



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

Distr. générale
15 mai 2026

Français
Original : anglais

Session annuelle de 2026

23-25 juin 2026

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 2025

I. Introduction

1. Conformément au point 32 du mandat du Comité consultatif pour les questions de supervision, le quatorzième rapport du Comité à l'intention de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive 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 2025, 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. Le mandat du Comité consultatif comporte une description de sa raison d'être, 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 a un rôle consultatif et n'est pas un organe de gouvernance. Le mandat, dont la dernière mise à jour date d'octobre 2023, peut être consulté (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>.
3. La liste des membres du Comité consultatif figure à l'annexe 1 du 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 2025

4. En 2025, le Comité consultatif pour les questions de supervision a tenu trois réunions plénières en présentiel, qui ont toutes eu lieu à New York. Il a également consacré des sessions à des thèmes spécifiques, notamment l'examen des états financiers d'ONU-Femmes de 2024 avant leur soumission à la Directrice exécutive et l'examen des évaluations des risques et des plans d'audit interne et d'évaluation pour 2026. Le calendrier des réunions tenues en 2025 figure à l'annexe 2 du présent rapport.
5. Parmi les participants représentant ONU-Femmes aux réunions plénières du Comité figuraient les deux Directrices exécutives adjointes, le Chef de cabinet et des représentants·e-s de l'équipe dirigeante responsables des programmes, des opérations, de la coordination et des questions de contrôle interne. Le Comité consultatif a également tenu des séances privées avec le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, 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 des Nations Unies, qui fournit des services d'enquête à ONU-Femmes depuis 2018.
7. La Présidente du Comité consultatif était présente à la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2025 pour présenter le rapport annuel du Comité pour 2024. Elle a également assisté à la dixième réunion des représentants des comités de contrôle du système des Nations Unies, en décembre 2025.
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, d'audit et d'enquête 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 des Nations Unies. Elle opère en collaboration avec le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies selon un modèle hybride, et fournit des

services d'enquête à ONU-Femmes dans le cadre d'un Memorandum d'accord actualisé en mars 2024.

- 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 des Services. Les Services prêtent également leur concours au programme anti-fraude d'ONU-Femmes en procédant à des examens et en tirant des enseignements sur les risques liés à la fraude et aux comportements répréhensibles.
- 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 Conseil des technologies d'information et de communication (TIC) et de la planification des ressources institutionnelles, et l'Équipe mondiale de gestion. Les résultats 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, selon les besoins, d'autres membres de l'équipe dirigeante afin d'aborder des thèmes importants et d'examiner les incidences des résultats et des recommandations des Services, ce qui a permis de renforcer à la fois l'appui apporté par la direction et l'indépendance des Services.
- e. Le Comité consultatif continue d'apprécier 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 de leur propre personnel et de leur propre structure budgétaire, ils collaborent en menant des évaluations et des audits conjoints des principaux bureaux de pays, et en échangeant des informations sur les visions institutionnelles. Le Comité consultatif considère également que le modèle d'enquête hybride constitue un moyen pratique et efficace de renforcer les capacités internes d'ONU-Femmes dans le domaine des enquêtes.
- f. Le Comité consultatif affirme que les Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête fonctionnent de manière autonome, assurant un contrôle rigoureux de la gouvernance, de la gestion des risques et de l'environnement de contrôle au sein 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 à travers 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 2025, qui sera soumis au Conseil

d'administration lors de sa session annuelle, et a pris connaissance des principales conclusions et des résultats des activités d'enquête qui y sont présentés.

13. Les travaux du Service d'audit interne, qu'il s'agisse des rapports d'assurance consacrés aux activités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège, ou des évaluations consultatives sur des thèmes précis, continuent de faire émerger des thèmes communs qui présentent un intérêt pour ONU-Femmes.
14. Le Comité consultatif note que le Service d'audit interne a consulté le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU 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 en matière d'audit interne. 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 Comité consultatif continue d'insister sur l'importance d'une mise en œuvre rapide des recommandations de l'audit interne. Il se félicite des progrès récents et note que le nombre de recommandations hautement prioritaires formulées de longue date et encore en suspens est passé de 45 en février 2024 à 11 au 31 décembre 2025.
 - b. Le Comité consultatif continue d'insister sur l'importance des fonctions de deuxième ligne et de la supervision par la direction afin que la responsabilité des recommandations d'audit soit clairement établie et qu'elles soient appliquées en temps utile, notamment les points d'audit hautement prioritaires en suspens relatifs à la gestion des fonds d'affectation, à la cybersécurité et à la nécessité de mettre en place une gouvernance et un cadre réglementaire en matière d'externalisation. Le Comité consultatif se félicite de l'adoption d'une politique institutionnelle consolidée en matière de gestion de la sécurité.

