



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

Distr. générale
10 avril 2025
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2025

17-19 juin 2025

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Questions relatives aux activités d'audit et d'enquête

Rapport du Comité consultatif pour les questions de supervision pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024

Résumé

Ce rapport annuel donne un aperçu des activités menées par le Comité consultatif pour les questions de supervision entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2024 et présente les observations qui ont été transmises à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) dans deux domaines centraux de l'examen, à savoir : 1) les fonctions de supervision ; 2) les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité salue l'engagement d'ONU-Femmes envers l'excellence institutionnelle et la transformation de son fonctionnement en tant que point de départ pour la réalisation de ses objectifs globaux. L'équipe dirigeante de l'Entité a défini trois priorités stratégiques jusqu'à la fin de l'année 2025 : élaborer le nouveau plan stratégique pour 2026-2029 ; accompagner le changement dans le cadre de l'initiative de réorientation des activités vers les régions et les pays ; préparer Beijing +30. En parallèle, ONU-Femmes doit poursuivre ses activités en cours, ce qui lui impose un programme dense pour l'année à suivre, intensifié par les tensions politiques sur le plan mondial et des problèmes en matière de ressources. Une équipe dirigeante forte et une feuille de route bien coordonnée avec des étapes clairement définies sont indispensables pour garantir la cohérence entre les multiples exigences de ces initiatives, tout en maintenant un cadre de gouvernance institutionnelle solide, une utilisation rationnelle des ressources et des mécanismes de supervision efficaces.



I. Introduction

1. Conformément au point 32 du mandat du Comité consultatif sur les questions de supervision, le treizième rapport du Comité à l'intention de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) fournit un aperçu des activités menées par le Comité consultatif en 2024, y compris les sujets concernés, ainsi que les observations et recommandations faites à ONU-Femmes concernant ses systèmes de gouvernance, de responsabilité et de contrôle. Ce rapport est mis à la disposition du Conseil d'administration et la Présidente le présentera au Conseil si celui-ci en fait la demande.

2. En octobre 2023, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive a approuvé la version révisée du mandat du Comité consultatif, qui peut être consultée (en anglais) à l'adresse suivante : <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/About%20Us/Accountability/UN-Women-Advisory-Committee-on-Oversight-Terms-of-reference-en.pdf>. Le mandat comporte une description de la raison d'être du Comité consultatif, qui est d'assister la Directrice exécutive d'ONU-Femmes dans ses fonctions de supervision, conformément aux meilleures pratiques en matière de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques. Le Comité joue un rôle consultatif et n'est pas un organe de gouvernance.

3. La liste des membres du Comité consultatif figure en annexe au présent rapport. Le Comité consultatif est composé d'expertes et d'experts dans les domaines de l'information financière et des questions relatives aux programmes, de la comptabilité, de la gouvernance, de l'audit interne et externe, des enquêtes, de l'évaluation, du contrôle interne, des principes et pratiques de gestion de risques, ainsi que des travaux et mécanismes intergouvernementaux et normatifs onusiens. Ses membres sont indépendants et ne font pas partie d'ONU-Femmes. Par ailleurs, chaque année, ses membres présentent à la Secrétaire générale adjointe une confirmation d'indépendance qui garantit qu'ils exercent leurs fonctions dans la transparence, sans compromettre un quelconque intérêt.

II. Activités du Comité consultatif pour les questions de supervision au 31 décembre 2024

4. En 2024, le Comité consultatif a tenu trois réunions plénières en présentiel, dont une dans le cadre d'une mission au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et australe et au Bureau de pays du Kenya. Il a également consacré des sessions à des thèmes spécifiques, notamment l'examen des états financiers d'ONU-Femmes de 2023 avant leur soumission à la Directrice exécutive et l'examen des évaluations des risques et des plans d'audit interne et d'évaluation indépendante pour 2025. Le calendrier des réunions tenues en 2024 figure en annexe au présent rapport.

5. Parmi les participants représentant ONU-Femmes aux réunions plénières du Comité figuraient la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, les deux Directrices exécutives adjointes nouvellement nommées, le Chef de cabinet et des représentantes et représentants de l'équipe dirigeante responsables des programmes, des opérations et des questions de contrôle interne. Lorsque cela s'avérait nécessaire, le Comité consultatif a tenu des séances privées avec le Comité des commissaires aux comptes, la Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête et la Conseillère en déontologie en l'absence de la direction.

6. Par ailleurs, le Comité consultatif a rencontré la Directrice de la Division des enquêtes du Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat de l'ONU, qui fournit des services d'enquête à ONU-Femmes en application d'un protocole d'accord conclu en 2018.

7. La Présidente du Comité consultatif était présente à la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2024 pour présenter le rapport annuel du Comité pour 2023. Elle a également assisté à la neuvième réunion des représentants des comités de contrôle du système des Nations Unies, en décembre 2024. En outre, le Vice-Président du Comité consultatif a participé à une table ronde lors de la réunion annuelle des Représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies en septembre 2024, afin de partager les meilleures pratiques en matière d'audit interne et de contrôle.

8. Après chaque réunion formelle, le Comité consultatif a préparé un avis sommaire à l'intention de la Directrice exécutive et des deux Directrices exécutives adjointes. Les mesures de suivi découlant de ces discussions ont été communiquées aux responsables concernés via le secrétariat du Comité consultatif.

