En outre, à mesure que les structures régionales ou extérieures au siège sont examinées pour ONU-Femmes, des conséquences sur la planification globale de l'audit et des décisions relatives aux ressources peuvent avoir lieu.

22. Le CCA note que le SAI a consulté le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU sur la planification et la coordination des activités d'audit. Comme indiqué dans son rapport de 2017, cette interaction reste importante pour l'assurance globale dont dispose ONU-Femmes.

### **C. Fonction d'évaluation**

23. Lors de chacune de ses réunions en 2018, le Comité a rencontré le personnel du SIE et a reçu des informations sur les évaluations internes, les travaux au sein du système des Nations Unies sur la promotion des évaluations sensibles à l'égalité des sexes et la supervision du système d'évaluation décentralisé. Le Service indépendant d'évaluation a fait part au CCA de sa stratégie d'évaluation globale 2018-2021 et a noté pour le Comité les liens avec le Plan stratégique d'ONU-Femmes.

24. Une visite de terrain effectuée au Sénégal et au Nigeria en décembre 2017 par deux membres du CCA a permis à ONU-Femmes de formuler des observations sur le renforcement de l'interconnexion entre le contrôle et les évaluations au niveau régional. Le Comité a également noté pour ONU-Femmes qu'il importait que le SIE travaille en étroite collaboration avec le personnel d'ONU-Femmes dans les régions pour renforcer la compréhension du contrôle et de l'évaluation en tant que partie intégrante de la gestion de la mise en œuvre de projets visant à améliorer les performances et à obtenir des résultats. Le Comité a été informé que le SIE renforçait sa collaboration avec les régions en associant la formation à l'évaluation avec la surveillance axée sur les résultats afin de sensibiliser davantage le personnel à l'importance de la surveillance.

25. Le Comité a également noté le rôle que le SIE joue dans le système des Nations Unies au sens large en collaborant avec le Groupe d'évaluation des Nations Unies sur les évaluations du chapitre commun des Plans stratégiques du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes, ainsi que des travaux sur les méta-analyses de la composante sexospécifique des évaluations du PNUAD. Il note également le travail financé par la Norvège pour renforcer les principes d'évaluation des approches favorables à l'égalité des sexes dans le cadre des actions humanitaires, l'impact sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le partage des enseignements tirés et le travail réalisé dans le cadre de l'initiative EvalGender+ pour renforcer les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation.

26. Les plans de travail du SIE partagés avec le Comité ont reconnu les possibilités de synergies en réalisant davantage d'évaluations grâce aux capacités internes du SIE. Le Comité approuve vivement cette approche, car elle apportera une valeur ajoutée en termes de renforcement des capacités, de création de la propriété et de rétention des connaissances, ce qui permettra une conduite plus efficace des évaluations et de meilleurs résultats.

27. Dans ses précédents rapports, le Comité a déclaré que la recommandation contenue dans la politique d'évaluation globale selon laquelle 3 % du budget total du plan/programme d'ONU-Femmes devrait être consacré à l'évaluation semble être

élevée, compte tenu de la taille de l'organisation et des autres ressources nécessaires. Il note à nouveau ici que, compte tenu des problèmes de ressources auxquels ONU-Femmes est confrontée, de la mise en place du SIEA et de l'accent mis sur une meilleure gestion des risques clés pour la réalisation des objectifs de l'organisation, certaines ressources parmi les 3 % réservés pourraient être consacrées au renforcement des systèmes de gouvernance, comme la surveillance du programme ou l'évaluation des résultats, conçus pour atténuer les risques.

#### **D. Fonction d'investigation**

28. Le Comité a reçu du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD des mises à jour régulières sur les investigations en cours qu'il clôturait en 2018 dans le cadre d'un accord de transition avec ONU-Femmes, y compris deux dossiers importants. L'un de ces dossiers a été clos en 2018 et l'autre en février 2019.

29. Le Comité a également assisté à plusieurs séances d'information organisées par la Division des enquêtes du BSCI sur les allégations reçues, leur nature, l'évaluation des allégations et le règlement des dossiers et les investigations terminées.

