



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

Distr. générale
18 avril 2022
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2022

21-22 juin 2022

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 2021**

Résumé

Dans le présent rapport, le Comité consultatif pour les questions de supervision décrit les activités qu'il a menées en 2021, les sujets examinés et les observations et recommandations faites à ONU-Femmes sur ses systèmes globaux de gouvernance, de responsabilité et de contrôle. Il prend acte du rôle déterminant que joue encore ONU-Femmes dans la réponse apportée aux difficultés posées par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et dans le développement d'une programmation tenant compte des questions de genre. Il prend acte également de l'énergie exceptionnelle consacrée au cours de l'année à la promotion de l'examen, après 25 ans, de la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing par l'intermédiaire des efforts de Génération égalité. Dans le même temps, le Comité consultatif a continué de conseiller la direction d'ONU-Femmes en ce qui concerne la nécessité de disposer de systèmes de gouvernance institutionnelle plus robustes, d'améliorer la cohérence des ressources et de renforcer les dispositifs de contrôle et de responsabilité dans toute l'organisation. La direction d'ONU-Femmes a l'occasion, pendant cette période de sortie des restrictions liées à la pandémie, de construire des structures de gouvernance robustes afin de réduire le risque que les objectifs ne soient pas réalisés.



I. Introduction

1. Conformément au point 32 du mandat du Comité consultatif pour les questions de supervision, le dixième rapport du Comité consultatif à 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) récapitule les activités entreprises et les conseils et évaluations prodigués par le Comité en 2021. Le présent rapport est mis à la disposition du Conseil d'administration et lui est présenté, sur demande, par la présidence.

2. Le mandat du Comité consultatif, approuvé en 2019, peut être consulté à l'adresse <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/About%20Us/Accountability/UN-Women-Advisory-Committee-on-Oversight-Terms-of-reference-en.pdf>. Ce mandat décrit la raison d'être du Comité consultatif, qui est d'assister la responsable de l'Entité dans ses fonctions de supervision, conformément aux meilleures pratiques concernant la gouvernance, le contrôle interne et la 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 est présentée à l'Annexe A. 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, de systèmes de contrôle et de mesure, d'audit externe, de contrôle interne et de pratiques et principes de gestion de risques, ainsi que de travaux et processus intergouvernementaux et normatifs de l'Organisation des Nations Unies. Ses membres sont indépendants et ne font pas partie d'ONU-Femmes. Par ailleurs, chaque année, ses membres présentent à la Secrétaire 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 2021

4. La pandémie de COVID-19 ayant continué durant l'année civile 2021 et rendu impossible toute réunion en présentiel, le Comité consultatif a tenu toutes ses réunions dans un format virtuel. Le Comité consultatif tient à remercier la direction et le personnel d'ONU-Femmes d'avoir rendu ces réunions possibles et d'avoir, dans ce contexte difficile, réussi à assurer une très grande qualité de participation et de discussions.

5. Afin de compenser les effets de la durée réduite de ces réunions virtuelles, et afin de couvrir entièrement les questions de son mandat, le Comité a tenu cinq réunions virtuelles au cours de l'année civile 2021. En décembre, deux membres du Comité consultatif ont rencontré le personnel d'ONU-Femmes au cours d'une session extraordinaire afin d'évaluer la réponse de l'Entité aux recommandations de l'auditeur partenaire du Comité des commissaires aux comptes. En outre, le Comité a eu un entretien privé avec la Directrice exécutive sortante avant la fin de son mandat. Une liste complète des réunions tenues en 2021 est disponible à l'Annexe B.

6. Aux réunions plénières, ONU-Femmes était représentée entre autres par sa Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, ses adjointes, et les personnes compétentes représentant la direction du programme et des activités opérationnelles ainsi que par des représentants du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies. Comme convenu, les réunions avec la Secrétaire générale adjointe et le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU étaient

privées. Le Comité consultatif a également tenu lorsqu'il le fallait des séances privées avec la Directrice des services d'évaluation et d'audit indépendants en l'absence de la direction.

7. Le Comité consultatif a également rencontré le Directeur sortant de la Division des enquêtes du Bureau des services de contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies, qui a fourni depuis 2018 des services d'enquête dans le cadre d'un Protocole d'accord avec ONU-Femmes, et avec la Directrice du Bureau de la déontologie de l'Organisation des Nations Unies, qui mène des activités dans le domaine de la déontologie pour ONU-Femmes.

8. La présidence du Comité consultatif a participé à la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2021 pour présenter le rapport annuel. Elle a également participé à la sixième réunion des représentants des comités de contrôle du système des Nations Unies, les 7 et 8 décembre 2021. Cette réunion s'est tenue de façon virtuelle.

9. Le Comité consultatif a préparé un résumé de ses conseils à destination de la Directrice exécutive et des deux Directrices générales adjointes après chacune de ses réunions formelles. Les actions de suivi découlant des délibérations des réunions ont été communiquées aux responsables concernés par l'intermédiaire du secrétariat du Comité consultatif.

