



**Nations Unies**

**Examen de la gestion et de  
l'administration au sein de l'Entité des  
Nations Unies pour l'égalité des sexes et  
l'autonomisation des femmes (ONU-  
Femmes)**

**Rapport du Corps commun d'inspection**

**Élaboré par Toshiya Hoshino et Mohanad al-Musawi**



JIU/REP/2024/1  
Français  
Original : anglais

**Examen de la gestion et de  
l'administration au sein de l'Entité des  
Nations Unies pour l'égalité des sexes et  
l'autonomisation des femmes (ONU-  
Femmes)**

**Rapport du Corps commun d'inspection**

**Élaboré par Toshiya Hoshino et Mohanad al-Musawi**



---

**Nations Unies • Genève, 2024**

*Résumé analytique***Examen de la gestion et de l'administration au sein de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)**

Le présent examen de la gestion et de l'administration au sein de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) fait partie d'une série d'examinés d'organisations participantes menés par le Corps commun d'inspection (CCI). Les Inspecteurs avaient pour objectif de fournir une évaluation indépendante permettant d'identifier des axes d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience d'ONU-Femmes dans l'accomplissement de son mandat et dans la promotion d'un changement transformateur ambitieux, convenu au niveau international, en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles. Le présent rapport s'adresse à la direction générale et aux membres du Conseil d'administration d'ONU-Femmes, ainsi qu'aux membres de la Commission de la condition de la femme. Il est publié à un moment crucial pour ONU-Femmes, qui explore actuellement différents scénarios pour mettre en œuvre la vision de la Directrice exécutive consistant à réorienter les activités de l'Entité vers le terrain.

ONU-Femmes a débuté ses activités en 2011, en se distinguant par une genèse, un mandat et une structure de gouvernance uniques au sein du système des Nations Unies. Premièrement, l'Entité a été créée par l'Assemblée générale, qui a fusionné quatre organes préexistants dotés de mandats liés aux questions de genre afin de former une organisation du système des Nations Unies consacrée exclusivement à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Deuxièmement, bien que l'égalité des sexes constitue une priorité établie à l'échelle de l'ensemble du système, ONU-Femmes s'est vu confier un triple mandat normatif, opérationnel et de coordination, visant à aborder les questions liées au genre de manière exhaustive, holistique et intégrée. Troisièmement, l'Entité a hérité d'une structure de gouvernance intergouvernementale complexe, à plusieurs niveaux, au sein de laquelle la Commission de la condition de la femme fournit des orientations politiques normatives et le Conseil d'administration des orientations politiques opérationnelles, aux côtés de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social. L'égalité des sexes n'est plus un rêve, mais un but commun convenu au niveau international. ONU-Femmes doit jouer un rôle central dans la réalisation de cet objectif. Dans ce contexte, les Inspecteurs ont observé les mesures positives prises par la direction d'ONU-Femmes pour faire progresser le programme en faveur de l'égalité des sexes et ont noté son engagement à obtenir des résultats transformateurs à grande échelle. Toutefois, la montée en puissance de menaces existentielles mondiales telles que les changements climatiques, les pandémies et la prévalence des guerres et des conflits, qui touchent directement les femmes et les filles, ainsi que la hausse des réactions hostiles face aux efforts en faveur de l'égalité des sexes, ont une incidence sur l'environnement de travail actuel d'ONU-Femmes.

Au cours des dix dernières années, ONU-Femmes a connu une croissance significative de ses ressources financières et de ses dépenses, ainsi que de ses effectifs, devenant ainsi une organisation de taille moyenne, comme l'ont indiqué les représentants de haut niveau interrogés. Cette évolution s'est accompagnée de plusieurs réformes de restructuration institutionnelle et d'une transformation opérationnelle à grande échelle, à mesure qu'ONU-Femmes s'engageait activement dans le repositionnement du système de développement des Nations Unies. Durant sa deuxième décennie d'existence, qui coïncide avec la décennie d'action et de réalisation des objectifs de développement durable (2020-2030), ONU-Femmes a aspiré à devenir ONU-Femmes 2.0, conformément à son Plan stratégique 2022-2025. À cet égard, les Inspecteurs estiment que le présent examen s'avérera opportun à l'heure où ONU-Femmes cherche à mettre en œuvre l'une de ses réformes internes les plus importantes depuis sa création, à savoir l'initiative de réorientation vers le terrain, qui vise à rapprocher l'Entité des femmes et des filles au service desquelles elle œuvre, comme en appelle de ses vœux sa Directrice exécutive depuis 2021.

### Principaux résultats et conclusions

Les Inspecteurs ont constaté une multitude de défis, à la fois inhérents à la création de l'Entité ou apparus en conséquence de la croissance de cette dernière, auxquels doit faire face la direction exécutive d'ONU-Femmes. Un grand nombre de ces défis ne sauraient être résolus par la seule direction d'ONU-Femmes. Les Inspecteurs reconnaissent toutefois la nécessité fondamentale pour la direction d'ONU-Femmes d'aligner les ressources disponibles sur les priorités essentielles, tout en élargissant sa base financière. La direction d'ONU-Femmes doit parvenir à équilibrer, entre autres : a) ses activités dans les trois champs d'action de son mandat ; b) ses activités opérationnelles et ses fonctions d'appui administratives ; et c) la répartition des capacités entre son siège et ses bureaux de terrain. Les Inspecteurs estiment que l'initiative de réorientation vers le terrain constituera une occasion cruciale de s'attaquer avec audace à la question du réaligement et de la réaffectation des ressources, qui n'avait pas été abordée jusqu'à présent.

### Gouvernance

Afin de garantir le positionnement stratégique d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies, les Inspecteurs considèrent qu'il serait bénéfique d'améliorer les échanges entre son Conseil d'administration et la Commission de la condition de la femme, de manière à mieux satisfaire aux attentes exprimées par les États membres au moment de la création de l'Entité (**recommandation 1**). Des discussions sont en cours au sujet du dispositif des Nations Unies en matière d'égalité des sexes. Dans ce contexte, ONU-Femmes doit réaffirmer son mandat et son rôle de leadership. Le potentiel de la Commission de la condition de la femme doit être davantage exploité pour établir des partenariats et des réseaux stratégiques, en investissant dans le plaidoyer et la communication et en mobilisant des ressources. En ce qui concerne le Conseil d'administration, les Inspecteurs suggèrent que ce dernier assume un rôle plus actif dans la réalisation du mandat opérationnel d'ONU-Femmes.

### Direction exécutive

Au cours des dernières années, les comités exécutifs de gestion n'ont pas fonctionné en adéquation avec leurs mandats respectifs. Une exception concerne le Comité d'examen des activités, forum destiné à faciliter la prise de décisions opérationnelles et à suivre les indicateurs de performance de l'organisation. Le Comité a joué un rôle de plus en plus important dans la direction d'ONU-Femmes à plusieurs égards, notamment à travers le processus d'examen trimestriel des activités et en sa qualité de Comité de gestion des risques constitué de deux sous-comités : le Comité d'allocation budgétaire et le Groupe de gestion technique. Dans les faits, le travail du Comité d'examen des activités est axé sur le volet opérationnel d'ONU-Femmes, dans la mesure où les autres comités exécutifs de gestion se sont rarement réunis au cours des deux dernières années. Les Inspecteurs ont formulé une recommandation formelle concernant le cadre général de gestion exécutive et le fonctionnement des comités concernés, afin de garantir une gestion solide, transparente et responsable (**recommandation 2**). Ils suggèrent également, entre autres, l'établissement de pactes entre la Directrice exécutive et les Directrices exécutives adjointes, la mise en œuvre du modèle de leadership du système des Nations Unies adopté par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), ainsi qu'une présence plus systématique des représentants sur le terrain au sein des comités de gestion, afin d'assurer l'intégration des questions liées aux activités de terrain. Ces mesures visent à : a) renforcer les échanges entre les comités de gestion ainsi qu'entre le siège et le terrain ; et b) autonomiser le personnel de tous les bureaux de l'Entité afin de tenir compte des retours d'information recueillis par le CCI auprès de diverses parties prenantes d'ONU-Femmes concernant des difficultés telles que la transparence de la prise de décision, la communication au sujet d'initiatives majeures et la responsabilité des cadres dirigeants, difficultés qui pourraient découler, en partie, des exercices successifs de gestion du changement. Le manque de confiance du personnel de terrain à l'égard du siège, souvent perçu comme trop réfractaire au risque, soucieux de la conformité et hiérarchique, comme le montrent les réponses à l'enquête et aux entretiens menés par le CCI auprès du personnel, pourrait être dû au manque

de transparence des processus consultatifs et à une communication interne insuffisante, autant de problèmes qui doivent être résolus. En outre, afin de mieux représenter la manière dont la direction d'ONU-Femmes a structuré l'Entité en matière de fonctionnement et d'exécution de son mandat, les Inspecteurs demandent également à ce qu'un organigramme détaillé reflétant la structure réelle de l'Entité soit inclus dans la documentation soumise au Conseil d'administration et soit publié sur le site Web d'ONU-Femmes.

### **Cadre financier**

La structure financière d'ONU-Femmes est héritée de ses quatre « organisations mères », avec une base financière de ressources statutaires plus étroite et un modèle économique fondé sur des contributions volontaires. Dans leur examen, les Inspecteurs soulignent les limites imposées par ce cadre financier, qui a suscité des inquiétudes au sein de la communauté des États membres en ce qui concerne la prévisibilité, la durabilité et la souplesse des financements. La base des donateurs demeure limitée et la pratique de préaffectation des fonds est largement acceptée, tandis que le nombre de contributeurs aux ressources ordinaires (de base) diminue. Le ratio actuel entre les ressources ordinaires (de base) et les autres contributions volontaires (hors ressources de base) peut conduire, dans un contexte d'expansion des activités, à une pénurie de ressources pour les fonctions centrales, malgré les efforts déployés par la direction d'ONU-Femmes pour tirer parti des mécanismes de recouvrement des coûts et recueillir davantage de contributions non préaffectées. Les Inspecteurs recommandent d'élaborer des procédures opérationnelles standard afin de compléter les orientations existantes et de mieux utiliser la politique de recouvrement des coûts publiée par ONU-Femmes (**recommandation 3**). En outre, les critères programmables de base adoptés en 2009 par le Comité consultatif du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) demeurent les principes directeurs de l'allocation des ressources au sein d'ONU-Femmes (au siège et sur le terrain). Les Inspecteurs recommandent d'évaluer la pertinence de ces critères historiques à la lumière de l'environnement de travail actuel et de la mise en œuvre prochaine de l'initiative de réorientation vers le terrain (**recommandation 4**). Enfin, le niveau de contributions statutaires actuellement allouées par les États membres à des sujets aussi importants que l'égalité des sexes et les droits des femmes pourrait également être réévalué.

### **Planification stratégique et gestion des risques**

La planification stratégique et la gestion des risques se sont améliorées ces dernières années. Le Plan stratégique institutionnel s'appuie sur le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, qui se compose de deux volets : résultats en matière de développement, et efficacité et efficience organisationnelles. ONU-Femmes s'est doté d'un registre de gestion des risques institutionnels et d'une déclaration d'appétence pour le risque. L'Entité a également publié son premier rapport sur la gestion des risques institutionnels en 2022. Ces évolutions sont tout à fait opportunes et les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à poursuivre son travail dans ces deux domaines de gestion, en effectuant un examen critique des indicateurs inclus dans son volet d'efficacité et d'efficience organisationnelles, et en cherchant à s'aligner sur les critères de référence en matière de gestion des risques proposés par le CCI en 2020.

### **Réorientation vers le terrain**

Au cours des dernières années, la direction exécutive a présenté dans les grandes lignes sa vision consistant à réorienter l'action d'ONU-Femmes vers le terrain. À l'heure actuelle, cependant, les scénarios présentés ne détaillent pas suffisamment les avantages économiques et opérationnels que pourront en retirer ONU-Femmes et ses bénéficiaires. Face à ces incertitudes, l'initiative de réorientation vers le terrain a naturellement suscité des résistances. Les Inspecteurs attendent de la direction d'ONU-Femmes qu'elle se saisisse de cette occasion pour réaligner et rééquilibrer l'attribution fondamentale des pouvoirs, des finances et des ressources humaines (y compris la répartition des postes de direction), en y assortissant des mécanismes de responsabilisation et des processus participatifs renforcés. En outre, les Inspecteurs proposent que cette initiative ne

soit pas uniquement axée sur les activités opérationnelles sur le terrain et sur la création de nouveaux pouvoirs, ressources et responsabilités d'ONU-Femmes sur le terrain, mais également sur le rôle essentiel que peut jouer l'Entité pour faire progresser l'égalité des sexes au sein de l'ensemble du système des Nations Unies et de la communauté internationale en général. Il est essentiel que ces réformes de décentralisation et de réaffectation soient menées de manière plus inclusive, en impliquant le personnel d'ONU-Femmes dans son ensemble et ses représentants sur le terrain en particulier, et qu'elles soient communiquées avec des objectifs clairement définis et concrets, accompagnés d'un dossier de décision fondé sur une analyse des coûts et des avantages portant non seulement sur les aspects économiques, mais aussi sur les améliorations attendues d'un point de vue opérationnel (**recommandation 5**).

### Gestion

Voilà plusieurs années que la direction et le Conseil d'administration d'ONU-Femmes sont informés de la nécessité de renforcer les fonctions institutionnelles de l'Entité, en vertu des recommandations formulées par les organes de contrôle interne et des observations émises par le Comité consultatif pour les questions de contrôle interne. Ces appels répétés au renforcement des fonctions de « deuxième ligne » (qui supervisent ou sont spécialisées dans la gestion des risques, les contrôles internes, la conformité, etc.) ont été portés à l'attention des Inspecteurs. Il s'agit d'une tâche considérable, compte tenu des contraintes financières qui pèsent à l'heure actuelle sur bon nombre de ces fonctions. Dès lors, il semble futile d'exiger de telles améliorations sans tenir compte des principes qui guident actuellement la gestion des ressources ou sans disposer de ressources supplémentaires. À cet égard, l'une des recommandations adressées à la Directrice exécutive porte sur l'élaboration d'un plan d'action complet pour le renforcement de la deuxième ligne au sein d'ONU-Femmes, précisant les étapes et les besoins en ressources de sa mise en œuvre, y compris l'institutionnalisation d'une déclaration de contrôle interne à soumettre à l'examen du Conseil d'administration (**recommandation 6**). Les Inspecteurs espèrent que ce plan d'action permettra de clarifier les attentes sur ce sujet et de proposer des perspectives réalistes pour la suite.

Le décalage entre le développement des activités, d'une part, et la stagnation de la capacité administrative, de l'autre, constitue un écueil commun à toutes les sections de la Division de la gestion et de l'administration, relevé dans plusieurs études internes et externes. Le mandat de la Division est essentiel pour aider les bureaux et le personnel d'ONU-Femmes à mener à bien leur mandat et leurs activités (processus d'achats, technologies de l'information et de la communication, etc.). Il en va de même pour les autres fonctions institutionnelles, telles que les ressources humaines, la communication et la gestion des risques. Dans ces domaines, les Inspecteurs confirment de précédentes évaluations selon lesquelles la situation actuelle expose ONU-Femmes à divers risques en matière d'efficacité et d'efficience de ses processus et de ses opérations, en matière d'application des politiques et des procédures, ainsi qu'en matière de réputation.

Les partenariats sont reconnus comme essentiels pour ONU-Femmes, tant en matière de plaidoyer en faveur du repositionnement de l'Entité en qualité de leader d'opinion qu'en matière de mobilisation de ressources. Les principes directeurs qui régissent ces domaines ont été revus et plusieurs stratégies institutionnelles ont été publiées (concernant la mobilisation de ressources et l'engagement avec le secteur privé) ou sont en cours de préparation (concernant l'information publique et la communication). Cette approche doit à présent être adoptée et mise en application, et ses résultats doivent être examinés de près et évalués en temps utile. Les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à poursuivre ses efforts en faveur d'une approche plus coordonnée de la mise en place de partenariats et de la mobilisation des ressources, et suggèrent de renforcer la gestion des connaissances, un domaine étroitement lié, notamment en finalisant la stratégie de gestion des données et des connaissances et en nommant un(e) responsable de haut niveau pour encadrer une approche à l'échelle de l'ensemble de l'organisation (**recommandation 7**).



### Gestion des ressources humaines

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les Inspecteurs reconnaissent la capacité actuelle de la Division des ressources humaines, qui a été évaluée comme étant relativement limitée, alors que les effectifs de l'Entité ont augmenté de manière significative et que leur composition a évolué vers une proportion accrue de personnel affilié. L'association de ces deux facteurs a entraîné diverses conséquences pour ONU-Femmes en ce qui concerne l'efficacité des opérations liées aux ressources humaines. Ces conséquences pourraient être aggravées dans le contexte de la mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain, qui nécessitera une activité intense en matière de ressources humaines. En outre, ONU-Femmes ne dispose pas actuellement d'une stratégie institutionnelle relative aux ressources humaines assortie de principes généraux, d'objectifs institutionnels et d'indicateurs pour guider l'Entité. Les Inspecteurs recommandent de combler cette lacune (**recommandation 8**).

Compte tenu de l'importante proportion de personnel affilié au sein d'ONU-Femmes, les Inspecteurs attirent l'attention sur l'étude récemment publiée par le CCI au sujet du recours à du personnel non fonctionnaire et des modalités contractuelles connexes au sein des organisations du système des Nations Unies, ainsi que sur les recommandations contenues dans cette étude<sup>a</sup>. Au sein d'ONU-Femmes, comme dans d'autres entités des Nations Unies, les contrats du personnel non fonctionnaire sont perçus comme un gage de flexibilité et de rentabilité. Toutefois, d'autres facteurs doivent être pris en compte afin de déterminer si ces modalités sont celles qui conviennent le mieux à l'Entité. L'étude souligne en effet des inconvénients indéniables, tels qu'un taux de rotation élevé, la perte de talents, des tensions au sein du personnel en raison des différences d'avantages et de droits, l'occupation de fonctions essentielles par du personnel disposant de contrats précaires, la perte de la mémoire institutionnelle et la distraction suscitée par la recherche d'un emploi plus stable. Les Inspecteurs recommandent que des rapports soient régulièrement transmis au Conseil d'administration au sujet de l'utilisation de personnel affilié et des modalités contractuelles connexes, en évaluant les avantages et les inconvénients de cette pratique pour ONU-Femmes (recommandation 9).-

### Supervision

Les Inspecteurs notent la qualité du travail effectué par les organes de supervision. L'une des préoccupations dans ce domaine concerne le statut et le rôle du Comité consultatif pour les questions de contrôle interne, sur lesquels la direction d'ONU-Femmes et le CCI ont exprimé des désaccords. Reconnaisant le travail de ce Comité en vertu de son mandat, les Inspecteurs réaffirment que ce dernier ne peut être considéré comme un organe de contrôle externe totalement indépendant. Ils suggèrent donc que le Conseil d'administration clarifie cette question et prenne les mesures nécessaires, en actualisant le mandat du comité actuel ou en créant un autre comité. Étant donné que cette question a fait l'objet d'une recommandation du CCI dans son examen de la gouvernance et de la supervision des Conseils d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), ainsi que du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et d'ONU-Femmes<sup>b</sup>, les Inspecteurs n'ont pas inclus de recommandation formelle à ce sujet dans le présent rapport, afin d'éviter tout doublon.