30. Comme indiqué dans son rapport de 2017, le CCA a souligné que le responsable de la coordination de la fonction d'enquête avec le BSCI était le Directeur des Services indépendants d'évaluation et d'audit (SIEA). Le Protocole d'accord conclu avec le BSCI a été révisé pour tenir compte de cette recommandation. Étant donné que le directeur du SIEA répond directement à la Secrétaire générale adjointe/Directrice générale, le SIEA est le bureau le plus approprié pour traiter et communiquer les résultats d'enquêtes, ainsi que d'autres recommandations et orientations, et pour assurer le suivi de ces questions.

31. Toutefois, le Comité a été informé que les exigences de ce rôle officiel responsable et la nécessité d'interactions cohérentes et de qualité avec le BSCI, ainsi que d'interaction avec et de contrôle de la direction d'ONU-Femmes sur le règlement des dossiers clos n'étaient pas prises en compte dans le processus de mobilisation des ressources du bureau SIEA. Le SIEA a des rôles très spécifiques à jouer dans l'ensemble du processus d'interaction avec le BSCI et de supervision de la mise en œuvre de ses résultats vis-à-vis d'ONU-Femmes. Le CCA suggère d'envisager d'augmenter les ressources en personnel du SIEA pour cette fonction importante.

32. Un certain nombre d'allégations reçues par le BSCI sont évaluées et considérées comme ne nécessitant pas d'enquête, mais sont plutôt considérées par le BSCI comme étant la responsabilité de la direction. Les séances d'information du BSCI révèlent que de nombreuses allégations reçues dans ses bureaux représentent essentiellement des problèmes de gestion traités de manière incomplète. Bien qu'elles ne répondent peut-être pas au seuil d'enquête, ces allégations peuvent néanmoins représenter un risque pour l'organisation en termes de productivité du personnel, de capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et de risque pour la réputation des intervenants.

33. Le Comité a été informé des efforts déployés par la direction pour améliorer les relations sur le lieu de travail et certains des problèmes de gestion mentionnés ci-dessus. Il est important pour ONU-Femmes de continuer à accélérer les efforts visant à déterminer les procédures et pratiques optimales permettant de répondre aux problèmes soulevés dans ces allégations une fois celles-ci formulées, avant d'être renvoyés à ONU-Femmes à des fins d'action.

## **E. Comité des commissaires aux comptes**

34. Le Comité a rencontré lors de chacune de ses sessions le Comité des commissaires aux comptes (CCC) pour partager des informations pertinentes et comprendre les stratégies mises en œuvre pour assurer l'étendue globale des audits pour ONU-Femmes, notamment le travail abattu par le Service d'audit interne. Les commissaires aux comptes désignés affectés à ONU-Femmes ont changé à la mi-2018 et, lors de sa session de juillet, le Comité s'est réuni conjointement avec les équipes de commissaires aux comptes entrantes et sortantes.

35. Le Comité a également été régulièrement mis au fait par la direction d'ONU-Femmes de l'état de la mise en œuvre des recommandations contenues dans les lettres et rapports de la direction du CCC. Le Comité a pris note des efforts déployés par ONU-Femmes pour mettre en œuvre les recommandations en suspens. Le CCA a informé ONU-Femmes qu'il serait plus opportun de se concentrer sur l'enregistrement et la mesure des résultats tangibles par rapport aux recommandations plutôt que sur les actions en cours afin de garantir les améliorations ou les changements nécessaires à la réalisation des objectifs.

## **F. Déontologie**

36. En 2011, ONU-Femmes a conclu un arrangement institutionnel avec le Bureau de la déontologie de l'ONU aux fins de la prestation des services de déontologie à l'Entité. En 2018, ONU-Femmes a mis à jour sa Politique de protection contre les représailles. En outre, ONU-Femmes a mis à jour sa politique interdisant le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus de pouvoir, qui fournit des cadres pour le comportement éthique attendu par les superviseurs et le personnel.

37. Au cours de la prochaine année, le CCA attend avec intérêt les mises à jour sur la mise en œuvre de ces politiques, y compris des informations sur la formation des responsables et des membres du personnel.