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

La présente section traite de l'examen par le Comité consultatif des différentes fonctions de contrôle relatives à ONU-Femmes et de ses avis à leur sujet. Dans la présente section, les questions d'audit et d'évaluation font l'objet d'un examen séparé, bien qu'elles relèvent désormais ensemble des services d'évaluation et d'audit indépendants.

10. Observations relatives aux services d'évaluation et d'audit indépendants :

a) La Directrice des services d'évaluation et d'audit indépendants et son personnel continuent d'être très estimés et respectés en tant que ressources indépendantes d'ONU-Femmes. Les conclusions des vérifications internes et des évaluations sont examinées régulièrement avec la direction générale.

b) La Directrice et son personnel ont été associés en tant qu'observateurs actifs aux organes décisionnels de gouvernance internes, formalisés au sein d'ONU-Femmes en 2020 et qui sont en constante évolution. La Directrice et son personnel ont également été associés en tant qu'observateurs aux dispositifs de gouvernance des efforts spéciaux tels que le nouveau progiciel de gestion intégré (Quantum).

c) L'Office a pris des initiatives afin de démontrer la nécessité d'assigner des missions de conseil ainsi que de mener des évaluations des nouvelles activités de programmation au moyen de compétences d'audit et d'évaluation. Les résultats de ces travaux ont été d'une aide considérable pour ONU-Femmes en ce qui concerne la gouvernance générale, la gestion des risques et les décisions de programmation.

d) Comme cela a été remarqué dans de précédents rapports, le Comité consultatif continue d'observer le bénéfice pour ONU-Femmes de l'emplacement commun du Service indépendant d'audit et du Service indépendant d'évaluation. Bien que ces services restent distincts et indépendants, avec un personnel et une structure budgétaire indépendants, ils collaborent davantage sur des activités telles que l'évaluation et l'audit de portefeuille de pays du bureau de pays du Pakistan. Bien que leurs conclusions soient présentées dans des rapports distincts, les résultats rapportés sont complémentaires et utiles aux bureaux de pays.

e) Le Comité consultatif est en mesure d'affirmer que les services d'évaluation et d'audit indépendants fonctionnent de manière indépendante dans leurs efforts pour garantir la gouvernance, la gestion des risques et l'environnement de contrôle d'ONU-Femmes.

A. Audit interne : le 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'état d'avancement de son programme de travail et des effets de la persistance de la pandémie.

12. Le Comité consultatif a examiné le Rapport des activités d'audit interne et d'enquête pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021, qui sera soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle, et il a pris connaissance des résultats notables des audits internes qui y sont présentés, ainsi que des résultats d'enquêtes qu'il contient. Le Comité consultatif a été consulté et a formulé des observations sur le résumé d'opinion contenu dans le Rapport concernant l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d'ONU-Femmes.

13. Le Comité consultatif note que le Service d'audit interne a consulté le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies au sujet de la planification et de la coordination des activités d'audit. Cette interaction reste importante au regard de l'assurance globale dont dispose ONU-Femmes.

14. Des thèmes communs relevant de l'intérêt d'ONU-Femmes continuent d'émerger des travaux du Service d'audit interne, que ce soit dans les rapports d'audit officiels, qui couvrent les opérations des bureaux de pays, à l'échelle régionale et au niveau du siège, ou les évaluations et avis consultatifs sur des sujets spécifiques, comme la mise en œuvre du progiciel de gestion intégrée. La plupart de ces thèmes ainsi que les leçons et observations des autres fonctions de contrôle sont examinés dans la Section IV du présent Rapport.

15. Le Service d'audit interne a fait des progrès en ce qui concerne les activités d'assurance de la qualité dans la préparation, l'accomplissement et l'approbation de nouvelles chartes pour le Service d'audit interne et les services d'évaluation et d'audit indépendants.

16. Observations :

a) En raison de la persistance de la pandémie, le Service d'audit interne a apporté les ajustements nécessaires à son programme de travail et a réalisé des audits dans des circonstances moins qu'idéales. Le personnel a aussi fait l'expérience de nouvelles techniques d'audit à distance pour les pays à bas risque et obtenu de bons résultats.

b) Le suivi par la direction des recommandations de l'auditeur des années précédentes a montré un ralentissement des progrès, peut-être lié à la pandémie. À l'avenir, le Service d'audit interne et la direction générale devraient se concentrer sur les recommandations formulées depuis longtemps ainsi que sur la mise en œuvre partielle de certaines recommandations.

c) La réponse de l'administration fournie en 2021 à certaines recommandations de l'auditeur et des conseillers représente de façon évidente une évolution significative en ce qui concerne le manque de capacité de gouvernance et de ressources précédemment identifié au sein d'ONU-Femmes. De nombreuses recommandations convenues, notamment celles hautement prioritaires, dépendent clairement de la disponibilité des ressources adéquates ou de l'accord des organes de

gouvernance internes pour la désignation des responsables fonctionnels ou des fonctionnaires responsables afin de mettre en œuvre ces recommandations. Cette situation a mené à la formulation de constatations de l'auditeur importantes sans date de suivi pour les actions recommandées ni fonctionnaire responsable désigné. Le Comité consultatif assurera le suivi de cette question en 2022, puisqu'elle représente un risque important pour la mise en place d'un environnement de contrôle mature.