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

17. Le Comité consultatif est resté en contact avec le Service indépendant d'évaluation tout au long de l'année 2025, examinant les progrès accomplis au regard du plan de travail adopté et réfléchissant à la pertinence et à l'utilisation des résultats de l'évaluation dans un environnement opérationnel de plus en plus contraint et volatile. Dans ses délibérations pour 2025, le Comité consultatif a mis l'accent sur le rôle de l'évaluation en tant que source opportune et crédible d'éléments de preuve susceptibles d'éclairer la hiérarchisation des priorités stratégiques, les compromis et la prise de décisions en matière de gestion, plutôt que comme une simple fonction d'apprentissage rétrospectif. Le Comité consultatif a participé à l'évaluation externe indépendante de la mise en œuvre de la politique d'évaluation, relevant les résultats selon lesquels la fonction d'évaluation d'ONU-Femmes affichait des progrès constants et louables dans la

réalisation de ses indicateurs clés de performance. Toutefois, cet examen a souligné que, malgré son importance, la réalisation des indicateurs clés de performance n'était pas le seul facteur susceptible d'éclairer les décisions stratégiques et de renforcer l'impact opérationnel d'ONU-Femmes. Le renforcement de la coordination dans la formulation des recommandations, la synthèse des thèmes clés et la communication des résultats d'évaluation participent à la mise en valeur de la contribution essentielle d'ONU-Femmes au changement à long terme. Le Comité consultatif a examiné et accueilli favorablement le Plan d'évaluation institutionnel et la stratégie d'évaluation pour 2026-2029, qui seront mis en œuvre parallèlement au Plan stratégique 2026-2029.

18. Le Comité consultatif s'est félicité du maintien d'une collaboration régulière entre le Service indépendant d'évaluation, l'équipe dirigeante et les divers forums décisionnels institutionnels, notamment le Comité d'examen des activités, et de la contribution active du Service aux processus de transformation stratégique et institutionnelle aux niveaux mondial et régional. La collaboration entre le Service indépendant d'évaluation et la Division de la planification stratégique, des ressources et de l'efficacité (SPRED) a continué de favoriser l'intégration des données probantes issues des évaluations dans les notes stratégiques et dans la formulation et les premiers éléments de mise en œuvre du Plan stratégique 2026-2029. Face à l'incertitude accrue en matière de ressources, soulignée en 2025 par le Comité consultatif dans le cadre de ses travaux, ce lien a été considéré comme de plus en plus capital pour s'assurer que les ambitions stratégiques demeurent réalisables et fondées sur des données probantes.
19. Dans le même temps, le Comité consultatif a souligné la nécessité d'une évolution continue de la fonction d'évaluation. Tout en saluant la souplesse dont a fait preuve le Service indépendant d'évaluation à travers le travail d'évaluation formative rapide entrepris en 2025 pour éclairer les initiatives institutionnelles urgentes, le Comité consultatif a une nouvelle fois souligné l'importance de mener les évaluations institutionnelles nécessaires et de favoriser la mise en œuvre d'un portefeuille d'évaluations décentralisées, sans pour autant perdre de vue la pression exercée sur les ressources et les risques que celle-ci fait peser sur la qualité des évaluations. Le Comité consultatif a souligné l'importance d'un renforcement des mécanismes de synthèse, de hiérarchisation et de suivi, afin de s'assurer que les résultats des évaluations contribuent de manière significative à l'apprentissage institutionnel, aux décisions relatives à l'allocation des ressources et à la gestion des performances aux niveaux régional et national, en particulier dans un contexte de contraintes budgétaires.

C. Fonction d'enquête

20. Tout au long de l'année, le Comité consultatif a reçu des informations actualisées sur les activités d'enquête de la part de la Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête, qui, au titre du Mémoire d'accord conclu en 2024 avec le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies, assure la liaison avec le Bureau aux fins de la coordination. Aucune enquête sensible notable n'a été menée au sein d'ONU-Femmes en 2025.
21. La charte des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête adoptée en 2024 leur confère le mandat de mener des enquêtes et une fonction d'enquête interne a été créée et dotée de deux postes temporaires d'enquêteurs/enquêtrices financés par le solde de trésorerie ponctuel non alloué d'ONU-Femmes. Par conséquent, les services

d'enquête d'ONU-Femmes obéissent à un modèle hybride, qui permet à la fonction d'enquête interne de lancer et de mener des enquêtes sur les questions qui lui sont renvoyées par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies. Ce dernier reste le point d'entrée pour les signalements de comportements répréhensibles présumés, procédant à des évaluations préliminaires et décidant si les fautes présumées doivent faire l'objet d'une enquête par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies ou d'un renvoi à la fonction d'enquête interne.