III. Examen et avis du Comité consultatif : fonctions de contrôle

9. La présente section traite de l'examen par le Comité consultatif des différentes fonctions de contrôle liées à ONU-Femmes et de ses avis à leur sujet.

10. Constatations relatives aux Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête :

a) Les fonctions d'évaluation indépendante et d'audit et d'enquête internes sont placées sous la supervision de la direction des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête. La fonction d'enquête interne a été créée en 2024 pour renforcer la durabilité et l'efficacité des services d'enquête d'ONU Femmes, en complément du travail du Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat de l'ONU.

b) Les Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête effectuent des missions de conseil et des évaluations portant sur les nouvelles activités de programmation et les grandes initiatives, en s'appuyant sur une expertise en matière d'audit et d'évaluation. Ces travaux ont permis d'améliorer la gouvernance interne, la gestion des risques et la prise de décision concernant les programmes au sein d'ONU-Femmes, tout en préservant l'indépendance. Les Services prêtent également leur concours au programme anti-fraude d'ONU-Femmes en effectuant des examens sur les risques liés à la fraude et aux comportements répréhensibles et en proposant des leçons à tirer dans ce domaine.

c) La Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête et son personnel ont été associés en tant qu'observateurs actifs aux organes de gouvernance interne et de prise de décisions d'ONU-Femmes, notamment le Comité d'examen des activités, le comité chargé de l'exécution du projet Quantum et de la réorientation vers les régions et les pays (« réorientation vers le terrain » dans les documents précédents ; ici « la réorientation ») et les réunions de l'Équipe mondiale de gestion. Les conclusions des audits, des évaluations et des enquêtes font régulièrement l'objet de discussions avec l'équipe dirigeante.

d) Par ailleurs, la Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête s'est entretenue de manière bilatérale avec la Directrice exécutive et d'autres membres de l'équipe dirigeante selon les besoins afin d'aborder des thèmes importants et d'examiner les incidences des constatations des Services d'évaluation

indépendante, d'audit et d'enquête, ce qui a permis de renforcer à la fois l'appui apporté par la direction et l'indépendance des Services.

e) Le Comité consultatif apprécie les avantages qu'offre le regroupement du Service d'audit interne et du Service indépendant d'évaluation au sein d'ONU-Femmes. Bien que ces services restent distincts et indépendants, dotés d'un personnel et d'une structure budgétaire qui ne sont pas les mêmes, ils collaborent en menant conjointement des évaluations et des audits des principaux bureaux de pays ainsi qu'en échangeant des informations sur les visions institutionnelles.

f) Le Comité consultatif affirme que les Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête fonctionnent de manière indépendante, assurant un contrôle rigoureux de la gouvernance, de la gestion des risques et de l'environnement de contrôle d'ONU-Femmes.

A. Audit interne : Service d'audit interne

11. Le Comité consultatif a été en contact avec le Service d'audit interne tout au long de l'année au sujet de l'examen de son programme de travail, de l'avancement de celui-ci et de tout obstacle ayant pu entraver son action au cours de l'année.

12. Le Comité consultatif a examiné le Rapport des activités d'audit et d'enquête internes pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, qui sera soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle et a pris connaissance des constatations majeures et des résultats des audits internes et des enquêtes qui y sont présentés.

13. Les travaux du Service d'audit interne, qu'il s'agisse des rapports d'assurance, qui couvrent les activités au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou du siège, ou des évaluations et services consultatifs concernant des thèmes précis, continuent de faire émerger des thèmes communs d'intérêt pour ONU-Femmes. La plupart de ces thèmes et observations, ainsi que les informations des autres fonctions de contrôle sont examinés à la Section IV du présent Rapport.

14. Le Comité consultatif note que le Service d'audit interne a consulté le Comité des commissaires aux comptes et le Service indépendant d'évaluation et a pris en compte le plan de travail du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies dans la planification et la coordination de ses activités d'audit. Cette approche vise à réduire les doubles emplois et à accroître la portée des travaux d'audit et l'assurance globale dont dispose ONU-Femmes.

15. Le Service d'audit interne continue de renforcer son programme d'assurance et d'amélioration de la qualité, conformément aux normes professionnelles internes. Pour ce faire, il s'appuie sur les réponses des principales parties prenantes aux enquêtes qui leur sont soumises, sur l'application des recommandations issues de l'évaluation externe de la qualité de 2023 et sur le développement professionnel et la formation continue de son personnel.