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 plans pour 2021 dans le cadre de son examen du rapport d'évaluation 2020. Il a également examiné le rapport sur la fonction d'évaluation pour 2021 et les résultats et conclusions de l'évaluation qui y figurent, ainsi que le programme de travail pour 2022. Il note ici les résultats de trois évaluations institutionnelles ainsi que de l'augmentation de la capacité et des résultats des évaluations décentralisées.

18. Le Comité consultatif note que le Service indépendant d'évaluation a mis à jour sa stratégie d'évaluation globale et son plan d'évaluation institutionnel pour inclure la période 2022-2025 afin de les aligner sur le Plan stratégique récemment adopté par ONU-Femmes pour la même période. Le Comité consultatif note également que le Service indépendant d'évaluation a été obligé d'ajuster ses méthodes d'évaluation et ses plans afin de tenir compte des limites posées par la pandémie.

19. Au cours des années précédentes, le Comité consultatif a insisté auprès du Service indépendant d'évaluation sur la nécessité pour la direction de continuer à se concentrer sur les utilisations des évaluations. À cet égard, le Comité consultatif considère comme un résultat très positif l'accent mis par le Service indépendant d'évaluation sur l'utilisation des résultats des évaluations dans l'élaboration des notes stratégiques à destination des bureaux de pays.

20. Le Comité consultatif a reçu des clarifications continues au sujet des rôles et des activités du Service indépendant d'évaluation en matière d'évaluations stratégiques et d'évaluations décentralisées, de son soutien aux évaluations tenant compte des questions de genre au sein du Système des Nations Unies, ainsi que de son rôle dans le renforcement de l'utilisation des évaluations.

21. Observations :

a) Le Comité consultatif note les résultats de l'évaluation institutionnelle du travail de coordination d'ONU-Femmes à l'échelle du système et de son rôle mobilisateur global aux fins de l'élimination de la violence à l'égard des femmes ainsi que les leçons tirées en ce qui concerne les améliorations et la communication au sein d'ONU-Femmes afin d'articuler et de documenter les bénéfices de la coordination.

b) Le Comité consultatif note également le rôle de plus en plus important joué par le Service indépendant d'évaluation dans les évaluations décentralisées ainsi que ses travaux par l'intermédiaire de spécialistes régionaux de l'évaluation. Bien que le Comité consultatif comprenne la valeur de cet engagement, il a conseillé au Service indépendant d'évaluation de maintenir son attention sur le financement continu afin de garantir des ressources appropriées aux évaluations des programmes de pays menées par le Service.

c) Le Comité consultatif observe les travaux menés par le Service indépendant d'évaluation afin de synthétiser, pour la direction d'ONU-Femmes et les bureaux de mission, les principales inquiétudes soulevées par les évaluations institutionnelles et décentralisées. Les thèmes les plus fréquents sont les limites des

ressources et du personnel, la faiblesse de la gestion des projets et des systèmes de contrôle et de notification, le manque de cohésion organisationnelle et la hiérarchisation des tâches.

d) Le Comité consultatif note les travaux continus menés par le personnel du Service indépendant d'évaluation afin de promouvoir les évaluations tenant compte des questions de genre, notamment son rôle de chef de groupe au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ainsi que ses travaux en soutien à la coprésidence d'EvalGender+, sa participation à l'élaboration de cadres à l'échelle du Système des Nations Unies pour les évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et sa collaboration initiale avec l'Initiative mondiale pour l'évaluation.

C. Fonction d'enquête

22. Le Comité consultatif a reçu des mises à jour sur le déroulement et les résultats des enquêtes de la part de la Directrice des services d'évaluation et d'audit indépendants. Comme noté ci-dessous, le Comité consultatif a rencontré le Directeur sortant de la Division des enquêtes du Bureau des services de contrôle interne pendant une réunion privée au cours de sa session de juillet.

Comme noté dans de précédents rapports, conformément aux conditions du memorandum d'accord avec le Bureau des services de contrôle interne, la Directrice des services d'évaluation et d'audit indépendants est la fonctionnaire responsable au sein d'ONU-Femmes pour la réception des rapports du Bureau des services de contrôle interne et le lancement du suivi des actions nécessaires au sein de l'entité. Ce rôle n'ayant jamais été doté de ressources dans la formation initiale des services d'évaluation et d'audit indépendants, son exercice a demandé un temps considérable à la Directrice des services d'évaluation et d'audit indépendants, ainsi qu'au responsable du Service d'audit interne et à un membre de son personnel. Au cours de la seconde moitié de 2021, la Directrice des services d'évaluation et d'audit indépendants a pu recruter un Volontaire des Nations Unies en appui de cette fonction en utilisant des ressources autres que les ressources du personnel.