### Prochaines étapes

Compte tenu de l'ampleur des défis qui entourent la mise en œuvre des objectifs internationaux déjà convenus ou en cours de formulation en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, tout porte à croire qu'ONU-Femmes devrait continuer de se développer afin de pleinement remplir le triple mandat de l'Entité. Les Inspecteurs estiment

<sup>a</sup> JIU/REP/2023/8.

<sup>b</sup> JIU/REP/2023/7.

qu'ONU-Femmes peut ainsi gagner en influence et opérer sur un pied d'égalité avec d'autres entités du système des Nations Unies. L'Entité devrait être renforcée en tant qu'acteur central et gardien du programme en faveur de l'égalité des sexes, ainsi qu'en tant que pôle de connaissances, en travaillant en partenariat avec l'ensemble des parties prenantes concernées, afin de s'assurer que l'objectif de l'égalité des sexes est dûment pris en compte dans les politiques et les programmes déployés à travers le monde. Le développement futur d'ONU-Femmes nécessite que les hauts responsables effectuent des choix difficiles en matière de gestion interne et d'administration afin de mettre en œuvre les recommandations, telles que celles formulées dans le présent examen. Les Inspecteurs estiment que les deux prochaines années, au cours desquelles ONU-Femmes révisera son plan stratégique actuel et concevra son prochain plan stratégique pour la période 2026-2029, seront cruciales pour l'avenir d'ONU-Femmes. Il est à espérer que la direction d'ONU-Femmes ainsi que toutes ses catégories de personnel, au siège et sur le terrain, travailleront à l'unisson, au nom de leur mandat et de leur passion en commun, pour accélérer et mettre à l'échelle les changements transformateurs attendus dans le domaine de l'égalité des sexes d'ici à 2030 et au-delà.

#### **Recommandations**

Dans le cadre du présent rapport, les Inspecteurs formulent neuf recommandations formelles, dont quatre s'adressent au Conseil d'administration et cinq à la Directrice exécutive. À ces recommandations formelles s'ajoutent 53 recommandations informelles, qui constituent des suggestions supplémentaires pour renforcer le cadre de gestion et les pratiques connexes d'ONU-Femmes. Ces recommandations informelles figurent en gras dans le texte principal.

**Recommandation 1**

Le Conseil d'administration devrait demander à la Directrice exécutive de présenter, lors de sa session annuelle de 2025, une proposition visant à renforcer les interactions entre le Conseil d'administration et la Commission de la condition de la femme au sein de la structure intergouvernementale à plusieurs niveaux d'ONU-Femmes, comme le prévoit l'Assemblée générale dans sa résolution 64/289, ce qui permettrait d'examiner les travaux de l'Entité d'une manière plus intégrée, et de transmettre cette proposition au bureau de la Commission.

**Recommandation 2**

La Directrice exécutive devrait, d'ici à la mi-2025, réviser les mandats des comités exécutifs de gestion afin de renforcer leur complémentarité et leurs synergies ; prendre des mesures afin de garantir une représentation suffisante sur le terrain ; et assurer le bon fonctionnement de ces comités, à travers l'organisation de réunions régulières et la tenue de registres à des fins de transparence et de responsabilisation dans la prise de décision.

**Recommandation 3**

La Directrice exécutive devrait, d'ici à la fin de l'année 2025, établir une procédure opérationnelle standard qui complète la politique de recouvrement des coûts d'ONU-Femmes, ainsi que d'autres documents d'orientation, et organiser des séances de formation dédiées afin de favoriser la mise en œuvre de principes et de pratiques normalisés de recouvrement des coûts à l'échelle de l'ensemble de l'Entité.

**Recommandation 4**

Le Conseil d'administration devrait demander à la Directrice exécutive de préparer un rapport qui évalue la pertinence des critères programmables de base adoptés en 2009 par le Comité consultatif de l'UNIFEM, à la lumière de l'environnement de travail actuel et de la mise en œuvre prochaine de l'initiative de réorientation vers le terrain, et de soumettre une proposition de changement, le cas échéant, à l'examen du Conseil lors de sa première session ordinaire de 2026.

**Recommandation 5**

Le Conseil d'administration devrait demander à la Directrice exécutive de présenter, lors de la session annuelle 2025 du Conseil, un plan pour la mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain, qui en détaille les avantages économiques et opérationnels, accompagné d'une estimation réaliste des ressources financières nécessaires pour opérer cette réforme d'une manière qui renforce l'efficacité et l'efficience d'ONU-Femmes dans l'exécution de son triple mandat au service de toutes ses parties prenantes et en appui à son personnel, et de communiquer chaque année les résultats de la mise en œuvre de cette initiative.

**Recommandation 6**

Le Conseil d'administration devrait charger la Directrice exécutive de produire un plan d'action complet visant à renforcer les fonctions de deuxième ligne au sein d'ONU-Femmes, qui détaille les étapes de sa mise en œuvre, y compris la production d'une déclaration de contrôle interne, ainsi que les ressources nécessaires dans le contexte du budget intégré 2026-2027, et de le soumettre à l'examen du Conseil lors de sa session annuelle de 2025.

**Recommandation 7**

La Directrice exécutive devrait finaliser, d'ici à 2026, une stratégie complète de gestion des connaissances visant à soutenir une approche de la gestion des connaissances à l'échelle de l'organisation, alignée sur le mandat, les buts et les objectifs d'ONU-Femmes, et confier la mise en œuvre de cette stratégie à un(e) responsable de haut niveau, afin de renforcer le leadership éclairé d'ONU-Femmes en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

**Recommandation 8**

La Directrice exécutive devrait préparer une stratégie de gestion des ressources humaines complète, couvrant toutes les parties d'ONU-Femmes et toutes les catégories de son personnel, et communiquer les résultats de la mise en œuvre de cette stratégie au Conseil d'administration sur une base biennale, à partir de 2026.

**Recommandation 9**

La Directrice exécutive devrait mettre en place un mécanisme d'établissement régulier de rapports sur l'utilisation de personnel affilié au sein d'ONU-Femmes, à partir de 2026, en évaluant l'utilisation des modalités contractuelles en matière de flexibilité, de rentabilité, de risques pour la réputation, de savoir institutionnel et de nature des fonctions exercées, entre autres.

## Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé analytique .....	iii
Abréviations et acronymes .....	xiii
I. Introduction .....	1
A. Contexte .....	1
B. Objectifs, portée et méthodologie .....	4
II. Gouvernance et leadership .....	7
A. Cadre de gouvernance .....	7
B. Direction exécutive .....	10
III. Cadre financier .....	15
A. Modèle de financement et ressources financières .....	15
B. Principes d'affectation des ressources .....	22
IV. Structure organisationnelle .....	25
A. Siège .....	26
B. Présence sur le terrain .....	30
C. Réorientation vers le terrain .....	31
V. Planification stratégique et gestion des risques .....	35
A. Efficacité et efficacité organisationnelles .....	36
B. Possibilités liées au triple mandat .....	37
C. Gestion des risques .....	39
VI. Cadre de gestion .....	42
A. Cadre réglementaire .....	42
B. Cadre de contrôle interne .....	42
C. Services administratifs .....	45
D. Partenariats et communication .....	52
E. Gestion des connaissances .....	56
F. Fonction de déontologie .....	57
VII. Gestion des ressources humaines .....	59
A. Cadre de gestion des ressources humaines .....	59
B. Personnel d'ONU-Femmes .....	61
C. Formation et apprentissage .....	70
VIII. Cadre de supervision .....	72
A. Services indépendants d'évaluation et d'audit .....	72
B. Comité consultatif pour les questions de contrôle interne .....	77
C. Recommandations en matière de supervision .....	78
Annexes	
I. Méthodologie et taux de réponse aux enquêtes menées dans le cadre du présent examen .....	81
II. Cadre de gouvernance et de supervision .....	84
GE.24-	xi

III.	Structure organisationnelle.....	85
IV.	Supervision des comités de gestion en 2023.....	87
V.	Cadre de gestion.....	88
VI.	Aperçu de la présence sur le terrain en 2024.....	94
VII.	Plan stratégique 2022-2025, efficacité et efficience organisationnelles, état d'avancement, 2023.....	95
VIII.	Gestion des risques.....	99
IX.	Aperçu des activités de communication et de sensibilisation menées sur la période 2018-2021 ..	102
X.	Gestion des ressources humaines .....	103
XI.	Supervision.....	107
XII.	Aperçu des mesures à prendre par les organisations participantes en lien avec les recommandations du Corps commun d'inspection.....	108

## Abréviations et acronymes

BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SAI	Service d'audit interne
SIE	Service indépendant d'évaluation
SIEA	Services indépendants d'évaluation et d'audit
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

**Commented [AD1]:** Attn client: the IAS is interchangeably referred to as «internal audit service» and «independent audit service» in this document, but mostly the latter. We have harmonised to align with what we think would in line with «IES» (independent evaluation service) and «IAES» (independent audit and evaluation service). Please advise if we have made a mistake.





## I. Introduction

1. **Programme de travail pour 2023.** Le présent examen de la gestion et de l'administration au sein de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) fait partie d'une série d'examen de la gestion et de l'administration réalisés par le Corps commun d'inspection (CCI) pour ses organisations participantes, conformément à son cadre stratégique à long terme 2020-2029<sup>1</sup>. Cet examen de la gestion et de l'administration intervient à un moment opportun, compte tenu des exercices successifs de restructuration organisationnelle menés au siège et sur le terrain, ainsi que des autres réformes internes mises en place au fil des ans dans le cadre de l'engagement d'ONU-Femmes au service du repositionnement du système de développement des Nations Unies. La direction d'ONU-Femmes explore actuellement différents scénarios de mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain que défend sa Directrice exécutive depuis qu'elle a pris ses fonctions en septembre 2021, et qui vise à rapprocher l'Entité des femmes et des filles au service desquelles elle œuvre.

### A. Contexte

2. **Création d'ONU-Femmes.** L'égalité des sexes est au cœur des valeurs des Nations Unies depuis l'adoption de sa charte et de l'un de ses principes fondamentaux, à savoir « l'égalité des droits des hommes et des femmes ». Si les Nations Unies œuvrent depuis longtemps à promouvoir l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles, comme en témoignent plusieurs accords internationaux conclus par les États membres<sup>2</sup> et diverses conférences internationales sur les droits des femmes<sup>3</sup>, cette approche était historiquement fragmentée entre différentes institutions et parties prenantes. Dans sa résolution 64/289, l'Assemblée générale a décidé de résoudre ce problème en créant une entité composite consacrée exclusivement à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, en regroupant les mandats et les fonctions de quatre autres entités des Nations Unies qui menaient auparavant des activités distinctes dans ce domaine, à savoir la Division de la promotion de la femme, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme et le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme (voir la figure I ci-dessous). En renforçant les dispositions institutionnelles existantes et en créant ONU-Femmes, le Secrétaire général a imaginé une entité qui œuvrerait à l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes et des filles, à l'autonomisation des femmes, et à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes.- Le rôle et les responsabilités futurs d'ONU-Femmes ont été décrits dans le rapport du Secrétaire général qui présentait une proposition complète concernant la nouvelle Entité<sup>4</sup>. La mise en place d'ONU-Femmes et de ses activités devait permettre d'améliorer l'efficacité de la coordination, la cohérence et l'intégration des questions de genre dans l'ensemble du système des Nations Unies.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> A/74/34, annexe I.

<sup>2</sup> Par exemple, la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979) et la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes (1993).

<sup>3</sup> Les principales conférences internationales étaient celles de Mexico (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985), Beijing (1995) et le Sommet du Millénaire (2000).

<sup>4</sup> A/64/588, para. 5 et 6.

<sup>5</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 52.

Figure I  
Les entités des Nations Unies fusionnées pour créer ONU-Femmes



Source : CCI (2024).

3. **Consolidation des mandats normatif, opérationnel et de coordination.** En vertu de son mandat, ONU-Femmes a été chargée d'assurer des fonctions de soutien normatif et des activités opérationnelles, ainsi que de fournir des orientations et un soutien technique à tous les États membres, à tous les niveaux de développement et dans toutes les régions, à leur demande, sur l'égalité des sexes, l'autonomisation et les droits des femmes, ainsi que l'intégration des questions de genre<sup>6</sup>. L'Assemblée générale a également confié à ONU-Femmes un rôle de direction, de coordination et de promotion de la responsabilisation du système des Nations Unies dans ses efforts relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.<sup>7</sup> La consolidation de trois mandats est une caractéristique propre à ONU-Femmes, qui devrait permettre d'aborder toutes les dimensions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes d'une manière plus holistique et intégrée, en établissant des liens entre les aspects normatifs et opérationnels, et en promouvant la coordination au sein de l'ensemble du système des Nations Unies.

4. **Quatre principaux domaines d'impact.** Néanmoins, la poursuite de ces mandats de manière intégrée présente plusieurs défis. Bien que faisant partie des entités les plus récentes des Nations Unies, ONU-Femmes a connu une croissance financière et une diversification de ses activités continues et remarquables, dans un monde qui a radicalement changé depuis la création de l'Entité en 2010. Après l'adoption par les États membres, en 2015, du Programme de développement durable à l'horizon 2030, la direction d'ONU-Femmes a aligné les priorités de ses plans stratégiques sur les objectifs de développement durable correspondants, en particulier l'objectif 5, qui concerne spécifiquement l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles. En vertu de l'actuel Plan stratégique 2022-2025, ONU-Femmes a choisi de se concentrer sur quatre domaines d'action, à savoir : a) gouvernance et participation à la vie publique ; b) autonomisation économique des femmes ; c) élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles ; et d) femmes, paix et sécurité, action humanitaire et réduction des risques de catastrophe. À travers ces quatre domaines, le Plan stratégique vise à atteindre sept réalisations systémiques<sup>8</sup>. Le Plan stratégique est complété par un Cadre

<sup>6</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 51 (b).

<sup>7</sup> Ibid., para. 53.

<sup>8</sup> UNW/2021/6, para. 60-99. Les sept résultats sont les suivants : a) renforcement des cadres normatifs globaux, ainsi que des lois, des politiques et des institutions sensibles au genre ; b) financement en

intégré de résultats et d'allocation des ressources, qui comporte un volet consacré aux résultats de développement et un volet consacré à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.

5. **Défis liés au contexte.** ONU-Femmes contribue à impulser un changement transformateur ambitieux en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles. Au cours des dernières années, les mouvements sociaux ainsi que le soutien et l'action politiques en faveur des droits et de l'égalité des femmes ont connu une forte croissance. Parallèlement, des politiques publiques ont été adoptées afin de promouvoir ces valeurs à l'échelle mondiale et dans de nombreux pays. Toutefois, en tant qu'entité des Nations Unies, ONU-Femmes opère dans des conditions internationales difficiles, marquées par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et l'émergence de crises humanitaires et de nouveaux conflits prolongés, sans compter les problèmes liés au climat, autant d'enjeux internationaux qui touchent les femmes et les filles de manière disproportionnée. En outre, dans une récente publication d'ONU-Femmes, les auteurs ont mis en lumière le contexte actuel de rejet croissant des droits des femmes de la part de courants conservateurs opposés à l'égalité des sexes à travers le monde<sup>9</sup>. Au cours de l'élaboration du présent examen, les responsables et le personnel d'ONU-Femmes ont fait part de leurs préoccupations concernant la pression exercée sur les institutions démocratiques, la montée des mouvements anti-droits et l'érosion générale de l'espace civique, qui constituent autant de menaces aux droits des femmes et à l'égalité des sexes susceptibles de faire régresser les droits des femmes.

6. **Dispositif du système des Nations Unies en matière d'égalité des sexes.** Dans le cadre de l'élaboration du présent examen, les Inspecteurs ont pris note de l'étude indépendante commandée par le Secrétaire général et publiée en février 2023 qui visait à examiner la capacité du système des Nations Unies (au regard des effectifs, des ressources et de la structure de toutes les entités et de tous les piliers), ainsi que du plan d'accélération de l'égalité des sexes à l'échelle du système qui a été annoncé par le Secrétaire général en 2024, et à atteindre l'égalité des sexes en tant que priorité fondamentale<sup>10</sup>. Dans cette étude, les auteurs mettent en lumière les principaux défis à relever au sein des Nations Unies pour impulser un changement transformateur en matière d'égalité des sexes. D'après les auteurs, ces défis sont liés à l'interprétation du concept en lui-même, à l'absence de leadership et de responsabilité en ce qui concerne le programme en faveur de l'égalité des sexes, ainsi qu'à la culture et aux politiques essentiellement patriarcales qui prévalent au sein du système des Nations Unies. Ces questions concernent directement ONU-Femmes en tant qu'organisation et ont été prises en compte dans le cadre de l'élaboration du présent rapport. Si ONU-Femmes est l'organisation des Nations Unies dont le mandat porte spécifiquement sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ce qui en fait un pilier important du dispositif relatif à l'égalité des sexes du système des Nations Unies, on constate que d'autres entités des Nations Unies mènent également des actions dans ce domaine. L'étude décrit aussi les difficultés et les obstacles qui empêchent une coopération et une collaboration efficaces entre les entités des Nations Unies.-

7. **Rôle de leadership d'ONU-Femmes dans le dispositif relatif à l'égalité des sexes.** Les Inspecteurs notent que l'analyse et les conclusions de l'examen indépendant du rôle

faveur de l'égalité des sexes ; c) promotion de normes sociales positives, en mobilisant notamment les hommes et les garçons ; d) mise en place de l'accès équitable des femmes aux services, aux biens et aux ressources ; e) promotion de la voix, du leadership et du pouvoir d'agir des femmes ; f) production, analyse et utilisation de statistiques sur le genre, ainsi que de données et connaissances ventilées par sexe ; g) mise en place du système de coordination des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

<sup>9</sup> Conny Roggeband et Andrea Krizsán, *Democratic Backsliding and the Backlash against Women's Rights: Understanding the Current Challenges for Feminist Politics*, document de travail n° 35, document d'information produit par le Groupe d'experts qui s'est réuni à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire du Programme d'action de Beijing pour éclairer la 64<sup>e</sup> session de la Commission de la condition de la femme (New York, ONU-Femmes, 2020).