16. Observations :

a) Le poste de Chef du Service d'audit interne est vacant depuis août 2024 ; une personne a récemment été choisie pour occuper ce poste à partir de mai 2025. Dans l'intervalle, la Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête assume les fonctions de Chef du Service d'audit interne. Cette carence de leadership a placé une pression supplémentaire sur l'équipe du Service d'audit interne, ce qui a entraîné des retards dans l'achèvement de certaines missions prévues pour la fin de l'année.

b) Le Comité consultatif a constaté une nette diminution des recommandations d'audit interne en souffrance depuis longtemps : 19 points (dont huit de priorité élevée) restaient non résolus au 31 décembre 2024, contre 52 (dont 45 de priorité élevée) en février 2024. Le Comité salue les efforts déployés par l'Entité pour suivre l'application des recommandations d'audit dans le cadre de l'examen trimestriel des activités, ainsi que les importantes mesures de suivi prises par le Service d'audit interne pour étudier les recommandations d'audit en attente afin de s'assurer qu'elles sont toujours d'actualité. Néanmoins, le Comité consultatif continue d'insister sur l'importance de renforcer les fonctions de deuxième ligne et la supervision par la direction afin que la responsabilité des recommandations d'audit soit clairement établie et qu'elles soient résolues en temps utile. Plus particulièrement, les points d'audit de priorité élevée restants concernant la cybersécurité, la gouvernance des données et l'externalisation devraient être résolus au plus vite.

B. Fonction d'évaluation : le Service indépendant d'évaluation

17. Le Comité consultatif a été en contact avec le Service indépendant d'évaluation tout au long de l'année, examinant les progrès accomplis dans le cadre des plans pour 2024 ainsi que les résultats et conclusions des évaluations.

18. Le Comité consultatif a reçu des informations actualisées au sujet du rôle et des activités du Service indépendant d'évaluation en ce qui concerne les évaluations stratégiques, les évaluations décentralisées, la procédure de planification et de définition des priorités du Service, son soutien aux évaluations tenant compte des questions de genre au sein du système des Nations Unies.

19. Observations

a) Le Comité consultatif est heureux de constater que le Service indépendant d'évaluation insiste sur l'importance d'utiliser les résultats des évaluations pour éclairer les processus de planification et de prise de décisions institutionnelles d'ONU-Femmes. Tout au long de 2024, le Service a régulièrement communiqué avec l'équipe dirigeante et le Comité d'examen des activités tout en contribuant activement aux processus d'examen technique et de transformation aux niveaux régional et mondial. La collaboration entre le Service indépendant d'évaluation et le Groupe de la planification stratégique de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité a permis d'intégrer les évaluations dans la planification stratégique pluriannuelle d'ONU-Femmes au niveau des pays, des régions et du siège, notamment au moyen de notes stratégiques, ainsi que dans la préparation du Plan stratégique pour 2026-2029. Ce lien a encore été renforcé par la participation de la Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête aux discussions de l'Équipe mondiale de gestion en vue du prochain plan stratégique et par le fait que le Service indépendant d'évaluation soit membre du groupe de travail sur le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique. En outre, la récente synthèse rédigée par le Service sur les performances d'ONU-Femmes au regard du Plan stratégique actuel, qui s'appuie sur des informations issues de différents types d'évaluation, favorisera encore davantage cet alignement stratégique.

b) En 2024, le Service indépendant d'évaluation a continué de s'attacher à réaliser des évaluations stratégiques indépendantes pensées pour apprécier les effets plus larges des travaux d'ONU-Femmes et contribuer à la planification et à l'élaboration de stratégies. À cet égard, le Service indépendant d'évaluation a mené huit évaluations et études institutionnelles afin de mesurer les effets de l'action menée par l'Entité en matière de promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes. Parmi celles-ci, deux évaluations institutionnelles ont été achevées, l'une

portant sur l'appui d'ONU-Femmes à la participation politique des femmes, tirant parti d'observations faites sur le terrain, et l'autre consistant en une évaluation féministe globale de l'approche d'ONU-Femmes en matière d'évolution des normes sociales. En outre, un rapport de synthèse conjoint sur l'objectif de développement durable n° 5, réalisé en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Programme alimentaire mondial, et une évaluation formative rapide des accélérateurs de l'égalité de genres ont fourni des données factuelles utiles à la planification future.

c) Outre les évaluations institutionnelles, le Service indépendant d'évaluation a également mené des évaluations stratégiques décentralisées (évaluations régionales et thématiques et évaluations de portefeuille de pays). En 2024, il a réalisé dix-huit évaluations de portefeuilles nationaux et régionaux, dont six ont été achevées. Il s'efforce de plus en plus de synthétiser les enseignements à retenir de ces évaluations décentralisées afin d'obtenir des informations allant au-delà des évaluations menées pour chaque programme et projet. Toutefois, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour faire en sorte que les évaluations soient stratégiques et cohérentes, plutôt que fragmentées et spécifiques à des projets.

d) Sachant que la demande d'évaluations décentralisées ne cesse d'augmenter, le Comité consultatif souligne qu'il est crucial de renforcer les capacités d'évaluation au sein d'ONU-Femmes et de veiller à ce que les conclusions et recommandations issues des évaluations soient effectivement prises en compte aux niveaux des régions et des pays. À cet égard, le Service indépendant d'évaluation continue de s'employer à instaurer une culture de l'évaluation au moyen de la formation et de l'encadrement.

e) Le Comité consultatif apprécie la tenue de réunions semestrielles entre le Service indépendant d'évaluation et les Directeurs et Directrices au niveau régional, afin de discuter de l'utilisation des évaluations et d'améliorer le suivi des réponses de l'Administration et des suites données aux évaluations. Pour pouvoir rendre compte efficacement de la performance d'ONU-Femmes, des efforts soutenus sont nécessaires pour renforcer sa capacité à mesurer, utiliser et rendre compte des résultats de manière efficace et rentable.