23. Au cours de l'année, les services d'évaluation et d'audit indépendants ont mené des travaux d'examen du programme de lutte contre la fraude d'ONU-Femmes. Il ressort de l'évaluation sommaire de l'examen que la majeure partie de la capacité de lutte contre la fraude d'ONU-Femmes présente un faible niveau de maturité. Le rapport contient un aperçu complet des rôles que les diverses structures de gouvernance internes à ONU-Femmes, ainsi que les services d'évaluation et d'audit indépendants, devraient jouer dans un système plus mature et doté de ressources suffisantes.

24. Le rapport comprend cinq recommandations hautement prioritaires, dont les recommandations suivantes :

- a) des propositions concernant les rôles possibles de chacune de ces entités, ainsi que du Bureau des services de contrôle interne ;
- b) des suggestions pour un examen et une décision claire de la direction d'ONU-Femmes sur les éléments de l'activité de lutte contre la fraude qui sont mieux gérés en interne, et sur ce qui peut être externalisé.

Étant donné que cette question concerne la force globale de gouvernance d'ONU-Femmes, elle est examinée de façon plus approfondie dans la Section IV ci-dessous.

25. Observations :

a) Le Comité consultatif continue de souligner le rôle clé que joue la Directrice des services d'évaluation et d'audit indépendants en tant que responsable d'ONU-Femmes chargée des interactions avec le Bureau des services de contrôle interne concernant les résultats des enquêtes.

b) Les conclusions du rapport d'examen de la lutte contre la fraude sont très utiles pour ONU-Femmes dans la mesure où elles renforcent les récits issus d'autres rapports et évaluations des services d'évaluation et d'audit indépendants concernant la faiblesse des systèmes de gouvernance et le manque de responsabilité et de gestion des risques institutionnelle dans des domaines clés tels que le contrôle, la prévention et le suivi en matière de fraude. Le rapport met également l'accent sur la nécessité de lier les actions de gouvernance aux efforts déployés dans le cadre de la gestion du risque institutionnelle, de la politique de déontologie, de la politique juridique et de la politique de lutte contre la fraude. Le Comité consultatif approuve le concept selon lequel les efforts visant à élaborer une politique de lutte contre la fraude doivent être coordonnés et dotés de ressources avec des efforts visant à renforcer la maturité en matière de déontologie (voir la section suivante).

D. Fonction de déontologie

26. En 2011, ONU-Femmes a conclu un arrangement institutionnel avec le Bureau de la déontologie de l'ONU aux fins de la prestation de services de déontologie à l'Entité.

27. Dans son rapport de 2020, le Comité consultatif a noté le rapport portant sur l'analyse comparative et l'évaluation de la maturité des aspects de déontologie et d'intégrité au sein d'ONU-Femmes réalisé par les services d'évaluation et d'audit indépendants. Le Comité consultatif a en outre noté que ce rapport concluait qu'ONU-Femmes a encore du chemin à parcourir avant que son niveau de maturité en matière de déontologie et d'intégrité ne soit considéré comme solide et progressiste. Le rapport contenait un certain nombre de recommandations qui pourraient permettre à l'Entité de progresser vers l'objectif, fixé par la Directrice exécutive, d'une culture de la déontologie bien ancrée. Le rapport 2021 sur la lutte contre la fraude, cité au paragraphe 23 ci-dessus, renforce la conclusion selon laquelle la culture de la déontologie et de l'intégrité d'ONU-Femmes doit encore être renforcée et que les recommandations de cette étude et de l'examen de la déontologie pourraient être traitées simultanément.

28. En mars 2021, le Comité consultatif a reçu un exposé du Déontologue de l'Organisation des Nations Unies lors d'une réunion privée, conformément à son mandat. Lors de sa réunion de mars, le Comité consultatif a également reçu un exposé du point focal de déontologie d'ONU-Femmes, qui est situé institutionnellement au sein de la Division des ressources humaines, afin d'assurer la liaison avec le Bureau de la Déontologie de l'ONU et de promouvoir la culture de la déontologie au sein d'ONU-Femmes.