<sup>10</sup> Dalberg Advisors, *Independent Review of the UN System's Capacity to Deliver on Gender Equality: Final Report* (2023) ; et « The UN System-wide gender equality acceleration plan: pivoting the United Nations to effectively deliver for women and girls » (2024).

d'ONU-Femmes, d'une part, et le positionnement exposé dans le Plan stratégique de l'Entité, de l'autre, peuvent être interprétés comme étant contradictoires. En effet, deux points de vue divergents existent. Ainsi, s'ils reconnaissent le rôle de « pilier » d'ONU-Femmes, les auteurs de l'étude suggèrent que ce rôle tend à minimiser l'importance des actions de l'Entité sur le terrain. Par conséquent, ils encouragent cette dernière à davantage promouvoir son mandat normatif et de coordination. Or, le principal objectif du Plan stratégique consiste à rapprocher le personnel et les activités d'ONU-Femmes des femmes et des filles, grâce aux actions menées sur le terrain, comme en témoigne l'initiative de réorientation vers le terrain menée par l'Entité dans l'espoir de maximiser son impact. Dans ce contexte, le plan d'accélération réaffirme le rôle clé que peut jouer ONU-Femmes, notamment pour ce qui est de coordonner les efforts déployés par les entités du système en vue d'intégrer et de faire progresser l'égalité des sexes, tout en visant à combler les lacunes identifiées en matière de leadership et de responsabilité, comme le préconise le Secrétaire général. Les Inspecteurs estiment que ce rôle exige qu'ONU-Femmes se positionne comme une institution forte, qui occupe une place centrale stratégique dans l'arène mondiale des politiques en matière d'égalité des sexes et qui veille à ce que ce rôle soit dûment reconnu par les autres entités des Nations Unies, afin que l'expertise de l'Entité puisse être intégrée plus efficacement dans leurs activités. Le présent examen vise à mettre en lumière les choix les plus opportuns que peut effectuer la direction d'ONU-Femmes afin de maximiser le rôle de catalyseur que l'Entité est seule à pouvoir remplir, afin d'aider le monde à réaliser les objectifs convenus au niveau international en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au service d'un changement transformateur à grande échelle.

8. **Défis dans les domaines de gestion.** Dans le présent rapport, les Inspecteurs ont passé en revue les réalisations d'ONU-Femmes au cours de sa première décennie d'existence et ont analysé les défis qui subsistent dans différents domaines, tels que l'élaboration d'un cadre réglementaire fondé sur des structures et des mécanismes de gouvernance internes, l'équilibre entre les ressources et les activités, ainsi qu'entre les champs d'action du mandat de l'Entité, les contraintes imposées par la structure financière de l'Entité et l'établissement d'une présence sur le terrain. Les Inspecteurs notent que, compte tenu de l'actuel cadre administratif et de gestion d'ONU-Femmes, les membres du Conseil d'administration ont évalué l'efficacité et l'efficacité de l'Entité de manière globalement positive. Toutefois, il existe des domaines, tant structurels que fonctionnels, méritant d'être améliorés dans la gestion d'ONU-Femmes, et qui ont été signalés à maintes reprises par les organes de contrôle internes et externes. Il convient de noter que ces domaines font l'objet d'un consensus tacite au sein de l'équipe de direction d'ONU-Femmes. Les Inspecteurs estiment qu'il est désormais opportun de s'attaquer à ces domaines d'amélioration, en particulier dans le contexte de la future initiative de réorientation vers le terrain.

## B. Objectifs, portée et méthodologie

9. **Objectifs et portée.** Les Inspecteurs visent à fournir une évaluation indépendante des dispositions et des processus organisationnels, des cadres réglementaires, ainsi que des pratiques connexes relatifs à la gestion et à l'administration d'ONU-Femmes, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'Entité dans la réalisation de son mandat et de sa mission, y compris de ses mandats normatif, opérationnel et de coordination. Les Inspecteurs ont examiné les aspects suivants : gouvernance, leadership et gestion exécutive ; planification stratégique et gestion du changement ; structure organisationnelle et présence sur le terrain ; gestion budgétaire et financière ; gestion des ressources humaines ; technologies de l'information et de la communication (TIC) ; autres services administratifs ; gestion des risques ; responsabilisation et supervision ; sensibilisation et plaidoyer ; gestion des partenariats ; et collaboration interinstitutions. Conformément aux termes de référence de l'examen, les considérations relatives à la performance organisationnelle dans les domaines normatif et opérationnel ne sont incluses que dans la mesure nécessaire à l'évaluation des processus de gestion et d'administration connexes. Ce rapport s'adresse à la direction

exécutive d'ONU-Femmes, ainsi qu'aux membres de son Conseil d'administration et de la Commission de la condition de la femme<sup>11</sup>.

10. **Méthodologie.** Conformément aux normes internes et aux procédures de travail du CCI, les Inspecteurs ont utilisé une série de méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives provenant de diverses sources afin de garantir la cohérence, la validité et la fiabilité de leurs conclusions. Les informations utilisées aux fins de l'élaboration du présent rapport datent de décembre 2023. D'autres informations reçues ultérieurement ont été intégrées le cas échéant. Le CCI applique une approche de collaboration avec ses parties prenantes, et a sollicité les commentaires et suggestions de la direction d'ONU-Femmes à différents stades du processus d'examen. Les Inspecteurs ont mené à bien ce processus d'examen de manière constructive et objective, en se positionnant en tant qu'organe de contrôle externe indépendant du système des Nations Unies.

11. L'élaboration de ce rapport s'est déroulée en plusieurs étapes, à savoir :

a) **Un examen documentaire.** Les Inspecteurs ont procédé à un examen approfondi des documents publiés par le Conseil d'administration et la Commission de la condition de la femme, ainsi que des rapports produits par les organes de contrôle internes et externes d'ONU-Femmes. Ils ont examiné des documents stratégiques, des politiques internes, des instructions administratives et d'autres documents connexes, fournis sur demande par la direction d'ONU-Femmes ;

b) **Des questionnaires.** La direction d'ONU-Femmes a contribué au processus d'examen en fournissant une réponse institutionnelle à un questionnaire couvrant les principaux domaines de gestion et d'administration, accompagnée des données pertinentes. En outre, un questionnaire en ligne a été utilisé pour recueillir des informations et des retours auprès des directeurs régionaux et de représentants de pays qui ont apporté leur point de vue du terrain. Le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies a également fourni des informations par écrit ;

c) **Des entretiens avec des hauts responsables d'ONU-Femmes et d'autres personnes-ressources.** En s'appuyant sur les réponses fournies aux questionnaires, les Inspecteurs ont mené des entretiens avec la Directrice exécutive, les deux directrices exécutives adjointes par intérim, les directeurs de toutes les divisions du siège et les chefs de section ou d'unité, ainsi que leurs collègues chargés des principales fonctions d'administration, de gestion et de supervision. Tous les directeurs régionaux et 12 représentants de pays ont également été interrogés, de même que les chefs des bureaux de liaison de Bruxelles, Genève et Copenhague. Les Inspecteurs ont rencontré plusieurs représentants du personnel, à savoir des représentants du Conseil du personnel d'ONU-Femmes, du Bureau du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). Ils ont pris contact avec d'anciens responsables exécutifs d'ONU-Femmes, afin de pouvoir resituer leurs résultats et conclusions dans une perspective à moyen terme. Les Inspecteurs ont également rencontré le Directeur de la Division des enquêtes du Bureau des services de contrôle interne (BSCI). Tous ces entretiens ont été réalisés entre août et décembre 2023.

d) **Un sondage en ligne destiné à l'ensemble du personnel.** En novembre 2023, une enquête en ligne élaborée et menée par le CCI a été relayée par la direction d'ONU-Femmes à toutes les catégories de son personnel, dans tous ses bureaux. La participation des membres du personnel s'est révélée satisfaisante (41 %) ; des extraits des contributions recueillies sont cités dans plusieurs parties du rapport. La participation du personnel affilié s'est révélée moindre, et les contributions correspondantes ont été exploitées avec davantage de prudence dans le cadre du présent examen. L'annexe I fournit des informations contextuelles sur les enquêtes menées lors de cet examen.

e) **Des consultations auprès des États membres.** Les points de vue des États membres ont été recueillis au moyen d'entretiens avec l'un des vice-présidents de la

<sup>11</sup> Un document complétant le présent rapport et présentant des observations sur les mandats normatifs, opérationnels et de coordination d'ONU-Femmes est disponible sur le site Web du CCI.

Commission de la condition de la femme, avec les délégations régionales du Conseil d'administration, avec plusieurs représentants de pays dans lesquels ONU-Femmes met en œuvre des projets et des programmes, ainsi qu'avec des représentants de pays contribuant au budget de l'Entité au titre des ressources ordinaires (de base) ou d'autres ressources<sup>12</sup>. Le CCI a également mené des enquêtes en ligne auprès des États membres. Près de la moitié des membres du Conseil d'administration ont apporté des contributions, qui ont été dûment intégrées au présent rapport. Les Inspecteurs déplorent que la participation des membres de la Commission de la condition de la femme ait été insuffisante pour refléter de manière représentative les opinions de la Commission sur les questions abordées dans l'enquête.

12. **Limites.** Au cours de l'élaboration de cet examen, les Inspecteurs ont appris que la direction exécutive d'ONU-Femmes avait chargé une société externe de fournir des services de conseil stratégique concernant des aspects pertinents pour l'examen du CCI (forces et faiblesses de l'organisation, lacunes et possibilités dans les différentes structures, rôles et responsabilités, gouvernance interne, etc.). Les résultats de ce travail n'ont pas pu être pleinement intégrés au présent rapport. En outre, au cours de l'année 2023, la direction d'ONU-Femmes a commencé à étudier différents scénarios de mise en œuvre de la vision de la Directrice exécutive concernant la réorientation vers le terrain et à apporter des modifications au cadre de gestion et d'administration examiné par les Inspecteurs dans le présent rapport.

13. **Remerciements et finalisation du rapport.** Les Inspecteurs souhaitent adresser leurs remerciements à tous les membres du personnel d'ONU-Femmes qui ont contribué à l'élaboration de ce rapport en participant aux entretiens ou aux enquêtes, et qui ont volontiers partagé leurs connaissances et leurs opinions. Tous les entretiens ont été conduits dans le respect des règles de confidentialité du CCI.

14. **Examen par les pairs et contrôle de la qualité en interne.** Conformément à l'article 11, paragraphe 2, du Statut du CCI et à des fins d'assurance qualité, le projet de rapport a fait l'objet d'un examen interne par les pairs afin de recueillir les commentaires de tous les Inspecteurs du CCI en vue de soumettre les recommandations formulées au jugement collectif de ce dernier. Le rapport révisé a ensuite été communiqué à la direction d'ONU-Femmes, afin qu'elle corrige les éventuelles erreurs factuelles et formule des commentaires sur les résultats, les conclusions et les recommandations contenus dans le rapport. Le rapport a été finalisé en tenant compte de tous les commentaires reçus, même si sa version finale n'engage que ses auteurs.

15. **Recommandations.** Le présent rapport contient neuf recommandations formelles, dont quatre s'adressent au Conseil d'administration et cinq à la Directrice exécutive d'ONU-Femmes. Afin de faciliter le traitement du présent rapport ainsi que la mise en œuvre et le suivi de ses recommandations, l'annexe XII contient un tableau précisant si ces dernières nécessitent une action de la part de l'organe directeur ou de la direction exécutive. À ces recommandations s'ajoutent 53 recommandations informelles, qui sont des suggestions supplémentaires pour renforcer le cadre de gestion et les pratiques connexes d'ONU-Femmes. Ces recommandations informelles figurent en gras dans le texte principal.

<sup>12</sup> Bangladesh, Burundi, Colombie, Géorgie, Jordanie, Kirghizistan, Mali, Népal, Ouganda, Salvador, Sierra Leone et Tunisie.

## II. Gouvernance et leadership

### A. Cadre de gouvernance

16. **Gouvernance intergouvernementale à plusieurs niveaux.** ONU-Femmes est régie par un cadre intergouvernemental à plusieurs niveaux (annexe II). En 2010, l'Assemblée générale, dans sa résolution 64/289, a précisé que l'Assemblée, le Conseil économique et social et la Commission de la condition de la femme constitueraient la structure de gouvernance intergouvernementale à plusieurs niveaux pour les fonctions d'appui normatif et fourniraient des orientations politiques normatives à l'Entité, tandis que l'Assemblée, le Conseil et le Conseil d'administration superviserait les activités opérationnelles et fourniraient des orientations politiques opérationnelles<sup>13</sup>. Le Conseil d'administration participe également à la réunion annuelle conjointe des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Programme alimentaire mondial (PAM) afin de promouvoir la coordination efficace et la cohérence entre les activités opérationnelles relatives à l'intégration des questions de genres et à l'autonomisation des femmes et des filles dans l'ensemble du système de développement des Nations Unies. Bien que la résolution fondatrice ne nomme pas explicitement l'autorité qui assume le mandat de coordination, il est entendu que ce mandat relève de la supervision de l'Assemblée et du Conseil. L'Assemblée examine le rapport présenté tous les deux ans par le Secrétaire général sur l'amélioration du statut des femmes dans les organismes des Nations Unies, lequel s'appuie largement sur l'expertise d'ONU-Femmes dans la conduite et la coordination des mesures de promotion de l'égalité des sexes dans l'ensemble du système. Le Conseil examine le rapport annuel du Secrétaire général sur l'intégration des questions de genre dans toutes les politiques et tous les programmes du système des Nations Unies. En outre, le travail de coordination dans le domaine de la paix et de la sécurité est présenté au Conseil de sécurité dans le rapport du Secrétaire général sur les femmes, la paix et la sécurité.

#### *Commission de la condition de la femme*

17. **Mandat et rôle de la Commission de la condition de la femme.** La Commission de la condition de la femme est une commission fonctionnelle du Conseil économique et social qui a été créée en 1946. Elle se consacre à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles, ainsi qu'à leurs droits fondamentaux.<sup>14</sup> Cinquante ans plus tard, le Conseil, dans sa résolution 1996/6, a élargi le mandat de la Commission et décidé qu'elle devrait jouer un rôle de premier plan dans le suivi et l'examen des progrès et des problèmes liés à la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, ainsi que dans l'intégration des questions de genre dans les activités des Nations Unies. La Commission contribue également à la mise en œuvre du Programme 2030<sup>15</sup>. La Commission transmet des rapports au Conseil sur les aspects relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes liés aux principales thématiques de ses sessions, et sur lesquels elle a adopté des conclusions convenues, qui représentent un ensemble d'engagements sur la thématique prioritaire débattue chaque année. La valeur ajoutée de la Commission réside dans la participation de la société civile, des représentants des États membres et des entités des Nations Unies, ce qui favorise un dialogue continu entre les principaux décideurs politiques et garantit qu'aucune voix n'est exclue de ces processus. Dans sa résolution portant création d'ONU-Femmes, l'Assemblée générale a chargé l'Entité de soutenir tous les aspects du travail de la Commission. ONU-Femmes a donc la charge de préparer la documentation pour les sessions de la Commission, y compris les recommandations prospectives visant à élargir le cadre normatif mondial, ainsi que de fournir des services et un appui aux négociations durant les sessions. ONU-Femmes facilite également la participation de représentants de la société civile lors des réunions de la Commission.

<sup>13</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 57.

<sup>14</sup> Résolution 11 (II) du Conseil économique et social.

<sup>15</sup> Résolution 2015/6 du Conseil économique et social.

18. **Renforcer le rôle de la Commission de la condition de la femme.** La session annuelle de la Commission de la condition de la femme, organisée chaque année en mars dans les locaux du siège, représente actuellement l'un des principaux forums politiques formels qui existent à l'échelle intergouvernementale. Ce rendez-vous annuel enregistre d'année en année une participation croissante des parties prenantes concernées. En 2025, la Commission devrait encore élargir sa portée puisque sa soixante-neuvième session sera essentiellement consacrée à l'examen et à l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, dont ce sera trentième anniversaire. Les principales personnes interrogées ont estimé que les résultats de la Commission représentaient une occasion d'intégrer stratégiquement le mandat normatif dans les activités menées au titre des mandats opérationnel et de coordination, et que cette possibilité n'était pas encore entièrement mise à profit. **Conscients des efforts considérables déployés pour faire connaître la Commission et son travail, les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à tirer davantage parti de la Commission et du forum politique qu'elle représente pour faire progresser d'importantes discussions stratégiques et créer une dynamique dans les partenariats, le plaidoyer et la communication, la mise en place de réseaux et la mobilisation de ressources.** L'adoption des conclusions convenues lors des sessions annuelles et des déclarations politiques émises tous les cinq ans est vue comme une réalisation majeure pour la communauté internationale, compte tenu du caractère sensible des sujets abordés. Les Inspecteurs reconnaissent ces réalisations, notamment eu égard au faible niveau de ressources que peut déployer ONU-Femmes.

*Conseil d'administration d'ONU-Femmes*

19. **Mandat et rôle du Conseil d'administration.** Le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a été établi en tant qu'organe directeur de l'Entité afin d'apporter un soutien intergouvernemental aux activités opérationnelles de l'Entité et d'en assurer la supervision.<sup>16</sup> Dans la résolution portant création d'ONU-Femmes, l'Assemblée générale fait référence aux fonctions spécifiques du Conseil d'administration, telles que décrites à l'annexe I de sa résolution 48/162 pour les organes directeurs des fonds et programmes de développement des Nations Unies. Ces fonctions recouvrent le suivi des performances de l'Entité, l'approbation de ses plans stratégiques, de ses programmes et de ses activités, y compris à l'échelle des pays, ainsi que l'approbation de ses plans et budgets administratifs et financiers, entre autres.<sup>17</sup> Le Conseil d'administration doit fournir des orientations à la Directrice exécutive afin de s'assurer que les activités opérationnelles et les stratégies d'ONU-Femmes sont cohérentes avec les orientations politiques générales formulées par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social.<sup>18</sup> En vertu de cette résolution, il est possible de déduire que le Conseil d'administration dispose d'un pouvoir délégué pour approuver les programmes de pays, ce qui n'est actuellement pas le cas puisque le Conseil approuve une enveloppe globale d'activités opérationnelles au niveau régional. Les Inspecteurs rappellent le récent examen par le CCI de la gouvernance et de la supervision des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes, qui portait sur la manière dont les Conseils s'acquittaient de leurs fonctions de gouvernance et de supervision, ainsi que sur les recommandations auxquelles les États membres n'avaient pas encore donné suite.<sup>19</sup> **Compte tenu de la capacité d'ONU-Femmes et des coûts potentiels correspondants, ainsi que de la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins des femmes et des filles dans des contextes opérationnels en évolution, les Inspecteurs suggèrent que l'on envisage de présenter les programmes de pays au Conseil d'administration afin de communiquer et de prendre des décisions éclairées concernant les priorités poursuivies par l'Entité à travers ses activités opérationnelles.**

20. **Appui au Conseil d'administration.** Le secrétariat d'ONU-Femmes fournit des services d'appui au Conseil d'administration. Les informations recueillies dans le cadre du présent examen montrent que les États membres évaluent ces services de manière positive. Cette évaluation a été confirmée par les données collectées par le CCI aux fins du rapport sur

<sup>16</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 50.

<sup>17</sup> Ibid., para. 59.

<sup>18</sup> Résolution 48/162 de l'Assemblée générale, annexe I, para. 22 (a).