f) Le Comité consultatif apprécie la constance avec laquelle le Service indépendant d'évaluation agit en faveur de la prise en compte des questions de genre dans les évaluations dans l'ensemble du système des Nations Unies, notamment son rôle moteur dans les groupes de travail du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, son appui en tant que coprésident de l'initiative EvalGender+, sa participation à l'élaboration de cadres à l'échelle du système régissant les évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et ses activités de plaidoyer en faveur de la promotion d'évaluations tenant compte des questions de genre à l'échelle du système. En 2024, le Service indépendant d'évaluation a prêté son concours à des évaluations du Plan-cadre de coopération dans toutes les régions et contribué aux capacités nationales d'évaluation dans le cadre de l'Initiative mondiale pour l'évaluation. Ce dernier point est essentiel pour que les évaluations menées par les pays soient axées sur l'égalité et tiennent compte des questions de genre dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable du Programme 2030 de l'ONU.

g) Dans un contexte d'incertitude croissante liée aux difficultés de financement, aux contraintes budgétaires mondiales, au climat politique et à la transformation en cours, il est crucial de réexaminer chaque année les plans pluriannuels afin de s'assurer qu'ils sont alignés sur les priorités les plus importantes et sur les besoins des parties prenantes. Le Comité consultatif salue la souplesse du

Service indépendant d'évaluation à cet égard, illustrée par son évaluation formative rapide des accélérateurs de l'égalité de genres d'ONU-Femmes, qui a fourni à l'équipe dirigeante des informations pertinentes en temps utile concernant l'intégration desdits accélérateurs dans le Plan stratégique pour 2026-2029 actuellement en cours d'élaboration.

C. Fonction d'enquête

20. Le Comité consultatif a reçu des informations actualisées sur le déroulement et les résultats des enquêtes de la part de la Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête. Aucune enquête sensible notable n'a été menée au sein d'ONU-Femmes en 2024.

21. Au titre du Mémorandum d'accord conclu avec le Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, actualisé en 2024, la Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête assure la liaison avec le Bureau aux fins de la coordination. Elle est également habilitée à aider à la réalisation d'enquêtes ou à en mener, à coordonner les demandes d'information et les renvois, à prendre des mesures pour donner suite aux rapports et appliquer les enseignements tirés de l'expérience et à promouvoir la sensibilisation à la lutte contre la fraude.

22. En août 2024, la charte des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête a été approuvée, leur conférant le mandat de mener des enquêtes. Une fonction d'enquête interne a été créée et dotée de deux postes temporaires d'enquêteurs/enquêtrices financés par le solde de trésorerie non alloué d'ONU-Femmes. Cette fonction peut lancer et mener des enquêtes sur les questions qui lui sont renvoyées par le Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Ce dernier reste néanmoins le prestataire désigné pour les services d'enquête externe, traitant les rapports de comportements répréhensibles et gérant un mécanisme de signalement pour les plaignants.

23. Le modèle d'enquête hybride vise à établir un cadre opérationnel qui permettra à terme à ONU-Femmes d'internaliser complètement ses services d'enquête, l'alignant sur les structures existantes d'autres entités de l'ONU (FNUAP, PNUD, UNICEF, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets).

24. Observations :

a) Le Comité consultatif est favorable à l'internalisation des services d'enquête, car il considère que cela pourrait améliorer la rapidité et la qualité des enquêtes ainsi que l'application du principe de responsabilité.

b) Le modèle d'enquête hybride reflète l'engagement de la direction générale en faveur de l'intégrité et de la création d'une capacité d'enquête durable. La demande pour des services d'enquête étant appelée à croître dans le cadre de ce modèle et l'objectif à long terme étant d'internaliser totalement la fonction, il est essentiel de garantir un financement et des ressources suffisants et continus pour assurer sa viabilité.

c) Le Comité consultatif note que le financement actuel du modèle hybride est limité à une période de deux ans, prenant fin en 2025. Il est essentiel de garantir que les ressources actuelles de la fonction d'enquête interne soient couvertes par le budget de l'Entité pour 2026-27. En outre, la direction devrait envisager de réaffecter les ressources d'ONU-Femmes qui financent actuellement deux postes d'enquêteurs/enquêtrices au Bureau des services de contrôle interne, afin de favoriser l'internalisation complète, à terme, de la fonction d'enquête indépendante.

D. Fonction de déontologie

25. Le Comité consultatif note l'impact croissant de la fonction interne de conseil en déontologie depuis sa création en avril 2023, et estime qu'une fonction de conseil en déontologie dédiée est essentielle pour intégrer les valeurs éthiques, atténuer les risques et appuyer la réalisation du mandat d'ONU-Femmes.

26. La Conseillère en déontologie a pris des mesures considérables pour favoriser la connaissance des normes de déontologie et l'adhésion à celles-ci, notamment au moyen de stages de formation, de chaînes de service claires et d'une supervision du programme de déclaration de l'information financière. En 2024, le nombre de demandes de services de déontologie a fait un bond de 85 %, atteignant environ 548, ce qui montre un intérêt croissant sur différents points, notamment : conseils génériques de déontologie ; questions concernant la protection contre les représailles ; demandes de sensibilisation et de formation ; conseils sur l'établissement de normes ; appui de fond ; demandes portant sur le programme de déclaration de l'information financière. Les efforts de sensibilisation du Bureau de la déontologie, en particulier sur le terrain, ont joué un rôle clé dans le renforcement de la culture de la déontologie au sein d'ONU-Femmes.