22. Ce modèle d'enquête hybride offre un cadre qui permettra à terme à ONU-Femmes de renforcer et d'internaliser complètement la fonction d'enquête, comme l'ont fait d'autres entités des Nations Unies, telles que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).
23. Au cours de l'année, le Comité consultatif a rencontré la Directrice des Services d'évaluation indépendante, d'audit et d'enquête, ainsi que la Directrice du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies, afin de discuter du fonctionnement du modèle hybride. Sur la base de ces discussions et de ces informations, le Comité consultatif formule les observations suivantes :

24. Observations :

- a. Dans toute organisation, la fonction d'enquête joue un rôle essentiel pour favoriser la responsabilisation, le respect des règles de conduite en vigueur et des comportements attendus par les parties prenantes internes et externes avec lesquelles ONU-Femmes collabore, et pour promouvoir et renforcer la confiance dans l'Entité en tant qu'organisme dont les initiatives sont dignes du soutien qu'elles reçoivent.
- b. Le Comité consultatif soutient l'objectif d'internalisation de la fonction d'enquête comme moyen d'optimiser l'exécution en temps utile, la responsabilisation et l'efficacité en matière d'enquêtes. Le modèle hybride est un moyen pratique d'atteindre cet objectif. D'après les informations fournies au Comité consultatif, le modèle hybride a fait l'objet d'une demande croissante et les plaintes pour comportement répréhensible qui ont été reçues et examinées par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies ont couvert un large éventail de fautes. Selon les données disponibles, des améliorations ont été constatées dans le délai de traitement des plaintes pour comportement répréhensible dans la première partie de l'année 2025 par rapport aux délais moyens de l'année 2024, ce qui mérite d'être salué.
- c. Le financement actuel de la fonction d'enquête interne dans le cadre du modèle hybride est biennal et les fonds temporaires expirent en 2025. Le Comité consultatif note que des fonds transitoires ont été mis à disposition pour deux années supplémentaires. Tout en saluant l'engagement de la direction d'ONU-Femmes à assurer la viabilité du modèle hybride et à atteindre l'objectif d'internalisation de la fonction d'enquête, le Comité consultatif souligne qu'un financement de cette fonction par le budget institutionnel serait souhaitable pour assurer une prévisibilité et une continuité accrues.

D. Fonction de déontologie

25. Dans le cadre de ses deux premières sessions de 2025, le Comité consultatif a rencontré la Conseillère interne en déontologie et a noté l'impact positif et croissant d'une fonction de conseil en déontologie dédiée sur l'intégration des valeurs éthiques et, par conséquent, sur l'atténuation des risques pour l'organisation. Il note que le départ de la Conseillère en déontologie à la fin du mois de juin 2025 n'a pas marqué la fin de la fonction de conseil en déontologie et que la direction d'ONU-Femmes a étudié différentes options pour doter l'Entité de services de déontologie.
26. Le Comité consultatif se félicite des mesures prises pour continuer à favoriser la connaissance des normes de déontologie et l'adhésion à celles-ci grâce à des activités de formation, à des canaux de service clairs et à la supervision du programme de déclaration de l'information financière. Le Bureau de la déontologie a continué à progresser dans la révision de politiques importantes telles que la politique de lutte contre la fraude et la politique sur l'acceptation d'invitations et de cadeaux, ainsi que dans la mise en place de formations et d'activités de sensibilisation dans tous les bureaux d'ONU-Femmes. Ces efforts visent à améliorer la culture institutionnelle. Ils vont de pair avec des conseils déontologiques dispensés en temps utile de manière à atténuer et à gérer de manière proactive les risques de conflit d'intérêts en renforçant la culture de l'Entité en matière de déontologie.
27. Les conseils et services de déontologie fournis par le Bureau de la déontologie sont à la disposition des membres du personnel de l'Entité et des membres du personnel affilié. La portée relativement modeste de la fonction de conseil en déontologie limite néanmoins sa capacité à promouvoir et à renforcer la culture de l'Entité en matière de déontologie, ce qui représente un risque inhérent pour l'organisation.