<sup>19</sup> JIU/REP/2023/7.



les fonctions de gouvernance et de supervision des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes. La majorité des membres du Conseil d'administration d'ONU-Femmes a estimé que les points de l'ordre du jour inclus dans les sessions couvraient des sujets importants que le Conseil devait examiner et approuver conformément à ses responsabilités. Une majorité a également reconnu que les services fournis au Conseil d'administration et à son bureau étaient suffisants, impartiaux et indépendants de l'influence de la direction. En matière de gouvernance et d'orientation, les membres du Conseil d'administration estiment que la documentation et les informations présentées par la direction d'ONU-Femmes sont suffisantes pour étayer les processus de prise de décision. Les informations consolidées par le CCI attestent également de l'efficacité et de l'efficacité du suivi des décisions adoptées par le Conseil d'administration, et confirment que ces décisions sont mises en œuvre par ONU-Femmes en temps voulu. À cet égard, les Inspecteurs notent, comme bonne pratique, la matrice tenue à jour par le secrétariat du Conseil d'administration afin de suivre la mise en œuvre des demandes spécifiques assorties de délais contenues dans les décisions du Conseil. Bien que cette matrice ne soit pas un document officiel, elle est accessible au public sur le site Web du Conseil d'administration et régulièrement mise à jour.

*Interactions entre le Conseil d'administration et la Commission de la condition de la femme*

21. **Attentes concernant la mise en œuvre intégrée des mandats.** Au moment de la création de l'Entité, la cohérence et la coordination des volets normatif et opérationnel du travail d'ONU-Femmes ont été soulignées comme étant indispensables à l'application d'une approche intégrée et transversale des mandats et des activités de l'Entité en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles. Dans la résolution fondatrice, l'Assemblée générale a explicitement demandé que la Commission de la condition de la femme et le Conseil d'administration collaborent étroitement en vue de fournir des conseils et des orientations cohérents dans leurs domaines de compétence respectifs<sup>20</sup>. À cet égard, il est également important de noter que la création d'ONU-Femmes a été intégrée dans une résolution sur la cohérence à l'échelle du système, qui met l'accent sur son rôle de coordination. Toutefois, les tentatives passées de créer des liens entre la Commission et le Conseil d'administration se sont révélées infructueuses. La proposition complète du Secrétaire général concernant une entité composite comprenait des suggestions visant à établir des liens entre le travail normatif intergouvernemental et le travail opérationnel/de programmation. Ces suggestions, novatrices, comprenaient des sessions conjointes des organes directeurs et des bureaux, la participation croisée des présidents aux réunions, ainsi que la présentation d'un rapport annuel de la Directrice exécutive à la Commission et au Conseil d'administration, fournissant une vue d'ensemble des activités d'ONU-Femmes. En 2011, à l'occasion de la cinquante-cinquième session de la Commission, le Bureau du Conseil économique et social a organisé une première réunion avec les Bureaux de la Commission et du Conseil d'administration afin d'entamer un dialogue sur leurs relations et sur les modalités possibles pour établir des liens efficaces entre les deux organes<sup>21</sup>. Cette collaboration ne s'est pas concrétisée par la suite, bien que certains États membres soient membres des deux organes<sup>22</sup>.

22. **Amélioration des interactions entre le Conseil d'administration et la Commission de la condition de la femme.** Dans le contexte actuel, le CCI n'a pas relevé l'existence d'interactions étroites entre la Commission de la condition de la femme et le Conseil d'administration, contrairement à ce que prévoit la résolution 64/289 de l'Assemblée générale. Ce point a été confirmé par les membres du Conseil d'administration qui ont participé à l'enquête du CCI : seuls 20 % d'entre eux considèrent que les interactions actuelles entre les deux organes sont suffisantes pour aider ONU-Femmes à remplir son

<sup>20</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 67 (a).

<sup>21</sup> Ibid., para. 3.

<sup>22</sup> Une comparaison de la composition du Conseil d'administration en 2023 et de la Commission lors de la soixante-huitième session (2024) montre que 15 pays sont représentés dans les deux organes. Les régions Asie et Pacifique ainsi qu'Amérique latine et Caraïbes sont les groupes régionaux comptant le plus de pays représentés dans les deux entités.

mandat. Il convient toutefois de noter que, malgré cela, ONU-Femmes est toujours perçue par les membres du Conseil d'administration comme une entité poursuivant ses mandats normatif, opérationnel et de coordination de manière intégrée, sans écart de performance majeur entre l'exécution de chaque mandat. Les Inspecteurs estiment toutefois que toutes les possibilités n'ont pas été pleinement exploitées et qu'il y a lieu d'explorer, d'étendre et d'améliorer encore la coordination. De fait, les représentants d'ONU-Femmes interrogés dans le cadre du présent examen se déclarent favorables à davantage de synergies entre les deux organes, et la direction d'ONU-Femmes s'est efforcée de consolider cette coordination entre leurs Bureaux. Ces efforts demeurent informels avec, par exemple, des réunions d'information des membres du Conseil d'administration sur les questions thématiques étudiées par la Commission. Au cours de son entretien avec les Inspecteurs, la Directrice exécutive a fait part de son souhait de collaborer davantage avec l'ensemble des États membres au sein du Conseil d'administration et de la Commission. **Par exemple, les Inspecteurs suggèrent que la Présidence de la Commission apporte des contributions formelles à l'occasion de la session annuelle du Conseil d'administration afin d'encourager la discussion et l'engagement au sujet des mandats normatif et opérationnel d'ONU-Femmes.**

23. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer la coordination et la coopération d'ONU-Femmes avec son Conseil d'administration et la Commission de la condition de la femme, ainsi que renforcer leur cohésion.

#### **Recommandation 1**

**Le Conseil d'administration devrait demander à la Directrice exécutive de présenter, lors de sa session annuelle de 2025, une proposition visant à renforcer les interactions entre le Conseil d'administration et la Commission de la condition de la femme au sein de la structure intergouvernementale à plusieurs niveaux d'ONU-Femmes, comme le prévoit l'Assemblée générale dans sa résolution 64/289, ce qui permettrait d'examiner les travaux de l'Entité d'une manière plus intégrée, et de transmettre cette proposition au bureau de la Commission.**

## **B. Direction exécutive**

24. **Leadership.** ONU-Femmes est dirigée par une Directrice exécutive nommée par le Secrétaire général et qui a rang de Secrétaire générale adjointe. La Directrice exécutive est membre du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS)<sup>23</sup>. Depuis sa création, ONU-Femmes a été dirigée par trois Directrices exécutives, dont l'une a réalisé deux mandats de quatre ans ; l'actuelle titulaire du poste a pris ses fonctions en septembre 2021. La Directrice exécutive nomme deux adjointes au rang de Secrétaires générales adjointes pour l'appuyer dans la direction d'ONU-Femmes. Les portefeuilles respectifs des Directrices exécutives adjointes ont évolué depuis la création d'ONU-Femmes, afin de parvenir à un meilleur équilibre entre les mandats et la structure organisationnelle correspondante. La dernière structure organisationnelle indique que les Directrices exécutives adjointes assument respectivement les portefeuilles suivants : la première Directrice exécutive adjointe est chargée de l'appui normatif, de la coordination avec les autres organismes des Nations Unies et des résultats des programmes, tandis que la seconde est chargée de la gestion des ressources, de la durabilité et des partenariats. Il convient de noter que ces deux postes sont restés vacants entre avril et décembre 2023 (période qui coïncidait avec la phase de collecte de données aux fins du présent examen). En 2023, les mandats des deux Directrices exécutives adjointes ont été mis à jour afin de tenir compte de la dernière restructuration organisationnelle. Les Inspecteurs se félicitent que ces mandats mettent l'accent sur la coordination et la coopération entre les Directrices exécutives adjointes, remédiant ainsi à une faiblesse identifiée lors d'un examen fonctionnel interne réalisé en 2019. Les Inspecteurs ont appris que la collaboration n'avait pas toujours été

<sup>23</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 69 a) et b). Voir également le document ST/SGB/2011/2 pour en savoir plus sur l'autorité déléguée à la Directrice exécutive d'ONU-Femmes en matière de gestion des ressources humaines.

pleinement efficace entre les titulaires précédentes, ce qui a pu nuire aux capacités de leadership d'ONU-Femmes. **Afin de continuer de renforcer la cohérence au sein de la direction, les Inspecteurs suggèrent qu'un pacte entre la Directrice exécutive et les Directrices exécutives adjointes soit mis en place afin de favoriser la responsabilité concernant des aspects tels que la création de synergies et la coordination au sein d'ONU-Femmes, l'utilisation des ressources financières et humaines, la mise en œuvre des recommandations en matière de supervision, ainsi que l'appui aux réformes au titre de chaque pilier.**

#### *Cadre de gestion exécutive*

25. La direction exécutive est assurée par trois entités principales, à savoir l'Équipe de direction exécutive, l'Équipe supérieure de gestion et le Comité d'examen des activités. La Politique du cadre de contrôle interne définit leurs rôles respectifs et leurs interdépendances. Les comités de gestion thématiques sont passés en revue dans les sections pertinentes du présent rapport (se reporter aussi aux annexes IV et V).

26. **Équipe de direction exécutive.** L'Équipe de direction exécutive réunit la Directrice exécutive et ses deux adjointes. Il s'agit de l'organe décisionnel interne le plus élevé. Son objectif est d'assurer un leadership cohérent dans la définition de la vision, des missions et de la direction stratégique d'ONU-Femmes. Le portefeuille de ses responsabilités est vaste et comprend des questions liées aux priorités stratégiques et annuelles, à la gestion globale, à la mobilisation des ressources et à l'alignement de celles-ci sur les objectifs et les priorités, ainsi qu'à la représentation et aux partenariats.

27. **Équipe supérieure de gestion.** L'Équipe supérieure de gestion est le principal organe consultatif stratégique de l'Équipe de direction exécutive. Sa composition élargie (trois directeurs exécutifs, un(e) responsable du personnel/chef(fe) du Bureau de la Directrice exécutive, les directeurs de toutes les divisions du siège, deux chefs de section et tous les directeurs régionaux, ainsi que des observateurs désignés à titre permanent ou temporaire) reflète le vaste éventail de fonctions incluses dans son mandat, à savoir : définir une direction stratégique ; renforcer l'approche globale de l'organisation en favorisant la cohérence et les synergies ; contribuer au positionnement stratégique collectif ; soutenir la mise en œuvre des priorités organisationnelles ; et assurer une gestion et une supervision efficaces<sup>24</sup>.

28. **Comité d'examen des activités.** La direction d'ONU-Femmes a mis en place le Comité d'examen des activités en tant que forum destiné à faciliter la prise de décision opérationnelle, à suivre les indicateurs de performance de l'organisation, ainsi qu'à formuler des recommandations et à préparer des décisions à l'attention de la Directrice exécutive ou d'autres fondés de pouvoir. Les Inspecteurs notent le vaste éventail de domaines couverts par le Comité, à savoir : performance et gestion organisationnelles ; coordination de la mobilisation de ressources ; gestion des risques et stratégies d'atténuation ; gestion des ressources humaines ; et examen du travail des mécanismes internes de supervision et de suivi.<sup>25</sup> Il est composé de membres permanents, de membres non permanents et de membres observateurs, y compris les Directrices exécutives adjointes (en qualité de coprésidentes) ; les directeurs de quatre divisions du siège et deux directeurs régionaux, sur une base de roulement annuelle, en qualité de membres permanents ; et six observateurs. Ce Comité fait également office de Comité de gestion des risques et comprend deux sous-comités : le Comité d'allocation budgétaire et le Groupe de gestion technique, qui sont présentés ci-dessous.

29. **Les comités de gestion exécutive ne fonctionnent pas comme prévu.** Au vu de l'importance de son portefeuille, les Inspecteurs sont préoccupés par le fait que l'Équipe de direction exécutive ne s'est réunie que deux fois en 2022 et qu'aucune réunion formelle n'a eu lieu en 2023 (en date d'octobre 2023), à un moment où ONU-Femmes assurait le suivi de sa restructuration institutionnelle et étudiait différents scénarios de mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain. Au lieu de cela, la direction d'ONU-Femmes a informé les Inspecteurs que la Directrice exécutive tenait des réunions régulières afin de

<sup>24</sup> Procédure de l'équipe de la haute direction (octobre 2020).

<sup>25</sup> Procédure du Comité d'examen des activités (octobre 2020), para. 5.2 et 5.3.

« faire le point » avec les Directrices adjointes par intérim. L'examen révèle également l'existence d'un décalage entre le mandat de l'Équipe supérieure de gestion et le fonctionnement réel de cette équipe au cours des dernières années. Les Inspecteurs notent qu'après les 21 réunions tenues en 2021, ce nombre a fortement chuté les années suivantes (5 réunions seulement en 2022 et aucune en 2023 – en date d'octobre 2023 – alors que le mandat prévoit la tenue d'une réunion toutes les deux semaines). En 2022, des procès-verbaux n'ont été dressés que pour deux des réunions, ce qui n'est pas conforme au mandat et qui suscite des préoccupations en matière de transparence et de responsabilité. Des retours de diverses sources ont confirmé que l'Équipe supérieure de gestion a surtout servi de mécanisme d'échange d'informations, ce qui ne correspond qu'à l'un des rôles qui lui sont dévolus. Les Inspecteurs doivent donc conclure que cet organe consultatif n'a pas tenu lieu de forum tirant parti de l'expertise de tous ses membres afin de faciliter la direction d'ONU-Femmes. D'après la documentation fournie aux Inspecteurs, il n'existe pas de preuve évidente du rôle consultatif joué par cet organe auprès de la direction. Par ailleurs, les procès-verbaux des réunions de l'Équipe de direction exécutive qui ont été examinés ne faisaient pas référence au travail de l'Équipe supérieure de gestion. Dans ces conditions, il apparaît que le Comité d'examen des activités joue *de facto* un rôle majeur dans la direction d'ONU-Femmes. Or, malgré sa participation active à la gestion de l'Entité, ce comité est paradoxalement celui que les personnes interrogées connaissent le moins bien, d'après les résultats de l'enquête du CCI.

**30. Le Comité d'examen des activités apparaît comme un organe actif et efficace.**

L'une des principales responsabilités du Comité d'examen des activités est de procéder à l'examen trimestriel des activités, qui consiste en une analyse détaillée des performances opérationnelles et financières d'ONU-Femmes<sup>26</sup>. Ce processus, qui comporte une phase d'analyse au niveau régional et une phase d'analyse au niveau institutionnel, a été initié au premier trimestre de l'année 2022. D'après la direction d'ONU-Femmes, l'examen trimestriel des activités est un précieux outil de gestion, qui offre un aperçu global de la performance opérationnelle et permet une gestion organisationnelle plus efficace et fondée sur des données. Les documents soumis au CCI illustrent l'importance du travail du Comité et la qualité du processus d'examen. La même appréciation positive s'applique au Groupe de gestion technique, qui est le forum de gestion opérationnelle du Comité. En consultant un extrait des procès-verbaux des réunions du Groupe de gestion technique, les Inspecteurs ont identifié de solides éléments de preuve attestant du travail approfondi de ce groupe<sup>27</sup>. La majorité des personnes interrogées, à différents niveaux d'ONU-Femmes, s'accorde à dire que le Comité d'examen des activités contribue à renforcer la cohérence des opérations programmatiques. Les directeurs régionaux interrogés ont confirmé que ce comité tenait dûment compte des possibilités et des difficultés existantes au niveau du terrain. Parallèlement, ils ont salué le fait que les performances des bureaux de terrain comme celles des entités du siège soient soumises à examen, afin de renforcer la responsabilité à l'échelle d'ONU-Femmes. Le fait que les principaux enseignements tirés de l'examen trimestriel des activités soient diffusés à tous les niveaux d'ONU-Femmes, par le biais de l'intranet et/ou de manière bilatérale auprès des unités organisationnelles du siège concernées, constitue également une bonne pratique.

**31. Renforcement des synergies entre les comités de gestion exécutive.** Lors de l'adoption de la Politique relative au cadre de gestion interne, en 2020, il a été envisagé de suivre et d'évaluer l'intégration des trois organes de gestion exécutive, notamment en définissant des critères de réussite et en évaluant les progrès accomplis au regard d'une série d'indicateurs qui devaient être définis ultérieurement<sup>28</sup>. La nécessité d'une interconnexion accrue entre les comités de gestion exécutive a été évoquée à l'occasion d'une réunion de l'Équipe de direction exécutive en 2022. Les conclusions du CCI confirment la nécessité de clarifier le rôle et les interactions des comités exécutifs et de rétablir le bon fonctionnement de certains d'entre eux. Les réponses fournies par les membres du personnel d'ONU-Femmes (lors des entretiens ou de l'enquête) montrent que les rôles et les responsabilités de ces comités demeurent mal compris à l'heure actuelle. D'après des informations reçues par les

<sup>26</sup> Ibid., para. 5.4.

<sup>27</sup> Comité d'examen des activités – Procédure du Groupe de gestion technique (juillet 2022).

<sup>28</sup> Politique du cadre de contrôle interne, para. 5.6.

Inspecteurs, le rôle et le fonctionnement de l'Équipe supérieure de gestion sont actuellement réexaminés à la suite des travaux d'une société de conseil externe.

32. **Repenser la représentation du terrain au sein des comités de gestion.** L'examen de la composition des comités révèle que les cadres dirigeants du siège y sont majoritaires. La représentation des cadres dirigeants du terrain est actuellement limitée et s'effectue principalement par roulement, comme indiqué précédemment et rapporté dans le tableau 2 à l'annexe V. Tous les directeurs régionaux sont membres de l'Équipe supérieure de gestion, bien que celle-ci n'ait pas fonctionné comme prévu jusqu'à présent, comme indiqué plus haut. Les Inspecteurs considèrent que la composition des comités doit être réexaminée afin d'assurer l'intégration d'une perspective de terrain lors de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles, en particulier dans le cadre de l'actuelle initiative de réorientation vers le terrain d'ONU-Femmes. Bien qu'une certaine attention ait été accordée à cet aspect depuis 2020, dans le contexte de la création du Comité d'allocation budgétaire et du Groupe de gestion technique, d'importants progrès pourraient encore être réalisés à cet égard. Un rééquilibrage de la représentation entre le siège et le terrain permettrait d'atténuer la perception actuelle de centralisation de la prise de décision et de déconnexion entre le siège et le terrain, ainsi que l'impression du personnel de terrain de « ne pas être entendu ». Dans cet esprit, la retraite mondiale des dirigeants organisée par la direction d'ONU-Femmes en juin 2023 a permis à ses dirigeants du monde entier de se retrouver et d'échanger, après la pandémie, autour d'une vision commune pour l'Entité. Cette initiative doit être institutionnalisée et utilisée pour améliorer la communication interne et assurer un processus de consultation plus large, en particulier dans le contexte de la réorientation vers le terrain. Les Inspecteurs notent que le Groupe de gestion technique bénéficie de la participation élargie des directeurs régionaux adjoints et des responsables régionaux des opérations des six régions, ce qui constitue un exemple positif de participation des équipes de terrain.