29. Observations relatives à la fonction de déontologie :

a) Depuis près de dix ans, ONU-Femmes utilise les services du Bureau de la déontologie de l'Organisation des Nations Unies pour s'occuper des fonctions de déontologie de référence, telles que la déclaration de situation financière et les conflits d'intérêts, ainsi qu'à des fins de conseil sur les questions déontologiques de base. Au cours de cette période, l'Entité a modifié sa structure organisationnelle et assumé de nouveaux rôles qui pourraient lui imposer d'avoir sa propre fonction de déontologie interne. Un récent rapport du Corps commun d'inspection du système des

Nations Unies sur l'examen de la fonction de déontologie au sein de l'Organisation des Nations Unies a conclu qu'ONU-Femmes doit envisager d'établir une fonction de déontologie interne ou de conclure un accord formel avec le Bureau de déontologie de l'Organisation des Nations Unies comprenant le remboursement des services fournis.

b) Conformément aux observations du Bureau de la déontologie de l'Organisation des Nations Unies et du Corps commun d'inspection, le Comité consultatif note que, ces deux dernières années, il a recommandé que, si les ressources ne permettent pas la création d'un bureau de la déontologie distinct, il est nécessaire que le Déontologue occupe au sein de l'organisation un poste au niveau de la direction, équipé des ressources appropriées, afin de diriger le renforcement de la culture du respect des règles déontologiques et la coordination des politiques et procédures existantes dans un cadre déontologique communiqué dans l'ensemble de l'organisation en vue de sensibiliser le personnel. À l'heure actuelle, il n'y a qu'un seul point focal au sein de la Division des ressources humaines, qui s'acquitte de ses tâches avec compétence mais ne peut consacrer que 20 % de son temps à cette fonction. Il n'y a pas de ressources dédiées au suivi des recommandations du rapport consultatif d'évaluation comparative sur la déontologie, et en particulier en ce qui concerne la nécessité d'une stratégie et d'un cadre politique en matière de déontologie.

c) Le Comité consultatif félicite ONU-Femmes pour le rapport de la Directrice exécutive sur les mesures disciplinaires et autres mesures prises en réponse aux fautes et actes répréhensibles commis par des membres du personnel d'ONU-Femmes et d'autres entités, présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle en juin 2021.

E. Comité des commissaires aux comptes

30. Le Comité consultatif a rencontré le Comité des commissaires aux comptes lors de deux de ses sessions, en mars et en juillet 2021.

31. Lors de sa session de juillet, le Comité consultatif a examiné le rapport de du Comité des commissaires aux comptes pour 2020. Au cours de cette réunion et dans les présentations de suivi, la direction a fourni au Comité consultatif des mises à jour en ce qui concerne l'application des recommandations contenues dans la lettre de recommandation et les rapports du Comité des commissaires aux comptes.

32. Le Comité consultatif note que l'Entité a fait l'objet d'une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes pour la dixième année consécutive depuis sa création.

IV. Examen et avis du Comité consultatif : gouvernance, gestion des risques et contrôle ; meilleures pratiques en matière de gestion financière et de systèmes d'information

Dans la présente section de son rapport annuel, le Comité consultatif résume les conseils qu'il a donnés à l'Entité et à la Directrice exécutive, conformément à son objectif de prodiguer des conseils sur les bonnes pratiques concernant le cadre de responsabilité et les systèmes d'ONU-Femmes.

L'efficacité des fonctions de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle y est examinée, ainsi que l'adoption et l'utilisation par la direction des meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de gestion financière.

A. Risques au niveau des ressources

33. Dans les rapports annuels des années précédentes, le Comité consultatif a noté les insuffisances continues des ressources régulières et a encouragé ONU-Femmes à définir son empreinte organisationnelle selon des estimations de ressources plus réalistes.

34. Bien que l'Entité ait réussi ces dernières années à attirer des ressources autres que les ressources de base pour des efforts tels que l'Initiative Spotlight et la programmation relative à la pandémie, ainsi que le financement de programmes humanitaires dans les zones de conflit, ces ressources supplémentaires ont des implications permanentes sur la capacité d'ONU-Femmes à maintenir un rapport sain entre les ressources de base et les ressources autres que les ressources de base, et n'ont pas fourni une source régulière de ressources de base nécessaires à une structure de gouvernance robuste et aux fonctions critiques de deuxième ligne de maîtrise des risques.

En outre, les audits ont montré un manque connexe d'évaluation de la faisabilité de l'impact de la définition de nouvelles priorités sur les structures de terrain et les bureaux du siège. La nécessité d'apporter un complément aux ressources autres que les ressources de base peut grever les ressources de base, qui sont déjà limitées.

35. Au cours de l'année 2021, le Comité a fait remarquer à la direction l'effet négatif continu sous-jacent qu'ont des ressources de base (ordinaires) inférieures aux prévisions sur deux fonctions décisionnelles clés, la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information (voir la Section B ci-dessous), ce qui entraîne de grandes difficultés pour le personnel dans la mise en œuvre des fonctions de base de ces opérations.

36. Les audits et les évaluations des bureaux de pays et des régions continuent de montrer que la limitation des ressources nuit également toujours à la capacité des bureaux de pays à atteindre leurs objectifs. De nombreux bureaux sont dotés de personnel à court terme, ce qui entraîne un taux de rotation élevé et les pertes en termes de rétention de compétences et de talents qui en résultent.

37. La capacité d'ONU-Femmes à résoudre ces questions de ressources est rendue d'autant plus compliquée par une construction budgétaire développée au moment de l'établissement d'ONU-Femmes, qui peut ne pas refléter les besoins de l'organisation au cours de son évolution.