28. Observations :

- a. Les préoccupations du Comité consultatif concernant la viabilité de la fonction interne de déontologie ont été renforcées par le départ de la Conseillère en déontologie à la fin du mois de juin 2025. Au cours du premier semestre de l'année, le Bureau de la déontologie disposait de deux membres du personnel assignés aux questions de déontologie : la Conseillère en déontologie et un poste temporaire d'analyste en déontologie de niveau P2. L'absence d'un budget alloué aux voyages a continué d'entraver des activités essentielles de formation et d'orientation sur le terrain, laissant le Bureau tributaire de financements ad hoc concernant les déplacements pour des activités de sensibilisation.
- b. Après le départ de la Conseillère en déontologie, la fonction de déontologie a poursuivi ses activités tout au long du second semestre 2025 et assuré l'ensemble du portefeuille de services, l'analyste en déontologie ayant repris les fonctions et les responsabilités de la Conseillère en déontologie. Face à la pression accrue qui s'exerce sur les ressources d'ONU-Femmes, le Comité consultatif encourage la direction dans sa quête d'autres moyens pour assurer la fonction de déontologie dans le cadre d'un modèle hybride, par le biais d'un partenariat et d'un partage des coûts avec une autre organisation des Nations Unies.
- c. Le Comité consultatif continue de souligner le fait qu'une fonction de déontologie dotée de ressources suffisantes est essentielle pour l'organisation

et pour une gestion des risques efficace. Le Comité consultatif demande instamment à ONU-Femmes de faire de l'affectation de ressources budgétaires allouées à cette fonction une priorité, afin de tirer parti des progrès réalisés pour favoriser la connaissance des normes de déontologie et de fournir en temps utile des conseils et un soutien efficaces en la matière à l'ensemble du personnel. Avec la mise en œuvre de la stratégie de réorientation vers le terrain et la décentralisation croissante de la main-d'œuvre qui l'accompagne, il est de plus en plus crucial de conserver de solides capacités internes en matière de déontologie, même si certains aspects de cette fonction sont externalisés.

E. Comité des commissaires aux comptes

29. Le Comité consultatif a rencontré l'actuel Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et ses représentants du Tribunal de Contas da União (Cour des comptes fédérale du Brésil) dans le cadre d'une session privée à l'occasion de sa réunion d'octobre 2025, au cours de laquelle il a examiné le rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2024. Le Comité des commissaires aux comptes a présenté au Comité consultatif la lettre d'observations concernant l'exercice 2024, ainsi que l'état d'avancement de l'application des recommandations précédentes des auditeurs.

30. Observations :

- a. La lettre d'observations du Comité des commissaires aux comptes pour 2024 a relevé six recommandations principales liées à des lacunes dans le calendrier de comptabilisation des recettes, à des incohérences entre les registres Quantum et ceux du système de gestion des partenaires et des subventions, ainsi qu'au suivi des risques et à l'analyse du contrôle, notamment sur le terrain. Le Comité des commissaires aux comptes a fait état de progrès mitigés dans l'application de ses recommandations, avec un taux d'application des recommandations de l'année précédente de 21 %. Le Comité consultatif constate une amélioration dans l'application des recommandations formulées de longue date par le Comité des commissaires aux comptes et encore en suspens, et demande instamment l'application rapide des recommandations des années précédentes encore en suspens, ainsi que de celles formulées à partir de 2024.
- b. Le Comité consultatif note qu'ONU-Femmes a reçu pour la quatorzième fois consécutive une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes pour ses états financiers de 2024. Le Comité consultatif a également noté que les états financiers de 2024 ayant fait l'objet d'un audit comprenaient la première déclaration relative au contrôle interne consacrée aux rapports financiers.

IV. Examen par le Comité consultatif de la gouvernance, de la gestion des risques et des systèmes de contrôle, ainsi que de la gestion des opérations et des programmes