33. **Renforcement de la haute direction.** Disposer d'une structure de gestion exécutive à laquelle sont confiées des responsabilités claires et qui agit collectivement est d'une importance cruciale pour toute organisation. Dans le cas d'ONU-Femmes, ce facteur est encore plus important si l'on considère les contraintes qu'impose la structure financière de l'Entité à toutes ses fonctions institutionnelles et le nouvel impératif de mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain, qui représente l'un des plus grands changements de modèle économique et de culture jamais engagés au sein d'ONU-Femmes. L'absence de structure de gestion exécutive solide pourrait mettre à mal la visibilité et l'impact opérationnel que devrait avoir ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies, entraînant alors un risque que l'Entité se retrouve mise à l'écart ou marginalisée. Afin de renforcer le cadre de gestion de l'Entité, les Inspecteurs estiment que la direction d'ONU-Femmes devrait étudier la possibilité de mettre en œuvre le modèle de leadership du système des Nations Unies adopté par le CCS en 2017<sup>29</sup>. Les Inspecteurs estiment que cette démarche favoriserait les progrès accomplis par ONU-Femmes en matière de responsabilisation et de transformation opérationnelle, conformément à deux des résultats inclus dans son volet d'efficacité et d'efficience organisationnelles<sup>30</sup>.

34. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la transparence et la responsabilité au sein du cadre de gestion d'ONU-Femmes.

#### Recommandation 2

**La Directrice exécutive devrait, d'ici à la mi-2025, réviser les mandats des comités exécutifs de gestion afin de renforcer leur complémentarité et leurs synergies ; prendre des mesures afin de garantir une représentation suffisante sur le terrain ; et assurer le bon fonctionnement de ces comités, à travers l'organisation de réunions régulières et la tenue de registres à des fins de transparence et de responsabilisation dans la prise de décision.**

<sup>29</sup> CEB/2017/1, annexe.

<sup>30</sup> Efficacité et efficience organisationnelles – Produit 1 (garantir une organisation responsable grâce à des performances fondées sur des principes) et produit 3 (faire progresser la transformation opérationnelle).

*Enseignements tirés de la gestion du changement*

35. **Processus de gestion du changement.** Plusieurs initiatives menées ces dernières années dans une perspective d'amélioration de la gouvernance interne, de redéfinition de la structure organisationnelle et de renforcement de la culture d'entreprise ont été conçues et mises en œuvre dans le cadre d'un processus de gestion du changement. L'ambition était d'améliorer la souplesse, l'orientation vers les résultats et la durabilité financière d'ONU-Femmes d'ici à 2021 : « Au nom de l'unité au sein d'ONU-Femmes, nous mettrons fin au cloisonnement et renforcerons la collaboration entre les différentes divisions, le siège et les bureaux de terrain aux niveaux régional et national. Pour cela, nous devons tous participer à l'adoption d'une nouvelle manière de travailler, plus collaborative et en réseau »<sup>31</sup>. Dans un rapport publié en 2019, dans lequel le CCI identifiait une série de facteurs susceptibles de favoriser la réussite d'un processus de gestion du changement au sein d'une organisation, les Inspecteurs ont évalué le programme de gestion du changement d'ONU-Femmes comme étant globalement aligné sur ces facteurs<sup>32</sup>. Toutefois, **alors que l'Entité entame la phase de mise en œuvre de son initiative de réorientation vers le terrain, les Inspecteurs considèrent qu'il est essentiel que la direction d'ONU-Femmes réalise un examen critique des réussites et des difficultés qui ressortent du récent exercice de gestion du changement et qu'elle en tire des enseignements afin d'augmenter les chances de réussite de la transformation envisagée de l'Entité.** Dans ce contexte, les Inspecteurs réaffirment que tout exercice de gestion du changement doit être soutenu par des parties prenantes internes et doit susciter l'adhésion de l'ensemble de l'Entité. Les Inspecteurs soulignent la nécessité de soutenir la capacité centralisée à l'aide d'un solide réseau d'agents du changement dans l'ensemble d'ONU-Femmes, ce que le CCI a relevé comme un facteur essentiel à la réussite d'un processus de réforme. Des déclarations critiques recueillies auprès de divers publics au cours de l'élaboration du présent examen ont mis en avant la nécessité d'une amélioration à cet égard (voir le tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1

**Points de vue des membres du personnel concernant la communication au sujet des priorités organisationnelles et des initiatives de transformation, ainsi que ceux des représentants de terrain concernant le processus de gestion du changement**

(pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

<i>Membres du personnel d'ONU-Femmes</i>	<i>Siège</i>	<i>Terrain</i>
Je trouve que la direction d'ONU-Femmes communique clairement sur les priorités institutionnelles.	25	56
Je trouve que la direction d'ONU-Femmes communique clairement sur les initiatives de transformation institutionnelle.	23	52
Je trouve que la restructuration des différents bureaux/unités du siège est bien gérée.	10	22
Je trouve que la restructuration organisationnelle sur le terrain est bien gérée.	11	22
	<i>Directeurs régionaux</i>	<i>Représentants de pays</i>
<i>Représentants d'ONU-Femmes sur le terrain</i>		
ONU-Femmes a proposé des possibilités de préparation et un soutien adéquats à ses cadres dirigeants et à son personnel pour qu'ils adhèrent à la gestion du changement, notamment aux fins de l'adoption d'une nouvelle culture institutionnelle.	50	0

<sup>31</sup> ONU-Femmes, *Change management key decisions* (2019), p. 1.

<sup>32</sup> JIU/REP/2019/4, para. 127 : les catalyseurs sont les suivants : a) établir l'argumentaire en faveur du changement ; b) créer une coalition directrice en faveur du changement ; c) établir des communications solides ; d) allouer des ressources à la gestion du changement ; e) évaluer les pratiques et les résultats de la gestion du changement, et tirer des enseignements de ces évaluations ; f) institutionnaliser les capacités et les pratiques de gestion du changement au sein de l'organisation.

Source : enquête du CCI auprès du personnel d'ONU-Femmes (2023) ; et questionnaire du CCI adressé aux représentants d'ONU-Femmes sur le terrain (2023).

36. **Risque de déconnexion entre le personnel et la direction.** Le personnel d'ONU-Femmes est souvent décrit comme un groupe d'activistes féministes profondément engagés au service du mandat de l'Entité. Au cours des entretiens menés aux fins de l'élaboration du présent examen, les Inspecteurs ont en effet rencontré de nombreuses personnes passionnées par leur travail au sein des effectifs d'ONU-Femmes. Toutefois, les Inspecteurs notent avec inquiétude que les membres du personnel d'ONU-Femmes qui ont participé aux enquêtes du CCI ont laissé un important nombre de commentaires ouverts qui semblent indiquer une érosion de cet enthousiasme, en raison du degré de tension élevé à différents niveaux. Il existe un nombre préoccupant de retours et de commentaires de la part de diverses parties prenantes au sein d'ONU-Femmes concernant des questions telles que la transparence de la prise de décision, la communication au sujet des initiatives majeures et la responsabilité des cadres dirigeants. Cela pourrait s'expliquer en partie par les exercices successifs de gestion du changement, qui ont été perçus comme ayant été menés sans consultation préalable suffisante ni partage d'informations avec le personnel d'ONU-Femmes, ainsi que par l'incertitude entourant la mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain. Il s'agit de domaines extrêmement délicats, que les Inspecteurs doivent donc relayer avec prudence lorsqu'ils les interprètent comme représentant un défi organisationnel bien plus profond. Les Inspecteurs notent également que le taux de participation d'environ 50 % à l'enquête sur la motivation du personnel menée par ONU-Femmes en 2022 peut être considéré comme faible, compte tenu des convictions féministes de la majorité du personnel. Une autre constatation préoccupante est que les réponses des membres du personnel aux questions de l'enquête sur la motivation du personnel étaient presque systématiquement plus négatives que celles des membres du personnel affilié. Les Inspecteurs ne sont pas en mesure d'examiner des cas particuliers mais, **pour le bien-être des collaborateurs de l'Entité liés par le sens de leur mission au service d'une cause commune, la direction d'ONU-Femmes devrait instaurer sans délai un environnement favorable au sein duquel tous les membres du personnel peuvent conjointement consacrer leur temps, leur énergie et leur passion à la réalisation des objectifs communs d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et des filles.**

### III. Cadre financier

37. **Introduction.** La plupart des questions relatives au cadre financier d'ONU-Femmes abordées dans le présent chapitre ont été au centre de l'attention depuis plusieurs années, à mesure de l'expansion de l'Entité. En 2022, la direction d'ONU-Femmes a examiné son cadre financier afin d'étudier sa viabilité à la lumière de ses flux de financement, de ses processus de gestion financière et d'investissement, de la répartition des ressources au sein de l'Entité et de la prise de décision qui en découle. En 2023, le Service d'audit interne (SAI) a publié un audit sur la planification, la budgétisation et l'allocation des ressources.<sup>33</sup> Les Inspecteurs notent que cet audit contenait une analyse de haute qualité, y compris des observations et des recommandations pertinentes visant à améliorer le cadre financier d'ONU-Femmes. La direction d'ONU-Femmes a introduit plusieurs mesures de suivi, notamment la mise en place du Comité d'allocation budgétaire. Les Inspecteurs souhaiteraient attirer l'attention sur certaines des questions restantes qui devraient être abordées pour améliorer l'efficacité et l'efficience d'ONU-Femmes, tout en notant que cela nécessiterait un engagement et des actions qui s'étendent au-delà de la seule direction d'ONU-Femmes.

#### A. Modèle de financement et ressources financières

38. **Principales catégories de ressources financières.** La structure financière d'ONU-Femmes est héritée de ses quatre « organisations mères », avec une base financière de ressources statutaires plus étroite et un modèle économique fondé sur les contributions volontaires. ONU-Femmes s'appuie sur les catégories de ressources suivantes : a) le budget ordinaire, grâce aux ressources statutaires allouées à travers le budget-programme des Nations Unies ; b) le budget intégré, qui est soumis au Conseil d'administration et qui consolide différents types de contributions volontaires ; et c) les ressources financières diverses, appelées « autres recettes ». En se référant à la terminologie utilisée par ONU-Femmes, le tableau 2 offre un aperçu des ressources de l'Entité pour l'exercice biennal 2022-2023, ventilées par catégories de financement. Les données indiquent que les ressources se sont élevées à plus d'un milliard de dollars pour la deuxième fois dans l'histoire de l'Entité, et que les catégories de contributions préaffectées représentent plus de la moitié des ressources disponibles. Le budget intégré regroupe les ressources ordinaires (réparties entre le budget institutionnel et les ressources programmables de base) et les autres ressources (hors ressources de base). Dans sa décision 2021/6, le Conseil d'administration a pris note du budget intégré présenté par la direction d'ONU-Femmes et a approuvé son budget institutionnel à hauteur de 204,4 millions de dollars pour soutenir l'efficacité et l'efficience organisationnelles (y compris les projections de recouvrement des coûts).

Tableau 2

#### Catégories de ressources pour l'exercice biennal 2022-2023

		Ressources	
		En millions de dollars	En pourcentage
<b>Budget ordinaire</b> (ressources statutaires)		20,6	1,9
<b>Budget intégré</b> (contributions volontaires)			
Ressources ordinaires (de base)	Budget institutionnel	165,1	15
	Ressources programmables de base	234,9	21,4
Autres ressources-	Contributions préaffectées aux programmes	601,3	54,7
	Recouvrement des coûts	39,3	3,6
<b>Autres recettes</b>		37,8	3,4
<b>Total</b>		<b>1 099</b>	

<sup>33</sup> SAI, *Internal audit report: resource planning, budgeting and allocation*. New York, 2023.

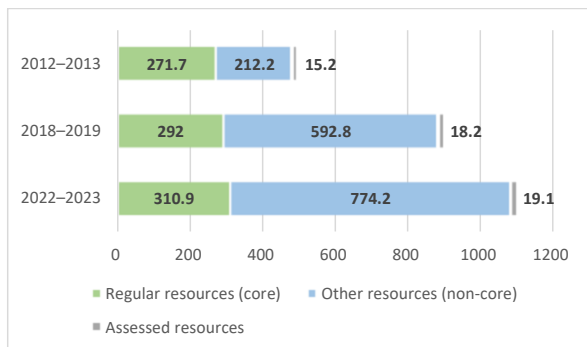


Source : Produit par le CCI à partir des informations contenues dans les documents UNW/2023/8 (tableau 1) et UNW/2021/7.

39. **Flux de financement liés au mandat.** Les sources de financement des trois mandats confiés à ONU-Femmes ont été définies par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/289<sup>34</sup>. Les États membres ont déterminé que les ressources nécessaires au fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux seraient prélevées sur le budget-programme des Nations Unies approuvé par l'Assemblée générale (contributions statutaires au titre de la coopération internationale au service du développement, sect. 17 [ONU-Femmes], programme 14 [Égalité des sexes et autonomisation des femmes]), tandis que les ressources nécessaires au fonctionnement des mécanismes opérationnels intergouvernementaux et aux activités opérationnelles à tous les niveaux seraient prélevées sur les contributions volontaires et approuvées par le Conseil d'administration. Sur la base de ce modèle, les ressources disponibles d'ONU-Femmes sont approuvées par deux organes directeurs différents et selon deux cycles budgétaires différents, sans aucune conception institutionnelle pour équilibrer leur évolution respective. Le modèle de financement présente une lacune structurelle puisque le mandat de coordination n'a pas été doté d'une base financière spécifique. Le mandat de coordination est par nature intégré dans toutes les activités d'ONU-Femmes. L'existence de différentes sources de financement affectées à des champs d'action spécifiques du mandat de l'Entité impose d'importantes contraintes à la direction d'ONU-Femmes pour équilibrer et intégrer le triple mandat, en concevant et en allouant stratégiquement les ressources afin qu'elles soient poursuivies de manière synchronisée ou qu'elles se renforcent mutuellement.

40. **Augmentation des ressources au fil des ans.** La figure II ci-dessous offre un aperçu de l'évolution des ressources depuis l'exercice biennal 2012-2013, ventilées selon les principales catégories. Dans l'ensemble, les ressources d'ONU-Femmes ont augmenté de manière significative en raison de la forte hausse des contributions volontaires, avec un pic en 2021. Cette évolution peut traduire un soutien au mandat de l'Entité, mais aussi l'attente qu'ONU-Femmes soit en mesure d'honorer ses engagements opérationnels. Dans le contexte de l'augmentation des ressources, les Inspecteurs ont formulé les observations suivantes sur les ressources statutaires, le rapport entre les ressources ordinaires (de base) et les contributions volontaires (hors ressources de base), et les ressources générées par le recouvrement des coûts.

Figure II  
Évolution des ressources pour les exercices biennaux 2012-2013, 2018-2019 et 2022-2023  
(en millions de dollars)



Source : Produit par le CCI à partir des informations contenues dans le rapport relatif au dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique 2022-2025 d'ONU-Femmes (UNW/2023/8).

<sup>34</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 75.

*Ressources statutaires*

41. **Les ressources statutaires représentent une part minime des fonds.** Les ressources statutaires représentent une fraction infime de la base financière d'ONU-Femmes. En valeur absolue, le montant des ressources statutaires est passé de 7 millions de dollars en 2011 à 9,4 millions de dollars en 2022. D'année en année, à mesure que les activités d'ONU-Femmes se sont développées et que les contributions volontaires ont augmenté, la proportion de ressources statutaires en pourcentage des ressources totales a diminué. En 2011, les ressources statutaires représentaient 3,3 % des ressources d'ONU-Femmes ; au cours de l'exercice biennal 2022-2023, elles en représentaient moins de 2 %. Si les montants collectés au titre des contributions volontaires illustrent le soutien global des États membres à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles, les Inspecteurs notent que les ressources statutaires sont inférieures aux recettes diverses (rendement des investissements, intérêts perçus, dividendes, commissions et opérations de change). Le rapport relatif au dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique indique qu'ONU-Femmes est l'une des entités bénéficiaires qui a continué de recevoir les contributions statutaires les plus faibles, soit 0,07 % des contributions statutaires à l'échelle du système en 2021<sup>35</sup>. Le montant des contributions statutaires relève d'une décision politique qui est à la discrétion des organes législatifs du système des Nations Unies. Cela étant, en 2017, ONU-Femmes a réussi à obtenir une légère augmentation de ses ressources statutaires afin de soutenir la réalisation de son Plan stratégique 2018-2021 (les ressources statutaires sont alors passées de 7,6 millions de dollars à 8,3 millions de dollars, ce qui correspond à une augmentation d'environ 9 %). **Sur la base de ce précédent, et si la direction d'ONU-Femmes le juge nécessaire, les Inspecteurs suggèrent que la Directrice exécutive prépare, en vue de la quatre-vingtième session de l'Assemblée générale, une proposition d'augmentation des ressources statutaires, assortie d'un plan détaillant clairement la manière dont ces ressources permettront de financer durablement les mécanismes normatifs intergouvernementaux et le travail de coordination.**

*Ressources ordinaires (de base) et autres ressources*

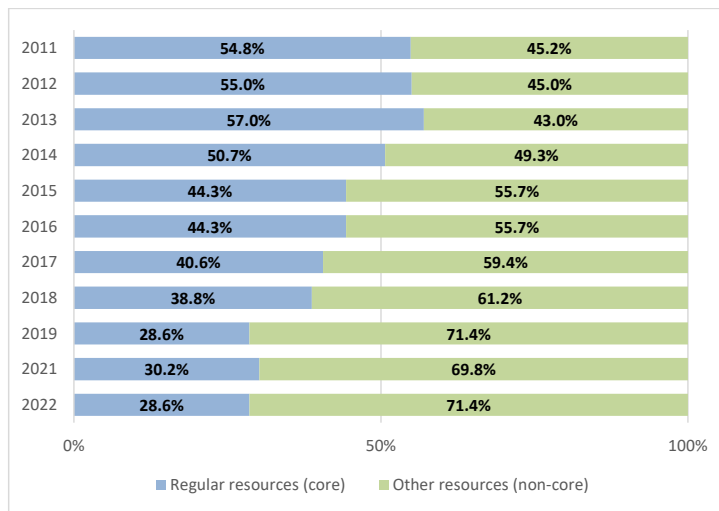
42. **L'importance des ressources ordinaires (de base) pour le fonctionnement efficace de l'organisation.** Les ressources ordinaires (de base) sont des contributions volontaires dépourvues de restrictions, que la direction d'ONU-Femmes peut allouer en appui à une série de fonctions institutionnelles ou de programmes. Ces ressources servent de base pour élaborer le budget institutionnel présenté au Conseil d'administration. Le budget institutionnel couvre les fonctions institutionnelles, telles que la direction exécutive, les relations extérieures et les partenariats, la communication, les services juridiques, la supervision, les technologies de l'information, les finances, l'administration, la gestion des ressources humaines et la sécurité, autant de fonctions qui soutiennent directement ou indirectement l'ensemble des activités menées. Comme le montre la figure III ci-dessous, le volume des contributions volontaires a augmenté depuis la création d'ONU-Femmes. C'est l'équilibre entre les ressources ordinaires (de base) et les autres contributions qui retient l'attention de la direction d'ONU-Femmes et des États membres depuis plusieurs années. En valeur absolue, les ressources ordinaires (de base) ont augmenté de 15 % depuis 2012-2013, tandis que les autres contributions volontaires (hors ressources de base) ont augmenté de 265 % au cours de la même période, avec une tendance à la hausse qui se renouvelle d'année en année. Comme le montre la figure III ci-dessous, durant les premières années d'existence d'ONU-Femmes, jusqu'en 2014, les proportions de ces deux catégories de ressources étaient à peu près égales. À mesure que les partenaires de financement et les donateurs commençaient à manifester une nette préférence pour les financements préaffectés, le rapport entre les ressources de base et les autres ressources a atteint environ 29:71 en 2022. L'une des conclusions tirées par le SAI dans le cadre de son audit de la planification, de la budgétisation et de l'allocation des ressources était qu'ONU-Femmes était passée d'une organisation financée principalement par des ressources ordinaires (de base) à une organisation financée principalement par d'autres contributions, sans pour autant avoir adapté pleinement sa structure et ses processus financiers afin de tenir compte de cette évolution. En effet, plusieurs exemples dans le présent examen indiquent que tous les

<sup>35</sup> UNW/2023/8, para. 28.