27. Le Bureau de la déontologie a avancé dans la mise à jour des principales politiques en matière de déontologie. Il a notamment publié une politique de protection contre les représailles en février 2024, qui est désormais accessible au public. Une politique relative aux activités extérieures et une procédure d'approbation des activités extérieures ont également été publiées en mars 2024. Ces textes forment une part essentielle du cadre de déontologie, fournissant des normes et des directives claires pour les employés, alignées sur les meilleures pratiques du secteur.

28. Observations :

a) Le Comité consultatif reste préoccupé quant à la suffisance et à la durabilité du financement du Bureau de la déontologie. Pendant la majorité de l'année 2024, le Bureau ne comptait qu'une seule personne dans ses effectifs ; une personne a récemment été recrutée à un poste temporaire d'analyste en déontologie, avec un contrat prenant fin en septembre 2025. En outre, l'absence d'un budget dédié aux voyages continue d'entraver des activités essentielles de formation et d'orientation sur le terrain, laissant le bureau tributaire de financements ad hoc pour les déplacements pour des activités de sensibilisation.

b) Le Comité consultatif insiste sur la nécessité pour la fonction de déontologie de disposer de ressources suffisantes pour une gestion efficace des risques. Il demande instamment à ONU-Femmes de faire de l'affectation de ressources budgétaires suffisantes à cette fonction une priorité afin de conserver les avancées du Bureau de la déontologie et de poursuivre dans cette voie.

E. Comité des commissaires aux comptes

29. Le Comité consultatif a rencontré en privé l'équipe sortante brésilienne du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et la nouvelle équipe brésilienne à sa session de juillet 2024, lors de laquelle il a examiné le rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2023. Le Comité des commissaires aux comptes a présenté au Comité consultatif la lettre d'observations concernant l'année financière 2023 et l'état d'application des recommandations précédentes des auditeurs.

30. Observations :

a) Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, dans son rapport pour 2023, a relevé trois conclusions principales concernant des lacunes dans la gestion du budget, la gestion des programmes, les partenariats avec le secteur privé et les droits d'accès dans le système Quantum. Il a noté de belles avancées dans l'application de ses recommandations d'audit, avec un taux d'application de 92 % pour les recommandations de l'année précédente.

b) Le Comité consultatif note qu'ONU-Femmes a reçu pour la treizième fois consécutive une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes pour ses états financiers de 2023.

IV. Examen et avis du Comité consultatif : gouvernance interne, gestion des risques et des systèmes de contrôle ; gestion des opérations et des programmes

31. On trouvera dans la présente section un résumé des avis que le Comité consultatif a donnés à la Directrice exécutive sur les bonnes pratiques relatives au cadre de responsabilité et aux systèmes d'ONU-Femmes, notamment en ce qui concerne la gouvernance, la gestion des risques et la gestion financière.

A. Ressources financières

32. Le Comité consultatif n'a cessé de souligner l'insuffisance des ressources ordinaires (budget de base et budget institutionnel), qui ne constituent plus la majorité des financements de l'Entité depuis 2014. La dépendance croissante envers les autres ressources a entraîné une diminution de la part totale des ressources allouées aux fonctions institutionnelles, dans les bureaux extérieurs comme au siège.

33. Bien qu'ONU-Femmes ait réussi ces dernières années à attirer des financements autres, ceux-ci se sont accompagnés de risques et n'ont pas pu constituer une source régulière de ressources de base suffisantes au fonctionnement d'une structure de gouvernance robuste et aux fonctions de deuxième ligne de maîtrise des risques. Pour remédier à cette situation, le Comité consultatif avait déjà évoqué la possibilité d'un calcul direct des coûts des projets financés par des ressources autres que les ressources de base à l'appui des fonctions institutionnelles. Il apprécie les avancées qui ont été faites en ce sens et attend avec impatience de voir le calcul direct des coûts des projets appliqué de manière constante.

34. Le Comité consultatif reconnaît par ailleurs l'excellente performance de l'Entité s'agissant de la communication de l'information aux donateurs, puisqu'elle a publié 1 100 rapports à leur intention dans les délais impartis, malgré le passage à Quantum ; cette communication est absolument essentielle pour pérenniser les financements autres que les ressources de base. En outre, le Comité consultatif prend note des recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU appelant à reconsidérer la formule d'allocation des ressources de base disponibles, qui est restée inchangée depuis son adoption par Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) il y a plus de 20 ans, et à modifier le logiciel LEADS afin de renforcer la gestion des pistes de mobilisation de ressources autres que les ressources de base.

35. Le Comité consultatif est conscient des difficultés persistantes pour mobiliser les ressources de base comme les autres ressources. Si la situation financière pour 2024 était encore gérable, on ne sait pas encore ce qu'il en sera pour 2025 et au-delà.

Le Comité est convaincu qu'ONU-Femmes se trouve à un moment charnière en ce qui concerne la définition de sa structure financière afin d'assurer un financement durable de son triple mandat. Avec la croissance rapide des ressources autres que les ressources de base, les déploiements prévus sur le terrain et un contexte géopolitique de plus en plus complexe, il est nécessaire de repenser en profondeur la mobilisation des ressources et d'adopter des approches novatrices en la matière.