38. Le Comité consultatif note que le programme de travail des services d'évaluation et d'audit indépendants pour 2022 comprend un examen de l'élaboration du budget et des processus d'allocation budgétaire d'ONU-Femmes. Le Comité consultatif attend avec intérêt les résultats de cet examen. Le Comité consultatif s'intéresse également à la manière dont les nouvelles procédures de recouvrement des coûts, tels que le coût direct de la gestion du programme, fourniront des ressources supplémentaires à un noyau déjà sollicité.

B. Culture de responsabilité, systèmes et ressources pour la gouvernance et la prestation de services de base

Nouveau programme : Génération égalité

39. En 2021, les services d'évaluation et d'audit indépendants ont entrepris un examen consultatif de l'Initiative Spotlight, le programme interorganisations axé sur l'élimination des violences faites aux femmes, qui a été soutenu dans toute l'Organisation des Nations Unies. Le Comité consultatif estime que les

enseignements tirés de cet effort consultatif devraient être appliqués au développement continu d'une éventuelle programmation multipartenaire dans le cadre de l'initiative Génération égalité. Ceux-ci comprennent une solide évaluation de faisabilité d'emblée sur le fonctionnement de Génération égalité au sein de l'Organisation et de son impact global sur la structure et les opérations en cours dans le cadre du nouveau Plan stratégique. Le Comité consultatif a informé ONU-Femmes à plusieurs reprises que de nombreux audits, études, évaluations et bilans ont fourni à l'Entité des éléments probants selon lesquels, sans analyses initiales de l'impact et des capacités et sans une compréhension à l'échelle de l'Organisation des objectifs et des exigences des nouvelles initiatives, y compris une compréhension claire de la responsabilité de l'exécution, il existe un grand risque de ne pas atteindre les objectifs nécessaires et un risque d'impact négatif pour l'organisation.

Systèmes de ressources humaines

40. Conformément à son mandat, le Comité consultatif a reçu un exposé spécifique de la Division des ressources humaines en juillet. Les ressources très limitées de ce bureau, déjà mentionnées ci-dessus (paragraphe 29) ne lui permettent pas d'assumer les rôles liés à l'examen de la déontologie et de la politique de la déontologie exercés au sein d'autres organismes des Nations Unies. Le niveau de dotation en personnel des ressources humaines par rapport à l'ensemble du personnel d'ONU-Femmes est nettement inférieur à ce que les meilleures pratiques imposeraient, ce qui a également des effets négatifs sur les fonctions de base telles que la formation, la gestion des postes et l'élaboration et la supervision de la politique institutionnelle en la matière.

41. Les ressources humaines ont informé le Comité consultatif que 65 à 70 % du personnel d'ONU-Femmes était titulaire d'un contrat de service ou d'un autre engagement de courte durée utilisé au sein de l'organisation. L'effet négatif de ces modalités de recrutement est mentionné dans plusieurs audits de bureaux de pays publiés en 2021. Dans son rapport sur le budget d'ONU-Femmes pour 2021, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires fait également part de sa préoccupation constante concernant la proportion croissante du personnel de l'organisation n'ayant pas la qualité de fonctionnaire.

42. En outre, en 2021, les services d'évaluation et d'audit indépendants ont réalisé un audit de la gestion des consultants, qui a débouché sur la constatation d'une « amélioration majeure nécessaire », et sur des références à des faiblesses en matière de supervision, de cohérence des politiques et de systèmes de notification. Les recommandations de l'auditeur ont été intégrées à un plan d'action, qui prend en considération certains éléments contingents tels que l'utilisation éventuelle des systèmes d'autres agences de l'Organisation des Nations Unies pour la gestion des consultants et les avantages possibles du nouveau progiciel de gestion intégré à des fins de gestion des ressources humaines. Le Comité consultatif rappelle à ONU-Femmes qu'il est de la plus haute importance de donner à l'avenir la priorité à une fonction ressources humaines cohérente et dotée de ressources de base afin de réduire les risques pour l'organisation de ses programmes et projets.

Dispositifs de lutte contre la fraude et d'application du principe de responsabilité et renforcement de la gouvernance

Réponses éventuelles aux recommandations de l'auditeur en matière de lutte contre la fraude

43. Comme indiqué au paragraphe 29 ci-dessus, un examen du programme de lutte contre la fraude d'ONU-Femmes a donné lieu à cinq recommandations hautement prioritaires. Toutes ces actions permettraient à ONU-Femmes d'atteindre un niveau de maturité plus élevé et de réduire les risques pour l'organisation.