éléments relatifs à cette évolution n'ont pas été pris en compte et que des ajustements supplémentaires sont nécessaires, par exemple concernant les principes et les processus qui régissent la gestion et l'allocation des ressources. Les Inspecteurs reconnaissent que la direction d'ONU-Femmes est consciente de cette situation.

Figure III

### Évolution des ressources ordinaires (de base) et des autres ressources sur la période 2011-2022



Source : Produit par le CCI à partir des informations contenues dans les estimations budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour les exercices biennaux concernés (UNW/2023/6/Rev.1, UNW/2021/7, UNW/2019/6, UNW/2017/7, UNW/2015/9 and UNW/2013/7).

#### 43. Rapport visé entre les ressources ordinaires (de base) et les autres ressources.

Les proportions actuelles des ressources ordinaires (de base) et des autres ressources correspondent plus ou moins, en réalité, à l'objectif adopté pour le système des Nations Unies dans le cadre du pacte de financement pour la période 2019-2023, au titre duquel les États membres se sont engagés à assurer un financement souple et prévisible des activités des Nations Unies à hauteur d'au moins 30 %<sup>36</sup>. ONU-Femmes a atteint ce seuil de 30 % en 2020 et en 2021 ; toutefois, la direction d'ONU-Femmes est d'avis que, compte tenu des caractéristiques de l'Entité, une proportion d'au moins 40 % des ressources ordinaires (de base) serait un seuil plus approprié pour permettre à l'Entité de s'acquitter de ses mandats normatif et de coordination de manière plus efficace et équilibrée<sup>37</sup>. En effet, le budget intégré 2022-2023 était fondé sur l'hypothèse qu'une part de 40 % des recettes perçues au titre des ressources ordinaires (de base) constituerait un objectif réalisable. Il s'agissait d'un objectif ambitieux, puisque ce ratio a rarement été atteint au cours des dernières années. Pour l'année 2022, la part réelle des ressources ordinaires (de base) était de 28,6 %, ce qui était inférieur aux projections d'ONU-Femmes et à l'objectif du pacte de financement. Malgré cela, la direction d'ONU-Femmes a estimé que les ressources ordinaires (de base) pour la période 2024-2025 s'élèveraient à 200 millions de dollars, un montant qui n'a jamais été atteint auparavant. Le tableau 3 offre un aperçu de l'évolution des différentes catégories de ressources utilisées par la direction d'ONU-Femmes.

<sup>36</sup> A/74/73/Add.1 ; et résolution 72/279 de l'Assemblée générale.

<sup>37</sup> UNW/2020/7, para. 16 et UNW/2021/7, para. 23, note de bas de page 1.

Tableau 3  
Évolution des ressources ordinaires (de base) et du recouvrement des coûts sur les exercices biennaux 2012-2013, 2018-2019 et 2022-2023

(en millions de dollars)

Exercice biennal	Ressources programmables de base	Budget institutionnel	Recouvrement des coûts
2012-2013	215	132,4	19,8
2018-2019	232,6	170,4	31,4
2022-2023	234,8	165,1	39,3

Source : Produit par le CCI à partir des informations contenues dans les estimations budgétaires intégrées d'ONU-Femmes (UNW/2013/7, UNW/2017/7 et UNW/2021/7).

44. **Baisse du nombre de donateurs contribuant aux ressources ordinaires (de base).** Ces dernières années, ONU-Femmes a mobilisé davantage d'autres ressources que prévu, tout en recevant moins de contributions ordinaires de base que l'objectif fixé dans son budget intégré. Le tableau 4 fournit des informations sur le nombre de partenaires de financement (à l'exclusion du secteur privé) contribuant à chaque catégorie de ressources, ainsi que les montants totaux pour les années 2020 et 2022. Les données indiquent que le nombre de contributeurs est passé de 83 à 77. Les pays ayant pris des engagements pluriannuels représentent environ un quart des partenaires de financement. **Les Inspecteurs estiment que de nombreux facteurs peuvent expliquer les difficultés rencontrées par ONU-Femmes, comme par la plupart des entités des Nations Unies, pour attirer davantage de ressources ordinaires (de base). Le fait qu'une importante proportion de ressources ordinaires (de base) ait été utilisée pour le budget institutionnel (de gestion) a découragé la communauté des États membres de fournir davantage de ressources non préaffectées. En outre, l'absence perçue d'une structure de gestion financière cohérente qui permettrait de décloisonner le travail de l'Entité a affaibli la capacité d'ONU-Femmes à attirer davantage de ressources de base. Les Inspecteurs estiment qu'il est extrêmement important d'aborder ces deux points afin de trouver un moyen d'augmenter la proportion de ressources ordinaires (de base).**

Tableau 4  
Aperçu des partenaires de financement (à l'exclusion du secteur privé) et des montants versés pour les années 2020 et 2022

	2020	2022
Nombre de pays qui contribuent au budget d'ONU-Femmes	138	139
Nombre de pays qui contribuent aux ressources ordinaires (de base) d'ONU-Femmes	83	77
Nombre de pays engagés à financer l'Entité sur une base pluriannuelle	–	21
Ressources ordinaires (de base) (en millions de dollars)	165	153

Source : Produit par le CCI à partir des informations contenues dans les rapports d'ONU-Femmes sur ses ressources ordinaires de 2020 (*Regular resources report 2020*, New York, 2021) et 2022 (*Regular resources 2022: accelerating gender equality*, New York, 2023) et le Portail de la transparence d'ONU-Femmes.

45. **Préoccupations soulevées par les États membres.** L'enquête menée par le CCI a confirmé que le déséquilibre entre les différentes catégories de ressources constitue l'une des préoccupations des États membres : près de 80 % des membres du Conseil d'administration ont exprimé leur inquiétude quant à l'impact potentiel de la situation actuelle sur la gestion d'ONU-Femmes. Cette inquiétude se reflète également dans plusieurs décisions du Conseil d'administration, dans lesquelles le Conseil note le besoin d'investissements accrus en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes afin de soutenir les résultats définis dans le Plan stratégique, et encourage ONU-Femmes à davantage collaborer avec les États membres et d'autres partenaires en vue de les amener à augmenter leurs contributions

volontaires, en particulier au titre des ressources ordinaires<sup>38</sup>. Le rapport de 40/60 entre les ressources ordinaires (de base) et les autres ressources (hors ressources de base) a été atteint pour la dernière fois en 2017, sachant que des efforts considérables seraient nécessaires pour continuer d'obtenir de tels résultats de manière plus régulière. Comme dans de nombreuses organisations, les contributions volontaires tendent à être assorties de restrictions. Toutefois, les Inspecteurs considèrent que les partenaires de financement devraient également avoir la possibilité d'affecter leurs financements à d'autres activités liées aux mandats (normatif et de coordination) et à la structure de gestion et d'administration nécessaire pour soutenir ces activités.

46. **Dialogue avec les partenaires de financement.** Comme dans plusieurs autres organisations, le Conseil d'administration a mandaté un dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique d'ONU-Femmes, dans une perspective d'alignement des ressources et des objectifs<sup>39</sup>. Ce dialogue n'a pas donné lieu à des innovations tangibles et n'a eu qu'un succès spécifique limité, comme l'ont reconnu les membres du Conseil d'administration dans leurs réponses à l'enquête du CCI, ainsi que la direction d'ONU-Femmes. Néanmoins, les Inspecteurs y voient l'occasion d'un échange constructif, qui doit être encouragé afin de s'attaquer à certaines des causes de la réticence des donateurs à contribuer aux ressources ordinaires (de base). ONU-Femmes publie un rapport régulier sur ses ressources, qui contient des informations générales sur les tendances observées et qui détaille la manière dont les ressources sont utilisées pour soutenir le travail de l'Entité. ONU-Femmes reconnaît qu'un meilleur équilibre entre les ressources ordinaires et les autres ressources demeure essentiel pour permettre à l'Entité de remplir son triple mandat et d'assurer sa durabilité future.<sup>40</sup> **Les Inspecteurs encouragent la poursuite des mesures visant à renforcer la transparence et à démontrer la responsabilité de l'Entité.** Un certain nombre de nouveautés, telles que l'amélioration de la note attribuée à l'Entité par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide ainsi que les séances d'information menées sur le Portail de la transparence d'ONU-Femmes, constituent des évolutions encourageantes en ce sens, qui peuvent contribuer à accroître la confiance des partenaires de financement actuels et futurs, et influencer positivement sur les pratiques de préaffectation des fonds à moyen et à long termes, à condition qu'ONU-Femmes soit en mesure de présenter de meilleurs résultats.

47. **Financement des notes stratégiques des bureaux de pays.** En l'absence de ressources de base, une initiative émergente a consisté à rechercher le financement direct des priorités énoncées dans les notes stratégiques produites par les bureaux de pays (se reporter au paragraphe 61 ci-après). Ce passage d'une approche axée sur les projets à une approche axée sur la programmation vise à favoriser une utilisation plus ciblée des ressources d'ONU-Femmes. Pour les donateurs, cette évolution représente une occasion de s'engager sur les questions d'égalité des sexes de manière plus durable et holistique, en tenant compte de l'intersectionnalité et de la nature multifactorielle de ces questions. Toutefois, cette pratique demeure relativement marginale, puisque seuls quelques partenaires de financement ont choisi de soutenir cette démarche. Les interlocuteurs ont fait état de difficultés concernant la responsabilité et l'établissement de rapports sur l'utilisation des fonds. **Les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à poursuivre le financement direct des notes stratégiques des bureaux de pays et à continuer de rendre compte des améliorations réalisées en matière de responsabilité et de transparence, notamment par le biais du Portail de la transparence, afin de favoriser davantage cette pratique.**

#### *Recouvrement des coûts*

48. **Politiques et pratiques de recouvrement des coûts.** En 2013, le Conseil d'administration a adopté une mise à jour sur le recouvrement des coûts, qui contient une méthodologie pour calculer les taux de recouvrement des coûts<sup>41</sup>. En 2020, l'adoption d'une politique harmonisée de recouvrement des coûts entre le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP a

<sup>38</sup> Conseil d'administration, décision 2021/6, para. 7, et 2023/8, para. 6.

<sup>39</sup> Décision du Conseil d'administration 2014/6, para. 9.

<sup>40</sup> UNW/2021/7, para. 23.

<sup>41</sup> DP-FPA/2012/1-E/ICEF/2012/AB/L.6.

constitué une autre évolution positive en la matière<sup>42</sup>. La politique de recouvrement des coûts d'ONU-Femmes (2022) a été élaborée en référence aux principes directeurs contenus dans ces deux documents. Elle définit le cadre de recouvrement des coûts visant à récupérer les coûts directs et indirects applicables aux contributions financières fournies pour appuyer le travail de l'organisation, et comprend des considérations sur la classification, la méthodologie et les taux<sup>43</sup>. La direction d'ONU-Femmes vise à appliquer un taux de recouvrement des coûts de 8 % pour les contributions ne relevant pas des ressources de base, comme l'a approuvé le Conseil d'administration en 2013<sup>44</sup>. Toutefois, comme dans de nombreuses organisations, l'introduction de taux différenciés a conduit à un taux de recouvrement des coûts réel de 7,18 % en 2022, dans le cas d'ONU-Femmes. La projection pour l'exercice biennal 2024-2025 est un taux d'environ 8,8 %, d'après les estimations budgétaires intégrées<sup>45</sup>.

49. **Importance des ressources issues du recouvrement des coûts** Dans le budget intégré pour 2022-2023, les ressources issues du recouvrement des coûts s'élèvent à 39,3 millions de dollars et constituent donc un atout précieux pour ONU-Femmes, compte tenu du niveau de ses ressources statutaires et ordinaires (de base). L'une des priorités de la direction d'ONU-Femmes a été de travailler à l'élaboration de processus efficaces de recouvrement des coûts, afin de veiller à ce que les ressources ordinaires (de base) de l'organisation ne soient pas utilisées pour des programmes financés par d'autres types de ressources. La direction d'ONU-Femmes a indiqué dans sa réponse au questionnaire du CCI que tout déficit concernant les coûts indirects devait être financé par les ressources ordinaires (de base), ce qui limite encore la marge de manœuvre pour soutenir les fonctions institutionnelles. Dans sa décision 2021/6, le Conseil d'administration a indiqué que, si le recouvrement effectif des coûts était supérieur aux estimations figurant dans la proposition de budget, le montant supplémentaire pourrait être utilisé pour des activités de gestion afin de permettre l'utilisation de davantage de ressources ordinaires pour les activités programmatiques.

50. **Difficultés de recouvrement des coûts** La direction d'ONU-Femmes a souligné les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des principes de recouvrement des coûts, en particulier en ce qui concerne la capacité à recouvrer tous les coûts directs de la mise en œuvre des programmes et des projets, principalement en raison des conditions strictes imposées par les donateurs sur l'utilisation des contributions qui devraient être utilisées en premier lieu pour mettre en œuvre les programmes. Les cadres dirigeants ont confirmé ces difficultés lors des entretiens et ont évoqué la nécessité d'une procédure d'intervention normalisée claire pour mettre cette politique en application. Toutefois, les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à poursuivre ses efforts en vue de mettre en place des processus de recouvrement des coûts efficaces, équitables et transparents, et attendent avec impatience la mise en place d'une procédure d'intervention normalisée fondée sur des règles de comptabilité analytique pour compléter la politique. En effet, l'absence de procédure d'intervention normalisée donne lieu à des pratiques *ad hoc* qui demeurent à la discrétion du personnel et des cadres dirigeants. Cette procédure d'intervention normalisée permettrait d'orienter les utilisateurs pour une application spécifique et efficace, au-delà des orientations, modèles et listes de contrôle existants. Elle doit s'accompagner d'une formation spécifique. ONU-Femmes pourrait ainsi disposer d'estimations de recouvrement des coûts plus précises et réalistes pour étayer sa préparation budgétaire, mais aussi collecter davantage de ressources pour le fonctionnement général de l'organisation.

51. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la cohérence et l'harmonisation des politiques et pratiques de recouvrement des coûts dans l'ensemble d'ONU-Femmes.

<sup>42</sup> DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1.

<sup>43</sup> Politique de recouvrement des coûts d'ONU-Femmes (janvier 2022).

<sup>44</sup> Décision 2013/2 du Conseil d'administration.

<sup>45</sup> UNW/2023/6/Rev.1, para. 74 c).

**Recommandation 3**

**La Directrice exécutive devrait, d'ici à la fin de l'année 2025, établir une procédure opérationnelle standard qui complète la politique de recouvrement des coûts d'ONU-Femmes, ainsi que d'autres documents d'orientation, et organiser des séances de formation dédiées afin de favoriser la mise en œuvre de principes et de pratiques normalisés de recouvrement des coûts à l'échelle de l'ensemble de l'Entité.**

52. **Points de vue des États membres au sujet de la structure financière d'ONU-Femmes** En résumé, le faible niveau de ressources statutaires et le ratio actuel entre les ressources ordinaires (de base) et les autres ressources, combinés à l'expansion de ses activités opérationnelles, exposent ONU-Femmes à divers défis. Le premier défi consiste à assurer un financement suffisant des différents champs d'action de son mandat et à aligner ses activités opérationnelles sur les priorités et les objectifs institutionnels stratégiques. Le second concerne la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en place des éléments indispensables de la structure institutionnelle, notamment une gouvernance interne solide et des fonctions essentielles de deuxième ligne. Les Inspecteurs prennent note des préoccupations des États membres concernant la durabilité, la prévisibilité et la flexibilité des ressources découlant du cadre financier actuel (voir le tableau 5 ci-dessous). Compte tenu de la responsabilité de l'Assemblée générale en la matière, 47 % des membres du Conseil d'administration soutiennent l'idée que la structure financière d'ONU-Femmes devrait être réexaminée. En 2021, le Comité consultatif pour les questions de contrôle interne a abordé ce sujet sensible, en déclarant que la capacité d'ONU-Femmes à résoudre les enjeux liés aux ressources était également amoindrie par l'architecture budgétaire élaborée au moment de la création de l'Entité, puisque cette architecture ne tient pas compte de l'évolution des besoins de l'Entité au fil du temps<sup>46</sup>.

Tableau 5

**Points de vue des membres du Conseil d'administration au sujet de la structure financière d'ONU-Femmes-**

(pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

<i>Aspect de la structure financière</i>	<i>En pourcentage</i>
Préoccupations concernant la prévisibilité des ressources	71
Préoccupations concernant la durabilité des ressources	77
Préoccupations concernant la souplesse d'utilisation des ressources	88

Source : Enquête du CCI auprès des membres du Conseil d'administration d'ONU-Femmes (2023).

**B. Principes d'allocation des ressources**

53. **Principes historiques d'allocation des ressources** ONU-Femmes dispose de principes généraux qui orientent l'allocation des ressources ordinaires (de base) une fois le budget institutionnel approuvé par le Conseil d'administration. Dans sa résolution 64/289, l'Assemblée générale a établi les sources de financement du mandat. ONU-Femmes a également hérité des règles et des méthodes de l'UNIFEM (l'une des entités fusionnées en 2010 pour créer l'Entité), qui déterminent l'allocation de ressources entre son siège et ses bureaux de terrain, ainsi qu'entre ses entités organisationnelles régionales et nationales.<sup>47</sup> Ces principes ont été approuvés par le Conseil d'administration ou institutionnalisés par l'Assemblée générale, le cas échéant (voir tableau 6 ci-dessous).

<sup>46</sup> UNW/2022/3/Add.1, para. 37.

<sup>47</sup> DP/2009/38.