36. Le Comité consultatif se félicite que de nouvelles stratégies soient envisagées, comme la formation de partenariats avec le secteur privé et les banques multilatérales de développement, le renforcement des liens avec les donateurs non traditionnels et le développement des dons individuels. Il souligne également l'importance de maintenir un socle de ressources de base suffisant et encourage à continuer de définir des objectifs financiers de référence (par exemple, qu'est-ce qui constitue « une ONU-Femmes dotée de ressources suffisantes ») et à sortir des sentiers battus pour trouver une structure de financement durable.

B. Gestion du changement et restructuration

37. La gestion du changement à ONU-Femmes a fait l'objet de plusieurs années d'études et de discussions. Le Comité consultatif se réjouit de voir des progrès tangibles, notamment une trajectoire bien définie et des étapes désormais établies pour l'exercice de réorientation. Il est également encourageant de voir que ce processus est appréhendé comme une occasion d'évaluer à la fois la structure et l'exécution, afin que les changements opérés façonnent une architecture institutionnelle optimale pour ONU-Femmes. La mobilisation active de l'équipe dirigeante, la création d'une capacité interne dédiée à la gestion du changement, appuyée par deux consultantes/consultants externes et une personne référente pour la réorientation dans le domaine des ressources humaines ont sans doute joué un rôle clé dans ces avancées.

38. Le Comité consultatif a été informé que la plupart des transferts commenceraient en 2025 et se poursuivraient jusqu'à la fin de l'année 2026. Comme pour toute transition majeure, l'incertitude peut avoir un impact sur le moral et la productivité du personnel. Compte tenu des meilleures pratiques et des leçons tirées de la décentralisation des activités d'autres organismes, la réussite de l'exercice de réorientation dépendra d'une communication claire et cohérente de la part des responsables à tous les niveaux. Le Comité consultatif apprécie les mesures déjà prises pour garantir une communication solide sur l'exercice de réorientation (réunions de gestion, groupe de travail, réunions générales avec l'ensemble du personnel, informations régulières par voie numérique). ONU-Femmes doit maintenir une bonne communication, adopter une approche globale et garantir la transparence, la participation et l'utilisation des voies de règlement des différends informels et indépendants.

39. Le Comité consultatif souligne l'importance d'une fonction RH forte et visible qui assure une stratégie et un plan d'action en la matière clairs, assortis d'échéances précises, de bilans réguliers et d'une communication transparente concernant les implications de l'exercice de réorientation pour les membres du personnel concernés. Il note que plusieurs initiatives liées aux ressources humaines étaient en cours au moment de l'examen dans le cadre du plan de réorientation. Il a depuis été informé que certaines initiatives majeures en la matière, y compris la stratégie d'appui à cet exercice, sont désormais en place. Il examinera l'exécution de ces initiatives ainsi que les mesures prises pour renforcer la fonction RH en 2025.

40. La réorientation entrant dans sa phase active en 2025, il sera crucial de suivre les opérations de près afin de repérer toute difficulté rapidement, de préserver la

continuité des opérations et de répondre aux inquiétudes du personnel à chaque étape clé. En outre, il sera nécessaire d'aborder l'évaluation des résultats de la réorientation de manière globale pour saisir les effets de cette dernière sur l'efficacité et l'efficience opérationnelles de l'Entité, ainsi que tout effet imprévu sur la performance, les clients ou le personnel qui nécessiterait une attention particulière.

41. Le Comité consultatif soutient le plan du Service d'audit interne visant à examiner la réorientation après sa mise en œuvre en 2026 afin d'évaluer si le projet a abouti aux avantages et objectifs escomptés.

C. Ressources humaines

42. Au cours de la période considérée, le Comité consultatif a reçu un exposé détaillé sur la fonction de ressources humaines, notamment sur les principales difficultés et opportunités concernant le personnel d'ONU-Femmes. Le tableau d'effectifs lui a été communiqué en temps réel et a montré que le nombre de membres du personnel affilié dépassait toujours celui des fonctionnaires, les premiers comptant pour 65 % du personnel en octobre 2024. Le recours persistant à des contrats de personnel affilié pour accomplir des attributions réservées aux membres du personnel reste préoccupant.

43. Si la croissance du personnel d'ONU-Femmes ces neuf dernières années démontre l'attractivité du mandat de l'Entité, la dépendance excessive envers du personnel affilié pose des risques. Le fort taux de renouvellement du personnel et l'instabilité conséquente pourraient avoir des répercussions sur le plan du savoir institutionnel, empêchant ONU-Femmes de remplir ses objectifs stratégiques. Les possibilités limitées d'évolution de carrière au sein d'ONU-Femmes en comparaison avec d'autres organismes des Nations Unies complique encore la rétention des talents.

44. Le Comité consultatif continue d'insister sur la nécessité impérieuse de renforcer les capacités et le leadership de la fonction de ressources humaines, en particulier compte tenu des exigences liées à l'augmentation du volume de personnel et à l'exercice de réorientation. Une stratégie d'appui en matière de ressources humaines pour le personnel concerné sera essentielle à la réussite de l'exercice de réorientation et de l'ensemble des mesures prises pour faire évoluer la culture institutionnelle.