## **G. Défis organisationnels**

38. Depuis sa création, ONU-Femmes s'est efforcé de mettre en place une structure organisationnelle optimale pour atteindre ses objectifs stratégiques globaux, tout en tenant compte des contraintes actuelles en matière de ressources. Cette tâche a été rendue plus difficile par la mise en place de la structure régionale en 2014 et par les problèmes inhérents à l'intégration de quatre entités distinctes dans une structure d'entreprise unique. Dans son rapport de 2017, le Comité a pris note des travaux prévus par l'Entité en réponse à une évaluation de sa structure régionale pour rationaliser son empreinte et les typologies de bureaux sur le terrain.

39. En 2018, ces activités ont continué d'être informées et affectées par les initiatives du Secrétaire général visant à repositionner le Système des Nations Unies pour le développement afin d'optimiser l'appui à la mise en œuvre du Programme 2030. ONU-Femmes participe aux efforts déployés par l'ONU pour repositionner son Système pour le développement, tout en mettant en place des processus de gestion du changement plus étendus. Ces processus visent non seulement à examiner les typologies des bureaux de pays et des régions, mais aussi à s'intéresser aux structures de bureau des sièges et aux compétences nécessaires pour opérer dans le cadre de rôles et d'arrangements organisationnels révisés. Fin 2018, ces travaux internes étaient en cours, avec l'aide d'un conseiller principal et de plusieurs équipes spéciales internes. Le Comité attend avec intérêt les résultats de ces efforts au cours de l'année à venir, ainsi que des séances d'information sur les discussions relatives au

positionnement d'ONU-Femmes, prévues dans le programme de réforme des Nations Unies.

40. Pendant que ces travaux étaient en cours, l'Entité opérait en l'absence de l'un de ses directeurs exécutifs adjoints depuis septembre 2018, bien que des mesures aient été prises pour pourvoir ce poste. Ce poste et d'autres à de plus hauts niveaux de l'organisation étant vacants, l'Entité est confrontée à des risques liés aux personnes clés qui compromettent son efficacité globale dans la réalisation de ses objectifs.

41. L'accent mis par le Comité sur la mise en œuvre des décisions concernant les arrangements organisationnels révisés s'expliquait, en partie, par les observations qu'il avait faites lors de ses récentes visites sur le terrain concernant les conséquences d'avoir des ressources limitées sur le personnel des régions et des bureaux de pays. Il a été constaté que certains bureaux manquaient de personnel pour s'acquitter de leurs tâches essentielles, le taux élevé de roulement des effectifs étant dû au manque de prévisibilité des ressources. En outre, leurs capacités de supervision étaient inégales, ce qui pouvait avoir une incidence sur la réalisation des objectifs du programme.

42. Le nouveau Directeur des ressources humaines (RH) pour ONU-Femmes a informé le Comité au cours de l'année des efforts déployés pour résoudre les problèmes de l'organisation en matière de main d'œuvre. Le Comité félicite l'organisation d'avoir pourvu les postes de partenaires commerciaux des RH sur le terrain et d'avoir utilisé des pôles régionaux pour le personnel des RH. Ces deux actions contribueront à pourvoir les postes sur le terrain dans les délais impartis et ont été encouragées par le Comité dans son rapport de 2017.

43. Le Comité a reçu des informations sur les efforts déployés par les ressources humaines en réponse à l'Enquête 2016 sur la main-d'œuvre, y compris un plan d'action destiné aux responsables pour répondre aux diverses conclusions de l'enquête. Le Comité est encouragé par le fait que l'organisation a mis en place sur le terrain une formation destinée à l'ensemble du personnel et des responsables. Cette formation vise à les sensibiliser à la gestion des conflits et aux procédures de signalement des problèmes en milieu de travail afin de renforcer la confiance dans les procédures d'atténuation des conflits de l'organisation. Ces efforts devraient contribuer à atténuer les allégations liées à la gestion mentionnées au paragraphe 32 ci-dessus.