Tableau 6  
**Vue d'ensemble des principes d'allocation des ressources**

<i>Principe d'allocation des ressources</i>	<i>Source</i>
Mandat normatif financé par des ressources statutaires	Résolution 64/289 de l'Assemblée générale
Ressources ordinaires (de base) réparties entre le siège (20 % pour les activités thématiques/interrégionales, la sensibilisation et le développement des activités, les besoins de programmation spéciaux et les questions émergentes) et le terrain (80 %).	Comité consultatif de l'UNIFEM (DP/2009/38)
Ressources ordinaires (de base) allouées à chaque région	Comité consultatif de l'UNIFEM (DP/2009/38)
Répartition des ressources entre les régions	Géré par les bureaux régionaux
Autorisation de réaffecter des ressources d'un programme à l'autre jusqu'à un maximum de 3 points de pourcentage	Recommandation formulée par le Comité consultatif de l'UNIFEM lors de sa quarante-neuvième session

Source : CCI (2024).

54. **Pertinence des principes d'allocation des ressources.** Il est apparu clairement au cours du processus d'examen que la pertinence et l'adéquation des principes régissant l'allocation des ressources ordinaires (de base) doivent être réexaminées, en gardant à l'esprit le contexte actuel dans lequel ONU-Femmes opère et met en œuvre son mandat. Dans son audit sur la planification, la budgétisation et l'allocation des ressources, le SAI a souligné les difficultés d'appliquer de manière réaliste le ratio siège/terrain au sein d'une organisation de la taille d'ONU-Femmes, qui doit encore assumer des coûts institutionnels fixes<sup>48</sup>. Ces dernières années, la direction d'ONU-Femmes n'a donc pas toujours strictement appliqué le ratio entre le siège et le terrain, malgré son engagement et ses efforts pour s'y conformer. La répartition des ressources ordinaires (de base) entre les différentes régions et les différents bureaux soulève également des questions. Selon la méthodologie en vigueur, la répartition s'effectue en attribuant une part de pourcentage des ressources ordinaires programmables à chaque région géographique. Les critères actuels d'allocation des ressources entre les régions sont les indices de développement, les demandes des pays d'intervention et des partenaires de développement, ainsi que l'existence de situations de conflit ou d'après-conflit, ou encore le niveau des ressources ordinaires programmables disponibles. La direction d'ONU-Femmes dispose actuellement de possibilités limitées pour jouer un rôle proactif dans la gestion de ces ressources ordinaires (de base). La Directrice exécutive a la possibilité de réduire, dans la limite de 3 points de pourcentage, les ressources de toute catégorie de programme ou région géographique qui ne remplit pas suffisamment ses objectifs et de réaffecter le montant correspondant à des régions géographiques ou à des catégories plus performantes, le cas échéant. D'après les recherches effectuées par le CCI, cette possibilité n'a jamais été utilisée. Au sein des régions, l'allocation des ressources relève de la compétence du directeur/de la directrice régional(e). Or, le présent examen révèle que ces allocations ne sont pas réalisées selon une méthode structurée. En conséquence, l'allocation de ressources aux bureaux de pays peut être source de tensions. Les entretiens menés auprès des représentants de pays ont révélé que les critères de répartition des ressources entre les bureaux de la région n'étaient pas toujours communiqués de manière claire. Les Inspecteurs ont relevé l'existence d'une bonne pratique dans la région Asie-Pacifique, où un comité mixte a été mis en place pour examiner la répartition des ressources entre le niveau régional et les bureaux de pays.

55. **Révision potentielle des critères d'allocation.** De nombreuses parties prenantes interrogées jugent ces critères obsolètes ou injustes (par exemple, certaines régions ont reçu

<sup>48</sup> SAI, *Internal audit report: resource planning, budgeting and allocation*. New York, 2023, p. 7.



une proportion moins importante des fonds nécessaires à leurs besoins programmatiques que d'autres régions). Conscients du contexte sensible et de la difficulté de la proposition, les Inspecteurs estiment que les principes actuels d'allocation des ressources doivent être réévalués pour s'assurer qu'ils sont adaptés à la structure organisationnelle et aux activités actuelles d'ONU-Femmes. Il convient de noter que le Comité consultatif de l'UNIFEM lui-même avait pour habitude de réexaminer et de déterminer périodiquement la part en pourcentage des ressources ordinaires programmables à la lumière des dernières évolutions<sup>49</sup>.

56. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la cohérence et l'harmonisation de l'allocation des ressources au sein d'ONU-Femmes.

#### Recommandation 4

**Le Conseil d'administration devrait demander à la Directrice exécutive de préparer un rapport qui évalue la pertinence des critères programmables de base adoptés en 2009 par le Comité consultatif de l'UNIFEM, à la lumière de l'environnement de travail actuel et de la mise en œuvre prochaine de l'initiative de réorientation vers le terrain, et de soumettre une proposition de modification, le cas échéant, à l'examen du Conseil lors de sa première session ordinaire de 2026.**

57. **Comité d'allocation budgétaire**<sup>50</sup>. Les recommandations formulées dans l'audit du SAI ont donné lieu à la création du Comité d'allocation budgétaire en juin 2023. Ce dernier joue le rôle de comité consultatif auprès de l'Équipe de direction exécutive sur les questions de gestion des ressources et du budget. En tant qu'organe subsidiaire du Comité d'examen des activités, sa création est considérée par la direction d'ONU-Femmes comme une évolution majeure pour la transparence des processus d'allocation des ressources au sein de l'Entité, notamment parce que sa composition « est plus large que par le passé, lorsque les décisions étaient prises par un groupe de collègues beaucoup plus restreint », comme l'a déclaré l'une des personnes interrogées. Ce comité assume la responsabilité première des ressources de base, dans l'objectif de rééquilibrer leur allocation entre les activités opérationnelles sur le terrain (développement) et les activités opérationnelles internes (gestion et administration). Il peut également examiner les autres ressources. À un stade aussi précoce, il était difficile pour les Inspecteurs d'évaluer les réalisations du Comité d'allocation budgétaire au regard de son mandat, selon lequel le Comité doit assurer la mise en œuvre d'un processus intégré, transparent et efficace permettant d'éclairer la direction exécutive et de lui fournir des recommandations concernant la planification et l'allocation de ressources au sein d'ONU-Femmes<sup>51</sup>. Néanmoins, les Inspecteurs considèrent la création de ce comité comme une évolution positive, étant donné que les questions relatives à la répartition des ressources ont été et demeurent un sujet sensible dans le contexte de la rareté des ressources de base. En outre, ce comité pourrait permettre à ONU-Femmes de revoir sa planification financière et de réévaluer ses principes directeurs d'allocation des ressources de manière plus holistique et innovante.

58. **Utilisation des soldes non dépensés cumulés**. En raison de plusieurs facteurs, ONU-Femmes a cumulé des ressources ordinaires non allouées ces dernières années. En 2022, ces ressources s'élevaient à 117,2 millions de dollars, d'après l'audit du SAI publié en 2023<sup>52</sup>. Sur ce montant, environ 20 millions de dollars ont été dépensés en 2023. Outre l'intervention face aux crises, la direction d'ONU-Femmes a identifié un vaste éventail de priorités à traiter en utilisant une partie des ressources ordinaires (de base) non allouées, à savoir : a) renforcer les capacités sur le terrain et accélérer la mise en œuvre de l'engagement pris par l'Entité de réorienter son action vers le terrain ; b) augmenter les investissements au titre de son mandat de coordination du système des Nations Unies, au cœur d'un système de développement des Nations Unies repositionné ; c) renforcer les capacités organisationnelles d'intervention face aux crises et accroître les investissements dans les pays et les régions touchés par des crises ; d) investir dans la mobilisation de dons individuels ; et e) renforcer la supervision, la

<sup>49</sup> DP/2009/38, para. 11.

<sup>50</sup> Comité d'examen des activités – Procédure du Comité d'allocation budgétaire (octobre 2023).

<sup>51</sup> Ibid., para. 5.2.2.

<sup>52</sup> SAI, *Internal audit report: resource planning, budgeting and allocation*, p. 16.

transparence, ainsi que l'efficacité et l'efficience organisationnelles<sup>53</sup>. L'un des principes directeurs consiste à considérer les ressources non dépensées comme des solutions de financement ponctuelles qui ne sont pas destinées à financer des besoins récurrents. Le Comité d'allocation budgétaire a joué un rôle majeur dans ce processus. Toutefois, au moment de la finalisation du présent rapport, la direction d'ONU-Femmes a fait savoir qu'il n'était pas possible de fournir d'informations supplémentaires sur les ressources attribuées aux priorités susmentionnées et sur les critères utilisés pour allouer ces ressources.

---

<sup>53</sup> ONU-Femmes, « Background note for informal briefing of the Executive Board on the unallocated regular resources » (juin 2023).

## IV. Structure organisationnelle

59. **Évolutions de la structure organisationnelle.** Plusieurs exercices de restructuration organisationnelle ont été menés au cours des dix dernières années. Au sein d'une organisation relativement jeune, il est normal d'étudier différentes pistes qui permettraient à la structure de se rapprocher d'une efficacité et d'une efficience optimales, en particulier dans un contexte de ressources limitées. Toutefois, des changements structurels fréquents peuvent susciter de l'incertitude chez les cadres dirigeants et le personnel, ce qui peut s'avérer contre-productif et potentiellement préjudiciable à l'efficacité et à l'efficience d'ONU-Femmes. En effet, beaucoup de personnes interrogées ont confié aux Inspecteurs leur sentiment de travailler sur des bases qui évoluent en permanence, en raison des changements fréquents apportés à la structure et aux lignes hiérarchiques. Dans le cadre de leur évaluation, les Inspecteurs ont pris en compte les résultats de l'exercice institutionnel de gestion du changement mené par la direction d'ONU-Femmes sur la période 2019-2021, qui comprenait une analyse fonctionnelle interne de la structure du siège ainsi que de premières mesures de transformation opérationnelle dont la mise en œuvre était encore en cours ou n'avait pas encore produit tous ses effets.

60. **Observations au sujet des organigrammes.** Les Inspecteurs ont observé qu'aucun organigramme détaillé d'ONU-Femmes, faisant figurer l'ensemble de ses divisions, bureaux, sections et unités, ainsi que les relations et les liens hiérarchiques qui les unissent, n'est actuellement disponible dans le domaine public. Les documents de référence officiels et publics utilisés pour visualiser ces éléments sont joints aux documents budgétaires soumis à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration (voir annexe III). La pratique actuelle est toutefois insuffisante lorsqu'il s'agit d'examiner l'efficacité et l'efficience du fonctionnement de la structure organisationnelle de l'Entité elle-même. Bien que ces documents puissent s'avérer utiles pour déterminer le budget alloué aux différents postes (sur le budget ordinaire ou sur des ressources extrabudgétaires) et pour comprendre la répartition de ces postes au sein de l'organisation, ils ne permettent pas d'obtenir une vision complète de la manière dont la direction d'ONU-Femmes a structuré l'Entité en matière de fonctionnement et d'exécution de son mandat. Ainsi, les piliers relevant des deux Directrices exécutives adjointes et les bureaux placés sous l'autorité directe de la Directrice exécutive n'y figurent pas, de même que le nombre d'unités (comprenant les différentes divisions et leurs interactions fonctionnelles) ainsi que les bureaux de pays et le portefeuille de programmes. Il est impératif que ces aspects figurent dans les tableaux afin que les organes directeurs et les autres parties prenantes puissent mieux comprendre les mécanismes de responsabilité et de transparence d'ONU-Femmes. **Par conséquent, les Inspecteurs demandent à la direction d'ONU-Femmes d'inclure dans la documentation soumise au Conseil d'administration et de publier sur le site Web de l'Entité un organigramme détaillé présentant la structure réelle de l'Entité.** Les Inspecteurs ont également noté que les informations présentées à l'Assemblée générale (dans le cadre du processus d'établissement du budget-programme) et au Conseil d'administration (dans son budget intégré) ne sont pas parfaitement concordantes, ce qui doit également être pris en compte.

61. **Notes stratégiques des entités organisationnelles.** Chaque unité organisationnelle d'ONU-Femmes suit une pratique commune et proactive pour élaborer une note stratégique qui contient des informations sur ses fonctions principales et sur son cadre de résultats et d'allocation de ressources, ainsi que des considérations relatives à la gestion des risques, au suivi des performances et à la viabilité financière. Initialement exigée des bureaux de terrain, l'élaboration de notes stratégiques a été rendue obligatoire pour toutes les unités du siège (divisions et bureaux indépendants) dans le cadre de l'actuel cycle du Plan stratégique. Il s'agit là d'une bonne pratique de gestion, qui permet aux cadres supérieurs de contextualiser les objectifs de chaque section ou unité et de les aligner sur les objectifs institutionnels. Les notes stratégiques contribuent également à renforcer la responsabilité. La direction d'ONU-Femmes a produit une série de documents d'orientation pour aider les cadres à élaborer ces notes, qu'un groupe de gestion dédié, le Groupe d'examen principal, est chargé d'examiner et de valider. L'examen d'un échantillon de notes stratégiques révèle toutefois que la qualité de ces documents varie considérablement d'une entité à l'autre, malgré les orientations fournies et le processus de révision mis en place. Les Inspecteurs constatent également que les sections portant sur les risques et sur les limitations en matière de ressources ne

contiennent aucun plan clair pour remédier aux difficultés relevées. Les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à harmoniser davantage la qualité et la cohérence des notes stratégiques afin d'en renforcer l'utilité. **- Ils notent que le Bureau de la Directrice exécutive n'élabore pas de note stratégique à l'heure actuelle et considèrent qu'une unité organisationnelle de cette importance devrait elle aussi appliquer cette bonne pratique.**

62. **Typologie financière des unités organisationnelles.** Au sein de la structure, chaque unité organisationnelle joue un rôle précis dans l'architecture financière de l'Entité, à savoir centre de recettes, centre de répartition des coûts ou centre de coûts. En résumé, les centres de recettes sont chargés de la mobilisation de ressources, avec des objectifs portant également sur les autres recettes et sur l'exécution du mandat. Les centres de répartition des coûts (achats, ressources humaines, finances, etc.) répartissent leurs coûts entre les différentes entités qui utilisent leurs services. Les centres de coûts (direction, stratégie, supervision, etc.) disposent d'un budget dédié et mènent leurs activités dans le cadre de leur plan de travail. Chaque rôle financier est attribué au niveau de la division (comme indiqué dans la note stratégique) et exécuté au niveau de l'unité. Ainsi, une division désignée en tant que centre de recettes peut englober des unités qui sont des centres de coûts (par exemple, la direction de la division) et des unités qui sont des centres de recettes (par exemple, l'équipe chargée des programmes). Selon cette typologie, les bureaux régionaux et les bureaux de pays sont toujours des centres de recettes, mais peuvent comporter des attributs de centres de coûts et de centres de répartition des coûts. Cette typologie permet de clarifier ce qui est attendu de chaque unité d'ONU-Femmes. Dans ce contexte, compte tenu de la tendance actuelle à l'augmentation des autres ressources au sein du système des Nations Unies, les Inspecteurs estiment que le modèle économique actuel risque de contraindre ONU-Femmes à augmenter le nombre d'unités désignées en tant que centres de recettes ou à revoir à la hausse les objectifs de ces unités en matière de recettes, détournant ainsi le personnel de ses tâches opérationnelles. Bien que la direction d'ONU-Femmes puisse souhaiter sensibiliser le personnel à la nécessité de générer des recettes au niveau de chaque bureau de terrain, le véritable rôle de ces bureaux sur le terrain consiste à mener des activités de développement au service des femmes et des filles, au plus près des lieux où elles se trouvent, en collaboration avec les États membres et avec d'autres parties prenantes locales, en tirant le meilleur parti possible des ressources disponibles. Le financement direct des notes stratégiques pourrait permettre d'éliminer ces risques. Dans ce contexte, **la direction d'ONU-Femmes doit veiller à ce que les bureaux de pays soient structurés et dotés de ressources suffisantes pour leur permettre de remplir les rôles qui leur sont dévolus, aussi bien en matière de contributions opérationnelles que de mobilisation de ressources.** En outre, les Inspecteurs jugent inopportun d'attribuer à la direction le rôle de « centres de coûts » et aux fonctions d'appui opérationnel celui de « centres de répartition des coûts ». S'il est nécessaire, à des fins de gestion, de prêter attention aux coûts, il existe inéluctablement des coûts à supporter. La fourniture de services d'encadrement et d'appui représente un « investissement nécessaire » pour ONU-Femmes et son personnel, dans le cadre de l'exécution des activités opérationnelles liées au mandat de l'Entité. Même si cette terminologie est commune à l'ensemble du système des Nations Unies, les organisations ne doivent pas se préoccuper outre mesure de ces dénominations officielles. **Les Inspecteurs souscrivent à la conclusion de l'audit du SAI sur la planification, la budgétisation et l'affectation des ressources quant à la nécessité de revoir plus avant l'attribution des rôles dévolus à la direction et aux services d'appui dans l'ensemble d'ONU-Femmes<sup>54</sup>, ainsi que de fournir davantage d'orientations au sujet des activités génératrices de recettes (potentielles ou prévues) et du recouvrement des coûts, notamment sur le terrain.**

## A. Siège

63. **Principaux piliers de la structure organisationnelle.** Le fonctionnement d'ONU-Femmes repose sur deux piliers principaux au siège, chacun dirigé par une Directrice exécutive adjointe. Le pilier « Appui normatif, coordination du système des Nations Unies et résultats des programmes » comprend trois divisions et le pilier « Gestion des ressources,

<sup>54</sup> SAI, *Internal audit report: resource planning, budgeting and allocation*, p. 6.

durabilité et partenariats » quatre divisions. En outre, cinq fonctions et/ou bureaux indépendants relèvent directement de la Directrice exécutive<sup>55</sup>. ONU-Femmes dispose d'un réseau de sept bureaux de liaison, dont l'un (le bureau de liaison de Genève) héberge le centre humanitaire mondial. Les Inspecteurs n'entendent pas fournir une évaluation détaillée de la structure organisationnelle, car une telle entreprise nécessiterait un examen fonctionnel complet. Par conséquent, les Inspecteurs limitent leurs commentaires à une série d'observations, notant que la direction d'ONU-Femmes a réalisé un travail considérable pour clarifier la typologie des entités organisationnelles, afin de disposer d'un cadre de référence pour déterminer la taille et la capacité des entités du siège et des bureaux de terrain.