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

31. En 2025, ONU-Femmes a dû faire face à d'importantes menaces extérieures qui ont pesé sur son financement. La mise en œuvre de l'initiative de réorientation des activités vers les régions et les pays, entreprise avant l'apparition des chocs financiers mondiaux survenus en 2025, s'est avérée à la fois pertinente et opportune. Bien que la réalisation d'économies ne soit pas la raison d'être première de cette initiative, cette dernière a tout de même permis d'optimiser les dépenses de manière concrète.
32. Le Comité consultatif prend acte des mesures rapides adoptées par ONU-Femmes en matière de gestion des coûts, telles que la mise en œuvre de plafonds de dépense pour les déplacements et le non-renouvellement des contrats de consultants/consultantes. Toutefois, il s'agit de mesures ponctuelles et à court terme qui répondent à une nécessité et ne permettent pas d'assurer pleinement la viabilité des finances d'ONU-Femmes. Le Comité consultatif souligne également la nécessité d'allouer un financement durable et suffisant au maintien des fonctions clés des deuxième et troisième lignes de défense, en particulier la fonction de déontologie, la fonction d'enquête et une fonction de ressources humaines (RH) renforcée.
33. 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.
34. Le Comité consultatif demeure conscient des difficultés persistantes que rencontrent les Nations Unies dans leur ensemble, y compris ONU-Femmes, pour mobiliser à la fois des ressources de base et d'autres ressources. Si la situation financière pour 2025 était encore gérable, on ne sait pas encore ce qu'il en sera pour 2026 et au-delà. Le Comité reste 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 en cours sur le terrain et un contexte géopolitique de plus en plus complexe, il est nécessaire de repenser la mobilisation des ressources et d'adopter des approches novatrices en la matière.
35. Le Comité consultatif soutient donc les discussions visant à définir le scénario de financement le plus défavorable et à élaborer les mesures d'atténuation correspondantes. Le Comité consultatif salue les efforts déployés au cours de l'année 2025 pour identifier les fonctions essentielles, leur attribuer des sources de financement adaptées et développer une structure organisationnelle modulaire favorisant à la fois l'efficacité et la réactivité. La planification proactive permettra de prendre des décisions stratégiques

plutôt que réactives, au cas où une nouvelle réduction des coûts s'avérerait nécessaire. Le Comité consultatif souligne que le budget intégré d'ONU-Femmes doit refléter l'évolution de la situation en matière de financement et être fermement ancré dans un modèle de financement et une empreinte organisationnelle durables.

36. Le Comité consultatif se félicite également 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 l'importance de maintenir un socle de ressources de base suffisant et encourage à continuer de définir des objectifs financiers de référence (pour établir un cadre où ONU-Femmes est dotée de ressources suffisantes) et à sortir des sentiers battus pour trouver une structure de financement durable.

B. Ressources humaines

37. En 2025, le Comité consultatif a reçu des informations relatives à la fonction de ressources humaines, notamment concernant les principales difficultés et opportunités. Il a également reçu des informations sur l'initiative de réorientation des activités vers les régions et les pays. Le Comité consultatif a été tenu informé de l'état et de l'avancement du développement de la stratégie pour le personnel, ainsi que des résultats et recommandations clés.
38. Le Comité consultatif salue les efforts d'ONU-Femmes pour renforcer le leadership et les ressources allouées aux ressources humaines, malgré les difficultés financières auxquelles l'Entité est confrontée. La commande d'un examen de la fonction de ressources humaines et sa mise en œuvre par un·e consultant·e externe constituent une avancée positive dans cette direction. En effet, les ressources humaines sont l'élément le plus important pour mener à bien le mandat d'ONU-Femmes et son Plan stratégique 2026-2029. L'examen représente également une étape importante dans la gestion du changement au sein de l'Entité.
39. Parmi les conclusions importantes de l'examen externe, le Comité consultatif a relevé la nécessité de renforcer les services de ressources humaines sur le terrain et d'investir dans des programmes de gestion des talents, notamment à travers la planification du développement et de la passation au niveau du leadership, l'apprentissage et le développement professionnel, ainsi que le renforcement des performances, afin d'améliorer les performances globales de l'organisation. L'étude a également donné lieu à des observations portant sur d'autres domaines clés des ressources humaines, notamment le manque de ressources pour les services clients des ressources humaines, les services de ressources humaines stratégiques et l'absence d'une structure de gestion adéquate au sein du département des ressources humaines à proprement parler. L'étude conclut que ces facteurs ont eu un impact négatif sur la capacité du département des ressources humaines à obtenir des résultats.
40. Le Comité consultatif considère que les solutions proposées par le ou la consultant·e externe offrent un moyen concret de résoudre des problèmes de longue date, sans pour autant nier la réalité de la situation financière. Le Comité consultatif souligne l'importance et l'urgence de l'adoption d'un nouveau modèle opérationnel pour la fonction de ressources humaines, susceptible de favoriser le rapprochement entre les ressources humaines et leur groupe de référence, et surtout d'améliorer le ratio entre le

personnel des ressources humaines et l'ensemble des employé·e·s. Les trois solutions proposées nécessiteraient davantage de personnel affecté aux ressources humaines, mais reconnaissent également que la pression qui pèse actuellement sur les ressources pourrait justifier une mise en œuvre progressive des changements proposés.