44. Dans le cadre d'un plan d'action convenu aux fins des recommandations de cette étude, la responsabilité initiale est attribuée au Comité d'examen des activités, qui fait également office de Comité de gestion des risques. La première étape pour le Comité d'examen des activités consisterait à désigner un responsable fonctionnel de la politique de lutte contre la fraude qui serait chargé de mettre en œuvre les détails convenus dans les recommandations. Le Comité d'examen des activités devrait également obtenir des ressources pour la mise en œuvre par l'intermédiaire de l'équipe de direction. Le responsable fonctionnel organiserait et obtiendrait un soutien pour les actions identifiées dans toute l'organisation, y compris la mise à jour de la politique de lutte contre la fraude.

45. Le Comité consultatif est préoccupé par le fait que cette recommandation et tout calendrier de mise en œuvre sont laissés aux décisions futures du Comité d'examen des activités, sans engagements spécifiques.

46. Le Comité consultatif comprend que des processus sont en cours en vue de fournir plus d'informations sur les acteurs responsables convenus et sur les ressources prévues dans le cadre de ces recommandations. Dans ses délibérations futures, le Comité consultatif demandera davantage de précisions sur la façon dont les organes de gouvernance comme le Comité d'examen des activités et la haute direction de l'organisation prendront en considération les recommandations du rapport.

Procédures complètes de gestion des plaintes

47. D'autres recommandations hautement prioritaires de l'audit sur la lutte contre la fraude couvrent des aspects des délais d'enquête qui ont été soulevés par le Comité consultatif dans le passé. Le Comité a également fait part de ses préoccupations concernant les processus de gestion des allégations qui ne donnent pas lieu à une enquête du Bureau des services de contrôle interne.

48. Le Comité consultatif attire à nouveau l'attention sur les cinq recommandations hautement prioritaires du rapport sur la lutte contre la fraude, et en particulier sur la recommandation n°10, qui demande un examen systématique de la nature des affaires en cours qui sont actuellement externalisées. Les recommandations consistent à examiner les dispositions actuelles dans le contexte d'éventuelles dispositions alternatives et complémentaires de triage des plaintes décrites dans un nouveau cadre politique légal.

Engagement continu envers le dispositif d'application du principe de responsabilité

49. Le résumé du rapport sur la lutte contre la fraude contient une estimation selon laquelle ONU-Femmes pourrait atteindre les niveaux de seuil de base de maturité organisationnelle pour ses politiques de lutte contre la fraude en trois ans au moyen d'investissements et de décisions de gouvernance. Le rapport complète et soutient les recommandations des rapports des services d'évaluation et d'audit indépendants de l'année précédente, y compris le dispositif de gestion du risque institutionnel. De nombreuses recommandations formulées au cours des années précédentes n'ont pas encore reçu toutes les ressources nécessaires. Cette situation s'inscrit dans une tendance qui continue de préoccuper le Comité consultatif : l'insuffisance des investissements dans la gouvernance, qui se traduit par le manque de ressources des fonctions de deuxième ligne de maîtrise des risques, et la lenteur des progrès en matière de mise en place des éléments d'un dispositif d'application du principe de responsabilité.

C. États financiers et systèmes financiers

50. Le Comité consultatif a examiné les projets d'états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2021. Le Comité consultatif félicite ONU-Femmes d'avoir fait l'objet d'une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes pour la dixième année consécutive depuis sa création en 2010.

51. Le Comité consultatif reçoit régulièrement des mises à jour de la Division de la gestion et de l'administration sur les questions budgétaires et financières, qui étaient de grande qualité. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a 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'examen des états financiers.

52. Le Comité sera intéressé de connaître, dans ses délibérations de l'année à venir, les détails de l'impact du nouveau système Quantum sur l'intégration et la cohérence des systèmes financiers.

D. Informatique et communications

53. Comme indiqué dans le rapport 2020 du Comité consultatif, ONU-Femmes a accepté de rejoindre le Programme des Nations Unies pour le développement dans son effort pour remplacer Atlas, son progiciel de gestion intégrée de longue date, qui était également utilisé par un certain nombre de fonds et de programmes, par un système entièrement nouveau basé sur Oracle.

54. Le Comité consultatif a été informé des délais de mise en œuvre très ambitieux et des dispositions de mise en œuvre et de gouvernance lors de chacune de ses réunions. Plus tôt dans l'année, ONU-Femmes a reçu l'aide des services d'évaluation et d'audit indépendants dans cet effort au moyen d'une évaluation instantanée des dispositions de gouvernance et de gestion des risques pour cette entreprise.

55. Observations :

a) La mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré a été touchée par deux contraintes clés : la nécessité de travailler avec le système choisi par le Programme des Nations Unies pour le développement, appelé Quantum, et les contraintes fiscales qui ont nui à la capacité d'inclusion des caractéristiques de portée améliorée identifiées comme souhaitables par le personnel d'ONU-Femmes.

b) Le Comité consultatif note que, après des retards initiaux, le projet a pris son essor sous la direction d'un chef de projet désigné et grâce aux efforts entrepris pour gérer les risques de mise en œuvre.

c) Le Comité consultatif a informé l'Entité que le succès du lancement prévu pour la mi-2022 dépendait toujours de la prise en considération de l'ensemble des besoins en ressources pour une mise en œuvre optimale du projet. Des contraintes financières permanentes ont continué de nuire à la manière dont les ressources ont été engagées dans le projet, laissant certaines demandes de ressources liées aux unités de terrain et formulées par les services administratifs non satisfaites à un stade très avancé de l'effort.