44. Le Comité a également été informé de la création du Cadre d'action, de procédure et d'orientation (CAPO), destiné à servir de portail stratégique centralisé à l'ensemble du personnel d'ONU-Femmes sur les directives internes. Cet outil devrait améliorer les performances internes et renforcer la conformité. Il a été conçu comme un moyen de remédier aux problèmes de manque de cohérence et de sensibilisation aux politiques, deux problèmes qui ont été identifiés dans les rapports d'audit interne de l'année écoulée.

45. Dans son rapport de 2017, le Comité a souligné la nécessité pour ONU-Femmes d'évaluer et de mettre en œuvre sa deuxième ligne de défense au siège et sur le terrain. La Division de la gestion et de l'administration (DMA) a également informé le Comité de la création du Centre mondial de service virtuel (CMSV), ajoutant ainsi une capacité de bureau régional au siège existant pour la préparation globale de tous les rapports de donateurs financiers et un soutien à la clôture des projets. La DMA a également fourni au Comité une analyse du cadre de surveillance d'ONU-Femmes dans un modèle à Trois lignes de défense. Le Comité a évoqué certains changements à apporter à la catégorisation des activités dans le modèle, ainsi que le fait que les première et deuxième lignes de défense solides sont indispensables pour sensibiliser en interne à la gestion des risques et renforcer la capacité de contrôle des responsables des processus opérationnels et des stratégies.



46. Le Comité a informé ONU-Femmes que l'une des responsabilités qui lui incombaient au titre de la Deuxième ligne de défense consistait à mener des audits des partenaires, désignés à l'origine sous le nom d'audit de modalité de réalisation nationale, ou audits NIM. Les audits portent sur des activités de partenaires spécifiques et relèvent de la responsabilité de la direction. Le CCA a demandé à ONU-Femmes un suivi sur la manière dont elle traiterait les conclusions du dernier rapport du CCC sur les lacunes dans la supervision de ces audits. ONU-Femmes a noté pour le Comité une nouvelle politique d'utilisation des codes d'organisme d'exécution pour tous les recouvrements et avances des partenaires. En outre, la DMA a mis au point de nouvelles procédures pour la résolution des recommandations d'audit découlant des audits des partenaires de projet, qui devraient contribuer à un contrôle plus rigoureux de ces activités.

47. Le Comité attend avec intérêt de nouvelles discussions et un examen de cette catégorisation générale des responsabilités et la vérification des politiques de gestion des partenaires de projet. Il note également que, dans le cadre de ses services consultatifs en 2018, le nouveau SIEA a commencé la cartographie de la vérification d'ONU-Femmes afin de développer des informations de base sur les parties responsables des activités de vérification au sein de l'Entité. Ces deux efforts devraient permettre de faire progresser le développement de la Déclaration relative au contrôle interne mentionnée au paragraphe 20.

## **H. Activités de programmation**

48. Les thèmes récurrents dans les rapports d'audit interne et les rapports des examens des programmes de pays du CCC portent sur la nécessité d'améliorer la sélection et le suivi des partenaires. Dans le rapport 2017 du CCC publié en août 2018, des améliorations ont été constatées dans le recouvrement des avances aux partenaires et dans le travail considérable réalisé sur la clôture des projets, ce qui a permis d'évaluer et de mettre en œuvre les recommandations des années précédentes sur la nécessité d'apporter une attention particulière à la clôture.

49. En 2018, le CCA a reçu des analyses de l'environnement global des partenaires d'ONU-Femmes, qui ont révélé des tendances qu'il conviendrait peut-être de prendre en compte dans les futures décisions en matière de programmation ainsi que dans l'approche organisationnelle globale de la gestion des risques. Les analyses révèlent également que malgré l'accent mis sur les Initiatives de programmation phare (IPP) initiées en 2015 pour regrouper les programmes des bureaux de pays dans des structures thématiques globales, ONU-Femmes continue de déployer de nombreux efforts sur des programmes de moindre envergure.

50. Ce nombre élevé de partenaires dont les valeurs vérifiées sont respectivement faibles entraîne des coûts de transaction relativement élevés, en raison de la gestion des audits et à la résolution des avances ainsi qu'à la responsabilité générale de surveiller et de gérer les résultats. Le Comité recommande à ONU-Femmes de continuer à examiner comment les IPP peuvent résoudre ce problème et réaliser davantage d'économies d'échelle tout en respectant les programmes prévus.