45. La direction a pris conscience de la nécessité de renforcer le leadership et les ressources en matière de ressources humaines et a commandé une étude externe auprès d'un service de conseil, sous la supervision de la Directrice chargée de la gestion des ressources, de la durabilité et des partenariats. L'examen se déroule en deux phases : la première, initialement prévue pour janvier 2025, vise à proposer des options pour une structure optimale des ressources humaines permettant à ONU-Femmes de remplir efficacement sa fonction de gestion du personnel et d'accompagner son personnel ; la deuxième, prévue pour juillet 2025, concerne l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'exécution pour le personnel, alignés sur le Plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2026-2029.

46. Au moment de la rédaction du présent rapport, les conclusions et les recommandations de la première phase n'ont pas encore été communiquées. Le Comité consultatif attend avec impatience de nouvelles information de la part de la direction. En outre, étant donné que l'audit interne des ressources humaines prévu en 2024 a été reporté en raison de l'étude externe commandée, le Comité encourage le Service d'audit interne à collaborer étroitement avec le consultant/la consultante afin de garantir que les contrôles et les risques en matière de ressources humaines soient étudiés en profondeur et de suivre la mise en œuvre des recommandations qui seront formulées.

D. États financiers et systèmes financiers

47. Le Comité consultatif a examiné les projets d'états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. ONU-Femmes a reçu une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes pour la treizième année consécutive depuis sa création en 2010. Le Comité se félicite de la finalisation des états financiers audités de 2023 dans les délais impartis et de l'opinion d'audit sans réserve reçue, malgré les difficultés liées à la mise en place de Quantum.

48. Le Comité a reçu régulièrement des mises à jour de la Division de la gestion et de l'administration sur les questions financières et de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité sur les questions budgétaires. Le Comité des commissaires aux comptes a aussi informé le Comité consultatif qu'il était satisfait de la coopération de la fonction finances et de la direction dans le cadre du processus d'audit des états financiers.

E. Informatique et communications

49. En 2020, ONU-Femmes a suivi le PNUD et remplacé le système Atlas, son progiciel de gestion intégré de longue date, également utilisé par plusieurs fonds et programmes des Nations Unies, par un système basé sur Oracle (dénommé Quantum).

50. Le Comité consultatif a reçu des informations régulières sur la mise en service de Quantum. La Phase 1, lancée en janvier 2023, devait s'achever à la fin de l'année 2024. Lors d'un audit conjoint réalisé par KPMG pour ONU-Femmes, le PNUD et le FNUAP, la Phase 1 a été classée comme « nécessitant quelques améliorations ». L'audit a évalué la performance de Quantum comme étant plutôt satisfaisante avec quelques « problèmes initiaux ». Il a abouti à 12 recommandations : sept spécifiques à ONU-Femmes et cinq nécessitant des mesures conjointes avec le PNUD. Parmi les principaux domaines d'amélioration, on peut citer le renforcement de la cybersécurité et de la protection des données, la clarification des politiques de gestion du changement en matière de données et l'amélioration de la communication d'informations aux fins de la réconciliation des paiements avec les partenaires.

51. La Phase 2 (Quantum+) est en cours et devrait renforcer l'intégration des données pour tous les objectifs, les résultats et l'allocation des ressources grâce à des modules de suivi et de communication de l'information améliorés. La première partie de la Phase 2 devrait être achevée au deuxième trimestre 2025 et sera suivie par une deuxième partie d'ici la fin de l'année 2026. Dans la première partie, la priorité est donnée aux fonctionnalités portant sur les données de référence d'ONU-Femmes pour son plan stratégique 2026-2029.

52. Le déploiement complet des fonctionnalités de Quantum+ est essentiel pour l'efficacité de l'Entité, en particulier au fur et à mesure que les opérations deviennent de plus en plus décentralisées avec la réorientation. Il est essentiel de disposer de données fiables et intégrées pour la planification stratégique, la communication de l'information et l'application du principe de responsabilité. Le Conseil chargé de l'informatique et des communications et du progiciel de gestion intégré doit veiller à ce que le financement, le temps et les ressources soient suffisants pour que Quantum+ présente les fonctionnalités nécessaires à l'amélioration de la capacité d'ONU-Femmes à rendre compte des résultats du Plan stratégique dès le début de son déploiement. Il s'agit là d'un élément crucial pour préserver la crédibilité, la transparence et la responsabilité envers les donateurs et les partenaires actuels comme futurs.

F. Gestion des risques liés aux tiers

53. Le Comité consultatif salue les efforts déployés par la direction pour renforcer la sensibilisation et la responsabilisation des utilisateurs en ce qui concerne la gestion des risques liés aux tiers depuis une fuite de données qui a touché les données d'ONU-Femmes stockées par le PNUD. En outre l'équipe de sécurité informatique d'ONU-Femmes est en train d'élaborer une procédure de gestion des risques de sécurité de l'information liés aux tiers et a lancé une mission de conseil afin d'établir un cadre d'externalisation propre à renforcer la surveillance et la gestion des risques liés aux tiers. Le Comité consultatif recommande également de donner la priorité à l'application des recommandations issues de l'audit interne de la gestion des risques liés aux tiers et de tenir un inventaire centralisé des principaux fournisseurs de services externes.