41. Malgré cette pression sur les ressources, le Comité consultatif se félicite de la mise en œuvre actuelle du processus de réorientation, avec des transferts vers Bonn et Nairobi qui devraient se poursuivre tout au long des deuxième et troisième trimestres 2026. Le Comité consultatif note que, malgré l'impact de la situation actuelle en matière de financement sur certains postes concernés par le processus de réorientation, cet impact devrait rester minime et, surtout, le personnel concerné a été tenu informé des conditions de financement et des délais.
42. L'initiative de réorientation offre également l'occasion de promouvoir une gestion efficace du changement à l'échelle de toute l'organisation, contribuant ainsi à la réalisation du mandat d'ONU-Femmes en favorisant son adaptation à un environnement de plus en plus contraint et en tenant compte des changements qui pourraient résulter des exercices de restructuration envisagés à l'échelle du système des Nations Unies.

43. Observations

- a. Le Comité consultatif se félicite du lancement d'une stratégie pour le personnel visant à répondre aux besoins persistants en matière de prestation de services de ressources humaines. Le Comité consultatif note également les progrès réalisés dans la transition des contrats de service vers la modalité d'engagement de l'accord de services concernant le personnel. Cependant, l'utilisation régulière de contrats de sous-traitance pour les fonctions relatives au personnel reste un sujet de préoccupation. Le Comité consultatif continue de s'inquiéter du taux élevé de contrats de sous-traitance (63 %) en 2025, alors même que les effectifs ont diminué de 5 %.
- b. Le Comité consultatif reste préoccupé par les risques que fait peser sur l'organisation le manque persistant de ressources allouées à la fonction de ressources humaines, surtout si l'on tient compte de l'initiative de réorientation des activités vers les régions et les pays. S'il convient de saluer les progrès réalisés dans le cadre de cette initiative, la décentralisation met davantage en évidence la nécessité urgente de consacrer des ressources supplémentaires et adéquates à la gestion des ressources humaines sur le terrain et de s'attaquer aux risques liés à la rétention des talents et résultant de l'initiative de réorientation.
- c. L'initiative de réorientation semble avancer de manière satisfaisante et le Comité consultatif continue de souligner l'importance d'une communication efficace et en temps utile avec le personnel afin de garantir la transparence et l'engagement. Les difficultés, notamment juridiques, susceptibles de découler de l'initiative de réorientation doivent continuer à être suivies de près afin de garantir la continuité des activités et de répondre aux préoccupations du personnel à chaque étape clé. Le Comité consultatif rappelle également l'importance d'aborder l'évaluation des résultats de la réorientation de manière globale pour saisir les effets de cette dernière sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelles de l'Entité, ainsi que tout effet imprévu sur la performance, les parties prenantes ou le personnel qui nécessiterait une attention particulière.

C. États financiers et systèmes financiers

44. Le Comité consultatif a examiné les projets d'états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. Il s'est félicité de la révision complète des états financiers entreprise dans le cadre du processus de préparation de cette année. Cet effort substantiel a permis d'améliorer considérablement la clarté et la facilité d'utilisation des états financiers, de les aligner plus étroitement sur les pratiques en vigueur dans les autres organismes des Nations Unies et de fournir de nouvelles informations pertinentes aux donateurs. Le Comité consultatif félicite l'équipe financière d'ONU-Femmes pour ses efforts et pour la réponse constructive apportée à la recommandation du Comité consultatif en faveur d'un tel examen.
45. L'examen des états financiers 2024 d'ONU-Femmes par le Comité consultatif a été réalisé le 10 avril 2025 et a été suivi d'une réunion officielle organisée le 15 avril 2025 pour délibérer sur les résultats de l'examen. Au cours de ces sessions, le Comité consultatif a échangé avec le personnel d'ONU-Femmes sur certains sujets clés, donnant lieu à quelques ajustements destinés à corriger certains aspects des projets d'états financiers et à améliorer la clarté des informations fournies. À la suite de ces révisions, le Comité consultatif a indiqué qu'il ne voyait pas d'objection à ce que les états financiers soient envoyés au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU.
46. ONU-Femmes a reçu une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes pour la quatorzième année consécutive depuis sa création en 2010. Le Comité se félicite de la finalisation des états financiers audités de 2024, qui comprenaient la première déclaration relative au contrôle interne consacrée aux rapports financiers et une opinion d'audit sans réserve.
47. Le Comité a reçu des mises à jour régulières 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. Il a également reçu des informations régulières sur les fonctions transversales de l'organisation, notamment la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats, la transparence de l'entreprise et l'établissement de rapports, la gestion des risques institutionnels et la prévention de la fraude. 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.