Le Comité consultatif conseille également de déployer des efforts considérables en matière de gestion du changement en vue de l'introduction de tout nouveau progiciel de gestion intégrée, y compris la formation et l'orientation vers de nouvelles méthodes de gestion des saisies de données et des relations entre les données. En outre, les liens avec une foule de systèmes de gestion hérités du passé (y compris la gestion axée sur les résultats), qui ne sont pas inclus dans le nouveau progiciel de gestion intégré, doivent être inclus dans les plans à court terme afin d'assurer la

continuité de la gouvernance globale et de préserver les progrès réalisés dans ces systèmes.

V. Conclusion

56. Le Comité consultatif continue de soutenir les efforts de collaboration d'ONU-Femmes avec des partenaires tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies pour la réalisation de ses objectifs stratégiques visant à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. Le Comité consultatif prend note du nouveau Plan stratégique pour 2022-2025 et de son engagement en faveur de l'excellence organisationnelle et de la transformation des activités d'ONU-Femmes au cours de sa deuxième décennie, comme base pour atteindre ses objectifs généraux.

57. Le Comité consultatif prend également note de l'engagement pris dans le Plan stratégique de renforcer les dispositifs de responsabilité et de gouvernance de l'organisation, ainsi que de s'appuyer sur les conclusions des évaluations et des audits pour atteindre cet objectif sous l'égide de la performance fondée sur des principes. Le Comité consultatif note à titre d'exemple, parmi les divers engagements à agir, l'engagement continu de faire progresser les dispositifs de gestion des risques vers un plus haut niveau de maturité.

58. Ces engagements constituent une étape positive pour l'organisation, et il est important de les honorer par des actions concrètes. Alors que l'Entité sort des restrictions liées au COVID-19, le Comité consultatif conseille à la direction de se concentrer à nouveau sur le renforcement des fonctions de deuxième ligne de maîtrise des risques, qui continuent à manquer de ressources, et de se concentrer à nouveau, au plus haut niveau, sur la responsabilité et la définition des rôles responsables.

59. Cela fait plusieurs années que le Comité consultatif suggère, dans ses rapports, qu'ONU-Femmes travaille à l'achèvement d'une déclaration relative au contrôle interne. Cette déclaration exigerait une attention institutionnelle portée à l'achèvement des efforts également notés dans les rapports précédents ; il faudrait notamment définir clairement les rôles des bureaux du siège, des régions et des bureaux de pays, et nommer et former des responsables fonctionnels pour les fonctions clés. Le Comité consultatif continuera de promouvoir ce type de systèmes de gouvernance solides au sein d'ONU-Femmes en 2022.

60. Le Comité consultatif tient à remercier Steven Beckert de s'être acquitté des fonctions du Secrétariat du Comité au cours de l'année écoulée.

VI. Annexes

A. Membres du Comité consultatif pour les questions d'audit en 2022

<i>Nom</i>	<i>Commentaires</i>
Mme Mary Ann Wyrsh (États-Unis d'Amérique)	Actuelle présidente du Comité consultatif. Membre depuis août 2016 ; siégeant pour un deuxième mandat qui se termine le 31 juillet 2022.
Mme Mei Kit Wan (Singapour)	Membre depuis février 2019 ; siégeant pour un premier mandat qui se termine en février 2022.

<i>Nom</i>	<i>Commentaires</i>
Mme Aicha Pouye (Sénégal)	Membre depuis février 2019 ; siégeant pour un premier mandat qui se termine en février 2022.
Mme Amalia Lo Faso (Italie)	Membre depuis octobre 2019 ; siégeant pour un premier mandat qui se termine en octobre 2022.
M. Robert Lahey (Canada)	Membre depuis octobre 2019 ; siégeant pour un premier mandat qui se termine en octobre 2022.

B. Dates des réunions du Comité consultatif pour les questions de supervision d'ONU-Femmes en 2021

15 et 16 mars 2021	Première réunion du Comité consultatif (via Zoom)
22 et 23 avril 2021	Deuxième réunion du Comité consultatif (via Zoom)
14 juin 2021	Entretien de départ avec la Directrice exécutive Phumzile Mlambo-Ngcuka (via Zoom)
26 et 27 juillet 2021	Troisième réunion du Comité consultatif (via Zoom)
13 et 14 octobre 2021	Quatrième réunion du Comité consultatif (via Zoom)
2 et 3 décembre 2021	Cinquième réunion du Comité consultatif (via Zoom)
6 décembre 2021	Session spéciale sur la mise en œuvre des constatations de l'auditeur partenaire avec le personnel d'ONU-Femmes et deux membres du Comité consultatif (via Zoom)