51. Pour renforcer la sélection des partenaires ainsi que l'évaluation des capacités et la gestion des avances des partenaires, le Comité a été informé qu'ONU-Femmes renforçait ses capacités à travers une formation sur les exigences révisées du manuel relatif aux programmes et aux opérations. En outre, le Comité a été informé que des mesures relatives à la clôture des projets avaient été incluses dans des tableaux de bord de gestion, qui fournissaient au siège, aux bureaux régionaux et aux bureaux extérieurs des informations sur l'état d'avancement des activités du programme. Le

CCA encourage l'utilisation rigoureuse de ces outils à des fins de responsabilisation et de suivi régulier par les gestionnaires concernés à tous les niveaux.

52. Le Comité comprend qu'une des caractéristiques des tableaux de bord de gestion réside dans les informations du système de gestion des résultats (SGR), qui fournit également des informations sur le suivi des résultats. Dans son rapport de 2017, le Comité a noté que ce système était mieux intégré à la Gestion des risques de l'entreprise dans la mesure où les registres des risques étaient inclus dans les processus annuels de planification des travaux. Le CCA comprend en outre que du travail reste à faire pour assurer la cohérence entre le système ATLAS et le SGR. Le Comité attend avec intérêt les prochaines réunions d'information sur la manière dont tous ces systèmes sont utilisés pour la supervision systématique et la responsabilisation des programmes à tous les niveaux de l'organisation.

## **I. Gestion des risques de l'entreprise**

53. ONU-Femmes a signalé au Comité en 2018 que la sensibilisation aux risques s'était considérablement accrue grâce à la mise en place d'outils en ligne et à la formation de points focaux pour les risques, en plus de l'intégration des registres des risques dans la planification des programmes, mentionnée au paragraphe 46 ci-dessus. Il a été noté que le coordonnateur pour le CAPO mentionné au paragraphe 44 ci-dessus était également le coordonnateur GRI, en vue de réduire les risques inhérents aux documents de stratégie et d'orientation contradictoires.

54. Des séances d'information ont été organisées à l'intention du Comité sur les registres des risques mis à jour et le profil de risque global de l'organisation. Lors de l'examen de ces documents, le Comité a réaffirmé l'importance d'étayer la formation de sensibilisation sur les risques par des exemples concrets afin que la gestion des risques devienne partie intégrante des attributions de chaque responsable et que les responsables des risques identifiés jouent un rôle actif dans les communications sur l'atténuation des risques. Il est également important qu'ONU-Femmes ait un responsable des risques désigné. Il doit être chargé de superviser les activités d'identification et d'atténuation des risques.

55. Comme indiqué ci-dessus, le Comité a pris note de l'utilité des registres des risques de la GRI pour l'analyse des risques du SAI. En parallèle, les services consultatifs travaillent actuellement sur la cartographie de la vérification et la gestion des risques du SAI, et les travaux suggérés par ONU-Femmes sur une Déclaration relative au contrôle interne devraient contribuer à une identification et à une appropriation plus rigoureuses des risques.

## **J. Cadre de financement et mobilisation de ressources**

56. ONU-Femmes a déployé des efforts importants en 2018 pour élaborer une stratégie de mobilisation des ressources exhaustive tout en renforçant sa capacité organisationnelle globale à mettre en œuvre cette stratégie. En réponse à un audit de la fonction de mobilisation des ressources mené en 2017 qui indiquait un certain nombre de domaines nécessitant des améliorations, ONU-Femmes a révisé sa stratégie globale qui a été présentée lors d'une session informelle du Conseil d'administration en juin 2018. Le Dialogue structuré sur le financement a présenté une stratégie de partenariat 2018-2021 et d'autres analyses axées sur la sensibilisation aux défis de financement auxquels l'Entité est confrontée.