D. Informatique et communications

48. Le Comité consultatif a continué de suivre l'environnement d'ONU-Femmes en matière d'informatique et de communications, portant notamment l'accent sur la mise en œuvre et la stabilisation du système Quantum de planification des ressources organisationnelles, ainsi que sur la prise en compte des risques correspondants en matière de gouvernance des données et de cybersécurité. Dans le cadre de ses discussions de 2025, le Comité consultatif a évolué vers une conception de l'informatique et des communications comme catalyseur opérationnel susceptible de contribuer activement à la décentralisation et d'appuyer la réorientation des activités vers les régions et les pays, et comme nécessité stratégique pour une plus grande

efficacité de la gestion financière et de la communication des résultats, que ce soit dans le cadre du Plan stratégique 2026-2029 ou dans la perspective de l'initiative ONU80.

49. En ce qui concerne la Phase 1 du système Quantum, le Comité consultatif a pris en compte les résultats de l'audit conjoint, qui a considéré que la mise en œuvre était globalement satisfaisante, tout en relevant certaines lacunes persistantes qui nécessitent l'attention de la direction, notamment les contrôles de cybersécurité, la protection des données, la gestion du changement et la réconciliation des paiements avec les partenaires. Le Comité consultatif a noté que, malgré les progrès accomplis dans l'application des recommandations, les risques résiduels restaient importants, en particulier dans un contexte de réduction des effectifs, de maîtrise des coûts et de dépendance croissante à l'égard des systèmes intégrés pour la mise en œuvre des opérations décentralisées.
50. Le Comité consultatif a pris note des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la phase 2 du système Quantum (Quantum+), qui vise à renforcer l'intégration pour tous les objectifs, les résultats et l'affectation des ressources, et à améliorer la fonctionnalité du suivi et de l'établissement de rapports. Le Comité consultatif a souligné que les retards ou le manque de fonctionnalité de Quantum+ pourraient entraver de manière significative la capacité d'ONU-Femmes à établir des données de référence crédibles, à assurer le suivi des performances et à rendre compte des résultats obtenus dès le début du Plan stratégique 2026-2029. À cet égard, le Comité consultatif a souligné la nécessité d'une gouvernance claire, d'une hiérarchisation des priorités et d'un échelonnement réaliste dans la mise en œuvre de la phase 2, compte tenu des contraintes actuelles en matière de ressources et des nouveaux risques qui pourraient découler de la décentralisation et de la transition des fonctions vers de nouveaux sites. Le Comité consultatif a donc souligné l'importance d'un investissement soutenu dans la gouvernance en matière d'informatique et de communications, dans la cybersécurité et dans la gestion des données, notant que toute lacune dans ces domaines pourrait nuire non seulement à l'efficacité opérationnelle, mais aussi à la crédibilité de l'organisation auprès des États membres, des donateurs et des partenaires, alors même que les ressources sont soumises à une vigilance et à une concurrence accrues.

E. Gestion des risques liés aux tiers

51. Le Comité consultatif a continué de suivre l'évolution de la gestion des risques liés aux tiers et a identifié ce domaine comme un risque institutionnel croissant, plutôt que comme un problème de conformité permanent. Le Comité consultatif a salué les mesures prises par la direction suite à la fuite de données qui a touché des données hébergées par un prestataire de services tiers, notamment les efforts visant à renforcer la sensibilisation des utilisateurs, la responsabilisation et les procédures de sécurité de l'information. Toutefois, le Comité consultatif a noté que la dépendance à l'égard des prestataires de services externes devrait encore augmenter, dans un contexte de maîtrise des coûts, d'externalisation et de réorientation de l'organisation.
52. Dans ce contexte, le Comité consultatif s'est dit préoccupé par le fait que des recommandations d'audit interne formulées de longue date au sujet de la gestion des risques liés aux tiers, en particulier dans les domaines liés à l'informatique, aux communications et aux données, n'ont été que partiellement mises en œuvre. Le Comité consultatif a rappelé l'importance d'établir et de tenir à jour un inventaire complet et

centralisé des principaux prestataires de services externes, de clarifier les mécanismes d'appropriation et de signalement, et d'assurer une évaluation et un suivi systématiques des risques liés aux tiers. Le Comité consultatif a souligné que le fait de ne pas résoudre ces problèmes en temps utile pourrait exposer ONU-Femmes à des risques opérationnels, fiduciaires et d'atteinte à la réputation accrus, alors même que l'organisation est déjà soumise à une surveillance institutionnelle de plus en plus étroite.