G. Autres problèmes notables de gouvernance et de contrôle internes

54. Le Comité consultatif continuera de suivre l'évolution d'autres problèmes de gouvernance et de contrôle internes qu'il a soulevés ces dernières années, qui concernent les points suivants :

a) Le programme de gestion globale des risques a évolué et est désormais considéré comme ayant fait ses preuves. Néanmoins, la communication de l'information sur les risques institutionnels peut encore être améliorée de manière à faciliter la remontée d'informations sur les risques et le suivi vertical des mesures d'atténuation. Le Comité consultatif a été informé des modifications apportées au volet d'information sur les risques institutionnels, qui permettront au Comité de gestion des risques de procéder à un examen approfondi des principaux risques à l'avenir. Compte tenu des difficultés liées à l'imprévisibilité des ressources financières et aux initiatives de restructuration ambitieuses en cours, le Comité consultatif continue de rappeler l'importance de disposer de ressources suffisantes pour la gestion des risques et de renforcer les fonctions de contrôle de première et deuxième lignes.

b) La finalisation du processus de déclaration relative au contrôle interne afin d'illustrer l'application de l'obligation de rendre des comptes et la responsabilité de la direction en matière de gestion des risques et de contrôles internes. La Division de la gestion et de l'administration s'est vue attribuer ce rôle et a prévu d'intégrer une déclaration relative au contrôle interne dans le cadre de l'information financière de 2024. Une déclaration relative au contrôle interne plus complète sera élaborée ultérieurement.

c) La mise en œuvre de l'initiative « Génération égalité » devrait s'achever en 2026. La direction s'est engagée à renforcer davantage la gouvernance autour de celle-ci et le rôle de rassembleur d'ONU-Femmes, y compris en déployant des efforts pour parvenir à une plus grande transparence et à une meilleure communication sur l'alignement de cette initiative avec le mandat et les priorités stratégiques d'ONU-Femmes.

V. Conclusion

55. Le Comité consultatif continue de soutenir les efforts de collaboration d'ONU-Femmes avec des partenaires et parties prenantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques de promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans l'ensemble.

56. Le Comité consultatif félicite ONU-Femmes pour l'engagement dont elle a fait preuve en faveur de l'excellence institutionnelle et de la transformation de ses activités pendant l'exécution de son plan stratégique pour 2022-2025. Il est important que l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles reste au cœur du prochain plan stratégique pour la période 2026-2029.

57. En 2025, l'un des principaux objectifs du Comité consultatif est d'œuvrer avec la direction à l'élaboration du nouveau Plan stratégique pour 2026-2029, de déterminer l'impact des défis géopolitiques changeants sur le mandat, le financement et les ressources d'ONU Femmes, et d'examiner les mesures d'atténuation des risques.

58. Enfin, le Comité consultatif tient à remercier la direction et le personnel d'ONU-Femmes ainsi que son secrétariat d'avoir rendu ces réunions possibles et d'avoir assuré la très grande qualité de la participation et des débats en 2024.

VI. Annexes

A. Composition du Comité consultatif pour les questions de supervision en 2024

<i>Nom</i>	<i>Observations</i>
M ^{me} Mei Kit Wan (Singapour)	Actuelle présidente du Comité consultatif. Membre depuis février 2019 ; siégeant pour un second mandat, qui se termine en février 2025 Mandat prolongé jusqu'à la fin de l'année 2025.
M ^{me} Aicha Pouye (Sénégal)	Membre depuis février 2019 ; siégeant pour un second mandat, qui se termine en février 2025.
M. Robert Lahey (Canada)	Actuel Vice-Président du Comité consultatif. Membre depuis octobre 2019 ; siégeant pour un second mandat, qui se termine en octobre 2025.
M. Chris Hemus (Afrique du Sud et Royaume-Uni)	Membre depuis août 2022 ; siégeant pour un premier mandat, qui se termine en août 2025.
M ^{me} Jennifer M. Lester (Jamaïque)	Membre depuis octobre 2023 ; siégeant pour un premier mandat, qui se termine en octobre 2026.
M ^{me} Dorothy Lucks (Australie)	Membre depuis octobre 2024 ; siégeant pour un premier mandat, qui se termine en octobre 2027.

B. Dates des réunions du Comité consultatif pour les questions de supervision d'ONU-Femmes en 2024

25 février-1^{er} mars 2024	Visite au bureau régional/bureau de pays et première réunion du Comité consultatif pour les questions de supervision (en présentiel, à Nairobi)
23 avril, 26 avril 2024	Examen de l'état financier d'ONU-Femmes au 31 décembre 2023 (en présentiel, à New York, avec un suivi par visioconférence)
4 juin 2024	Échange avec la Directrice exécutive, présentation du rapport annuel du Comité consultatif pour 2023 au Conseil d'administration (vidéoconférence)
16-18 juillet 2024	Deuxième réunion du Comité consultatif (en présentiel, à New York)
16-18 octobre 2024	Troisième réunion du Comité consultatif (en présentiel, à New York)
9 décembre 2024	Examen des plans d'audit interne de 2025 (visioconférence)