57. Le CCA a été informé des messages clés contenus dans la stratégie concernant le déséquilibre croissant des ressources de base et des autres ressources reçues par

ONU-Femmes, et de la manière dont ce déséquilibre pourrait entraîner des difficultés pour la réalisation de projets non essentiels, la nécessité de la diversification des sources de financement, l'importance des partenariats avec d'autres agences et une communication solide sur les résultats des programmes d'ONU-Femmes. Parmi les stratégies abordées, on peut citer des nouvelles plates-formes technologiques et de médias sociaux ainsi que le recours accru aux comités nationaux.

58. ONU-Femmes a entrepris une cartographie des compétences de son personnel chargé de la mobilisation des ressources et a examiné les rôles et les responsabilités afin d'obtenir les meilleurs résultats stratégiques. Une nouvelle équipe de direction a rejoint la Division des partenariats stratégiques et le recrutement d'un nouveau directeur de la Division est en cours.

59. Le CCA a indiqué que même si la stratégie de gestion des ressources globales représente une réponse solide aux problèmes soulevés par l'audit et au besoin d'analyses plus robustes et de plans pour l'ajout de ressources, ONU-Femmes fait toujours face à des problèmes majeurs. Il est important de communiquer la stratégie dans l'ensemble de l'organisation, de manière à susciter l'adhésion non seulement des rôles importants décrits dans la stratégie, mais également à favoriser la compréhension globale des objectifs de financement. Il est également important de continuer à mettre l'accent sur les rapports conclus avec les donateurs et l'exécution du programme en tant qu'éléments clés du maintien et de la sécurisation des ressources. Le rôle des régions et des bureaux de pays dans la mobilisation des ressources, et en particulier dans l'établissement de cibles et d'objectifs réalistes, continue d'être un facteur important.

## **K. États financiers**

60. Le Comité reçoit régulièrement des mises à jour de la DMA sur les questions budgétaires et financières, et en particulier sur les améliorations à apporter aux rapports financiers. Le CCA a reçu un retour positif du CCC sur la coopération reçue de la fonction des finances et de la direction dans le processus de révision des états financiers. Le Comité a examiné les projets d'états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Le Comité félicite ONU-Femmes pour avoir obtenu une opinion d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes pour la septième année consécutive depuis sa création en 2010.

## **L. Technologie de l'information et de la communication**

61. Le Comité a été informé des questions en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) d'ONU-Femmes lors de deux de ses sessions, qui comprenaient une révision de l'ébauche de la stratégie TIC élaborée pour l'Entité. Le CCA note que, en associant ses travaux au plan stratégique d'ONU-Femmes et aux ODD, les TIC sont essentielles au succès général des opérations, de la communication et de l'impact des programmes de l'organisation. Le Comité a également été informé des structures de gouvernance des TIC, qui devraient fournir à ONU-Femmes une approche globale de la planification des TIC et la définition des priorités pour les investissements dans les TIC. Parallèlement, le CCA a pris note de l'éventail de systèmes et d'outils informatiques mis au point et a mis en garde sur le risque de surcharger le personnel avec des outils d'information sur les performances pas toujours adaptés. Le CCA voudra en savoir plus sur la manière dont certains systèmes pourraient être mieux intégrés en vue d'un meilleur contrôle, ainsi que sur les plans futurs pour les systèmes ERP.

### **III. Considérations finales**

62. Le Comité a examiné le Rapport des activités d'audit interne et d'enquête pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2018, qui sera soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle et a pris note des résultats notables des audits internes identifiés ainsi que des résultats d'enquêtes qu'il contient.

63. Le Comité exprime son soutien au renforcement continu de la gouvernance, de la gestion des risques, des contrôles internes et de la responsabilisation au sein d'ONU-Femmes. Cependant, le Comité demeure préoccupé par le fait que la situation financière actuelle d'ONU-Femmes peut nuire à sa capacité à resserrer adéquatement les principales fonctions et activités de responsabilisation, comme l'audit interne, les enquêtes ainsi que la gestion des risques de l'entreprise et le suivi et la surveillance, qui comprennent des fonctions dans la Deuxième ligne de défense au Siège et sur le terrain.

64. Le Comité soutient la poursuite de la collaboration d'ONU-Femmes avec des partenaires à l'intérieur et à l'extérieur des Nations Unies dans la réalisation de ses objectifs stratégiques visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des jeunes filles.

---