F. Autres problèmes notables de gouvernance et de contrôle internes

53. Le Comité consultatif a continué de suivre l'évolution des autres problèmes de gouvernance et de contrôle internes qu'il avait soulevés au cours des dernières années, et qui concernent les points suivants :
 - a. Le programme de gestion globale des risques continue d'évoluer, mais 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. 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 consiste à démontrer la reddition de 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 2025. Une déclaration relative au contrôle interne plus complète sera élaborée ultérieurement.
54. En ce qui concerne les réformes financières et budgétaires, le Comité consultatif a salué la réorganisation de la Division de la gestion et de l'administration, notamment à travers la création d'un poste de Directeur financier/Directrice financière qui devrait permettre d'améliorer la cohérence et la responsabilisation dans la gestion du budget et des finances. Le Comité consultatif a également salué la mise en œuvre du système de gestion des résultats PRISM 1, qui marque une avancée importante dans la préparation d'un meilleur suivi des résultats. Le Comité consultatif estime également que la participation active du siège et des Directeurs et Directrices au niveau régional au processus d'élaboration du budget 2026 est révélatrice d'un plan de travail et d'un processus budgétaire plus intégrés et inclusifs, et devrait permettre d'avancer encore dans ce sens. Cette approche contribuera à renforcer l'appropriation et la responsabilisation des équipes dirigeantes.

V. Conclusion

55. Les efforts d'ONU-Femmes pour accroître et élargir sa collaboration avec les partenaires et les parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies, sont de plus en plus cruciaux pour atteindre les objectifs stratégiques de

l'organisation, à savoir la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au niveau mondial, en particulier dans le climat géopolitique actuel.

56. Le Comité consultatif félicite ONU-Femmes pour l'engagement dont elle continue de faire preuve en faveur de l'excellence institutionnelle et de la transformation de ses activités, conditions essentielles de la réalisation des objectifs stratégiques fixés par le Plan stratégique 2026-2029 de l'Entité.
57. En 2026, l'un des principaux objectifs du Comité consultatif est d'œuvrer avec la direction au déploiement du nouveau Plan stratégique 2026-2029 et à l'adoption de mesures permettant de mieux gérer l'impact des changements géopolitiques, voire structurels, qui découleront de l'initiative ONU80. Dans ce contexte, le Comité consultatif encourage l'Entité à continuer de mettre l'accent sur les mesures d'atténuation des risques et sur l'examen de ces dernières, afin de mieux surmonter les menaces susceptibles d'empêcher ONU-Femmes de réaliser son mandat.
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 favorisé un engagement fructueux et des débats constructifs en 2025.

VI. Annexes

Annexe 1 : Composition du Comité consultatif pour les questions de supervision en 2025

Nom	Observations
M ^{me} Mei Kit Wan (Singapour)	Membre depuis février 2019 ; a occupé le poste de Présidente de janvier à septembre 2025 ; son second mandat a pris fin en octobre 2025.
M. Robert Lahey (Canada)	Membre depuis octobre 2019 ; a occupé la fonction de Vice-Président ; son second mandat a pris fin en octobre 2025.
M. Chris Hemus (Afrique du Sud et Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)	Membre depuis août 2022 ; siégeant pour un second mandat de trois ans.
M ^{me} Jennifer M. Lester (Jamaïque)	Membre depuis octobre 2023 ; siégeant pour un premier mandat de trois ans. A pris ses fonctions de Présidente du Comité consultatif en octobre 2025.
M ^{me} Dorothy Lucks (Australie)	Membre depuis octobre 2024 ; siégeant pour un premier mandat de trois ans.

Annexe 2 : Dates des réunions du Comité consultatif pour les questions de supervision en 2025

2-4 avril 2025	Première réunion du Comité consultatif pour les questions de supervision (en présentiel, à New York)
24-26 juin 2025	Deuxième réunion du Comité consultatif (en présentiel, à New York)
7-9 octobre 2025	Troisième réunion du Comité consultatif (en présentiel, à New York)