64. **Restructuration du siège.** Dans le cadre du processus de transformation opérationnelle, une restructuration importante a eu lieu au siège au cours des trois dernières années, avec la mise en place de nouvelles divisions qui consolident des fonctions auparavant dispersées. La section Action humanitaire et les Services indépendants d'évaluation et d'audit (SIEA) ont également été mis en place (voir para. 166). En matière de consolidation, les Inspecteurs ont relevé les éléments suivants :

a) La création de la division « Stratégie, planification, ressources et efficacité », qui regroupe sous une direction unique les fonctions de planification stratégique, de budgétisation stratégique, de gestion des risques et de gouvernance institutionnelle, auparavant indépendantes les unes des autres. En 2022, un poste permanent de Conseiller en transformation opérationnelle (qui était jusqu'alors un poste temporaire) a été créé, et l'équipe de gestion du changement a été placée au sein de la division « Stratégie, planification, ressources et efficacité », avec un mandat renouvelé pour la transformation opérationnelle ;

b) La création de la Division des programmes, des politiques et de l'appui intergouvernemental, destinée à renforcer la position d'ONU-Femmes en tant que leader d'opinion et de pratique à l'échelle mondiale en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Son objectif est de consolider les connaissances et l'expérience de l'Entité afin de faciliter la coordination thématique opérationnelle et l'analyse politique de pointe. Un autre avantage perçu est la meilleure intégration des conseils techniques et de l'expertise en matière de gestion du cycle de programmation ;

c) En 2022, il a été décidé de consolider l'équipe humanitaire, qui était auparavant répartie entre New York et Genève, et d'en relocaliser le/la chef(fe) d'équipe à Genève. Après l'adhésion d'ONU-Femmes au Comité permanent interorganisations, une section d'action humanitaire distincte a été créée et son poste de direction a été reclassé de P-5 à D-1 afin de garantir une participation efficace au sein du Comité et d'autres forums humanitaires. Le choix de baser cette fonction à Genève, où est désormais situé le centre de l'aide humanitaire, est justifiable dans une certaine mesure, bien que cela augmente le besoin de coordination avec le siège afin d'assurer des interventions diligentes mais rapides face aux crises.

65. **Différences entre les divisions du siège.** Les sept divisions du siège présentent des différences significatives en matière de structure et de capacités (voir le tableau 7 ci-dessous). Ces différences s'expliquent en partie par le volume et la portée des activités que gèrent ces unités et par les sources de financement d'ONU-Femmes. La Division des programmes, des politiques et de l'appui intergouvernemental est celle qui dispose des ressources les plus importantes, étant donné qu'elle gère un portefeuille beaucoup plus vaste à la suite du processus de consolidation et qu'elle est responsable non seulement des activités programmatiques, mais aussi des mandats normatif et de coordination. D'autres divisions, telles que la Division de la société civile et la Division de la coordination du système des Nations Unies, qui travaillent elles aussi sur des champs d'action du mandat de l'Entité, comptent parmi les moins bien dotées en ressources. Ce déséquilibre est préoccupant. Les Inspecteurs reconnaissent que la direction d'ONU-Femmes est en définitive la mieux placée pour déterminer la structure de l'Entité. Dans le contexte de la réorientation de l'action

<sup>55</sup> D'après les informations partagées avec les Inspecteurs, ces bureaux et fonctions sont le Bureau de la Directrice exécutive, le Conseiller en déontologie, le service juridique, le secrétariat du Conseil d'administration et les SIEA.

d'ONU-Femmes vers le terrain, une série de reconfigurations futures pourrait s'avérer nécessaire.- De l'avis des Inspecteurs, cette initiative constitue également une occasion historique de revoir l'équilibre des effectifs ainsi que la répartition des pouvoirs et des rôles au sein de l'organisation, tant au siège qu'entre le siège et le terrain. Une telle révision permettrait un meilleur alignement sur les besoins opérationnels et les processus de travail, tout en contribuant à renforcer l'appropriation à tous les niveaux de l'Entité. À ce stade crucial, il convient de privilégier une approche participative.

66. **Perception d'ONU-Femmes en tant que structure centrée sur le siège.** Malgré son importante présence sur le terrain, ONU-Femmes a souvent été décrite aux Inspecteurs comme une entité centrée sur le siège et dont les processus opérationnels sont gérés de manière centralisée. La participation de sections et d'unités organisationnelles du siège à divers processus est parfois jugée superflue par les parties prenantes internes, en particulier celles basées sur le terrain (comme le montrent les résultats des enquêtes et des entretiens). Dans l'ensemble, le personnel d'ONU-Femmes est majoritairement basé sur le terrain. Or, si le siège ne concentre que 35 % du personnel (avec 434 employés contre 803 sur le terrain [voir le tableau 22 ci-dessous]), une grande partie des cadres dirigeants de l'Entité sont basés au siège de New York (soit 21 directeurs sur 31, tous les D-2 étant en poste à New York). Cette configuration ne fait que renforcer l'impression de centralisation des décisions. L'importante représentation de cadres dirigeants des divisions du siège au sein des comités de gestion, depuis plusieurs années, a renforcé la perception selon laquelle ONU-Femmes fonctionne selon un processus décisionnel centralisé, souvent opaque. Ce point de vue semble largement partagé au sein d'ONU-Femmes, si l'on en croit les réponses fournies aux Inspecteurs dans le cadre des enquêtes en ligne et des entretiens. La direction d'ONU-Femmes s'efforce de faire évoluer cette perception, notamment au travers de l'examen de la décentralisation des pouvoirs délégués et du traitement des transactions des bureaux de terrain.

Tableau 7

**Aperçu des divisions du siège en 2023**

<i>Divisions</i>	<i>Directeurs</i>	<i>Unités</i>	<i>Personnel</i>
Division des programmes, des politiques et de l'appui intergouvernemental	D-2 (2) D-1 (7)	12	71
Division de la gestion et de l'administration	D-2 D-1 (2)	6	34
Division des partenariats stratégiques	D-2 D-1 (2)	3	22
Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité	D-2	5	17
Division des ressources humaines	D-1	1	17
Division de la société civile	D-1	1	7
Division de la coordination du système des Nations Unies	D-2 D-1	1	14

*Source* : Produit par le CCI à partir des données présentées dans les estimations du budget intégré pour l'exercice biennal 2022-2023 (UNW/2021/7) et des renseignements fournis par le secrétariat d'ONU-Femmes. Comme les unités organisationnelles de chaque division n'apparaissent pas dans les documents budgétaires, les informations présentées peuvent différer de celles contenues dans les notes stratégiques de chaque division.

67. **Efficacité de la structure organisationnelle.** Les membres du personnel qui ont participé à l'enquête du CCI ne sont pas convaincus par les ajustements apportés à la structure organisationnelle, notamment en ce qui concerne l'exécution efficace du mandat et l'amélioration de l'efficacité organisationnelle (voir le tableau 8 ci-dessous). Cet avis est largement partagé par les représentants de pays interrogés, puisque 8 % d'entre eux seulement estiment que la mise en place de la gestion du changement ces dernières années a permis à ONU-Femmes de mieux remplir son mandat. Cette appréciation très mitigée est

jugée particulièrement préoccupante par les Inspecteurs. Les personnes interrogées au siège et sur le terrain ont fourni des réponses similaires.

Tableau 8

**Points de vue des membres du personnel au sujet de la structure organisationnelle**

(pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

	<i>Siège</i>	<i>Terrain</i>
Je trouve que la structure actuelle d'ONU-Femmes permet une exécution efficace de son mandat.	25	25
Je comprends la répartition des responsabilités entre mon unité/bureau et d'autres parties de l'organisation (siège/bureau régional/bureau de pays/bureau de liaison) et je trouve qu'elle fonctionne efficacement.	37	38

Source : Enquête du CCI auprès du personnel d'ONU-Femmes (2023).

68. **La coordination et la coopération en interne demeurent un sujet de préoccupation.** Étant donné le triple mandat confié à ONU-Femmes en matière de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, la coordination et la coopération sont des facteurs essentiels à l'efficacité de l'Entité. Si les notes stratégiques des entités organisationnelles soulignent souvent l'implication de diverses parties prenantes internes, il est rare qu'elles décrivent les mécanismes institutionnalisés de coopération qui existent au niveau opérationnel. Il est également reconnu que : « La nouvelle structure du Plan stratégique et du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources exige des efforts accrus de coordination et de collaboration à l'échelle de l'ensemble de l'Entité, aussi bien au sein des divisions et entre elles qu'avec le terrain, afin d'exploiter au mieux les synergies intégrées dans le nouveau Plan et d'obtenir des résultats transformateurs pour les femmes et les filles »<sup>56</sup>. Les dispositions structurelles ne sont pas le seul facteur qui permette de garantir une coordination et une coopération solides au sein d'une organisation : savoir travailler ensemble exige également une culture du partage de l'information. Les Inspecteurs constatent que la coordination et la coopération internes restent un sujet de préoccupation (voir le tableau 9 ci-dessous). Plusieurs explications ont été fournies aux Inspecteurs à cet égard, telles que la persistance de pratiques cloisonnées potentiellement héritées des entités fusionnées, la concurrence interne pour les ressources, le manque de capacités internes, l'absence d'un répertoire du personnel indiquant clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre (au-delà des titres et des grades officiels), ou encore le fait que les relations interpersonnelles peuvent prévaloir sur les canaux de coordination formels. Si les participants aux enquêtes ou aux entretiens se disent globalement satisfaits de la coordination et de la coopération au sein de leur unité ou de leur bureau, la coordination et la coopération entre unités et bureaux à l'échelle de l'ensemble d'ONU-Femmes ont régulièrement été signalées comme un point défaillant à améliorer. Afin de remédier à cette lacune, la direction d'ONU-Femmes a fait état de plusieurs réunions de coordination interdivisions (hebdomadaires ou bihebdomadaires) entre cadres dirigeants, ainsi que de la mise en place de mécanismes de coordination intradivision entre les chefs de section de chaque division. Les Inspecteurs n'ont pu consulter que l'ordre du jour de ces réunions et n'ont donc pas pu évaluer la qualité des échanges qui y ont eu lieu au regard de l'objectif de décloisonnement des pratiques. Les Inspecteurs notent également qu'une réunion virtuelle informelle entre directeurs régionaux a été organisée afin d'assurer un positionnement régional cohérent et un meilleur partage des informations sur les questions communiquées par le siège aux régions.

<sup>56</sup> ONU-Femmes, *UN Women Strategic Plan 2022–2025 – terms of reference: lead and associate Strategic Plan indicator managers*, p. 2.

Tableau 9  
**Points de vue des membres du personnel au sujet de la coordination et de la coopération au sein de la structure organisationnelle**

(pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

	<i>Siège</i>	<i>Terrain</i>
Je trouve qu'il existe une coordination et une coopération suffisantes au sein de mon unité/bureau.	67	59
Je trouve qu'il existe une coordination et une coopération suffisantes entre les unités et les bureaux d'ONU-Femmes.	36	41

Source : Enquête du CCI auprès du personnel d'ONU-Femmes (2023).

69. **Double rattachement hiérarchique pour les directeurs régionaux.** Les directeurs régionaux d'ONU-Femmes ont un lien hiérarchique fonctionnel et de performance avec les deux Directrices exécutives adjointes. Cette configuration ne fait pas l'unanimité au sein d'ONU-Femmes et a évolué au fil du temps. Ce double rapport hiérarchique a pour avantage de faciliter les processus de communication avec l'ensemble des divisions du siège et de renforcer l'appropriation et la coordination à tous les niveaux d'ONU-Femmes. Bien que ces objectifs soient louables, l'existence de lignes hiérarchiques formelles n'en garantit pas automatiquement la réalisation. La configuration actuelle présente également plusieurs inconvénients : elle peut introduire de la complexité et opacifier les différents rôles, en dispersant la responsabilité et en retardant les processus de prise de décision. Lors des entretiens, les directeurs régionaux ont généralement souligné les avantages du double rattachement hiérarchique en matière de coordination opérationnelle, mais pas en matière de responsabilité. Dans le cadre de la configuration actuelle, la tenue d'une réunion mensuelle entre chaque directeur/directrice régional(e) et les deux Directrices exécutives adjointes afin d'aborder les questions pertinentes pour la région est une bonne pratique relativement récente, mais ces réunions n'ont pas eu lieu régulièrement en 2023, lorsque les postes de directeur/directrice adjoint(e) étaient assurés en intérim. Les inconvénients de la configuration actuelle pourraient donc l'emporter sur ses avantages. **Les Inspecteurs invitent la direction d'ONU-Femmes à réexaminer la question du double rattachement hiérarchique des directeurs régionaux, en particulier pour déterminer si cette configuration est la plus appropriée dans le contexte de renforcement de la présence et des ressources sur le terrain.** Si une structure de gestion matricielle est jugée nécessaire, certains participants aux enquêtes ou aux entretiens ont suggéré la possibilité de mettre à l'essai une solution hybride, selon laquelle l'une des Directrices exécutives adjointes superviserait les directeurs régionaux en tant que superviseuse principale, tandis que l'autre Directrice apporterait une contribution secondaire. Le fait d'avoir un seul superviseur principal et une ligne hiérarchique unique offre de meilleures garanties en matière de renforcement de la responsabilité.

## B. Présence sur le terrain

70. **Contexte.** La présence d'ONU-Femmes sur le terrain était initialement qualifiée d'« architecture régionale » et a fait l'objet d'une attention particulière depuis la création de l'Entité. En 2016, une évaluation institutionnelle a mis en évidence les réalisations d'ONU-Femmes, mais aussi une série de défis à relever. Les recommandations du Service indépendant d'évaluation (SIE) portaient essentiellement sur des questions telles que a) la flexibilité de la présence sur le terrain et l'intégration entre le siège et le niveau régional, b) l'attribution d'objectifs (réalistes) aux bureaux de terrain au regard des capacités dont ils disposent et c) le partage des connaissances<sup>57</sup>. Si la direction d'ONU-Femmes a testé plusieurs mesures visant à appliquer ces recommandations, les Inspecteurs estiment que des mesures supplémentaires demeurent nécessaires dans plusieurs domaines. Ces mesures

<sup>57</sup> SIE, *Strengthening Organizational Structure for Delivering Gender Equality Results: Corporate Evaluation of the Regional Architecture of UN Women*, Independent Evaluation Service. New York, ONU-Femmes, 2016.



deviennent d'autant plus importantes dans le contexte de la réorientation de l'action d'ONU-Femmes vers le terrain, qui représente une occasion cruciale de placer l'Entité dans un cadre plus contemporain. L'examen montre que les États membres soutiennent la vision de la Directrice exécutive et en attendent avec impatience la mise en œuvre (voir le tableau 10 ci-dessous). Parallèlement, les membres du personnel d'ONU-Femmes attendent des instructions claires pour rendre ce changement opérationnel, comme l'indiquent les réponses à l'enquête du CCI et les entretiens menés avec les personnes interrogées.

Tableau 10

**Points de vue des membres du Conseil d'administration au sujet de l'initiative de réorientation vers le terrain**

(pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

	<i>En pourcentage</i>
L'approche de réorientation de l'action d'ONU-Femmes vers le terrain correspond à une orientation stratégique fermement soutenue par le Conseil d'administration.	83
Je pense que la mise en œuvre prochaine de l'initiative de réorientation vers le terrain permettra d'améliorer la capacité d'ONU-Femmes à s'acquitter de ses mandats.	76

Source : Enquête du CCI auprès des membres du Conseil d'administration d'ONU-Femmes (2023).

71. **Principes régissant la présence sur le terrain.** En 2020, la direction d'ONU-Femmes a promulgué son cadre de gouvernance de la présence, qui comprend une politique, une procédure et des orientations<sup>58</sup>. Ces documents décrivent la raison d'être, les critères, les principes de financement et les processus de révision de la présence dans chaque pays. Cette approche a débouché sur une typologie à plusieurs niveaux des structures fonctionnelles des bureaux de terrain. Le document d'orientation définit globalement ce concept comme « une présence établie par ONU-Femmes dans un pays ou une région à l'écart du siège, afin de permettre à l'Entité d'y remplir son mandat conformément à la résolution 64/289 de l'Assemblée générale ». En résumé, il existe trois catégories de bureaux « physiques » (petits, moyens et grands) et une présence (non résidente) de « mise en œuvre de la réforme des Nations Unies ». Cette catégorisation est un outil de gestion indicatif sur lequel se base la direction d'ONU-Femmes pour déterminer la structure fonctionnelle des bureaux ainsi que leurs capacités et leurs ressources de base. Dans sa réponse au Comité consultatif pour les questions de supervision, la direction d'ONU-Femmes a indiqué que l'Entité disposait d'un processus de gestion complet et approfondi, comprenant un examen annuel de sa présence mondiale<sup>59</sup>. Néanmoins, les Inspecteurs estiment que divers défis restent à relever.

72. **Présence et capacités sur le terrain.** Depuis sa création, ONU-Femmes a étendu sa présence sur le terrain. Cette présence est représentée par 6 bureaux régionaux et 62 bureaux de pays, desservant 56 autres pays par l'intermédiaire des entités menant la réforme des Nations Unies (y compris des formes non résidentes d'exécution et de coordination des programmes). ONU-Femmes est au service de la communauté des donateurs et dispose de bureaux de liaison à Abu Dhabi, Addis-Abeba, Almaty (Kazakhstan), Bruxelles, Copenhague, Genève et Tokyo, ainsi que d'un Centre d'excellence pour l'égalité des sexes à Séoul (voir le tableau 11 et l'annexe VI ci-dessous). L'examen a mis en évidence plusieurs points relatifs aux principes régissant la présence d'ONU-Femmes sur le terrain ; la typologie en vigueur peut ne pas s'avérer cohérente, en raison des contraintes financières et des décisions en matière de gestion. Dans son audit, le SAI a souligné que cette typologie avait été formalisée sans mécanisme de mise en œuvre clairement opérationnel pour ce qui est du financement et de la dotation en personnel<sup>60</sup>. Les capacités organisationnelles des bureaux de terrain sont très hétérogènes. Au cours des entretiens, les représentants de bureaux de terrain

<sup>58</sup> Cadre de gouvernance de la présence (août 2020) et procédure de gouvernance de la présence (octobre 2020).

<sup>59</sup> ONU-Femmes, « Background note: briefing to the Executive Board, annual session 2023 – management response to the report of the Advisory Committee on Oversight for the period from 1 January to 31 December 2022 », para. 28.

<sup>60</sup> SAI, *Internal audit report: resource planning, budgeting and allocation*, sect. IV.

interrogés ont fourni plusieurs exemples de conséquences découlant spécifiquement de cette hétérogénéité : ainsi, certains bureaux de pays qui soutiennent plusieurs pays ne sont pas désignés comme des bureaux multinationaux et ne bénéficient donc pas des ressources correspondantes. Le SAI a constaté que les effectifs de certaines unités opérationnelles du siège restaient disproportionnés par rapport à ceux des bureaux de terrain. Il s'est avéré que ce déséquilibre était principalement dû au fait que les responsables de division souhaitaient conserver leur budget, indépendamment de l'évolution du contexte<sup>61</sup>. **Les Inspecteurs suggèrent que la direction d'ONU-Femmes procède à un examen de la gestion afin de déterminer si les capacités actuelles de ses bureaux de terrain sont alignées sur la structure fonctionnelle actuelle et sur les objectifs de réorientation vers le terrain.**

Tableau 11  
Aperçu de la présence sur le terrain en 2023

Régions	Bureaux de pays au sein de la région	Pays au sein desquels l'Entité est un organisme non résident des Nations Unies <sup>a</sup>
Asie et Pacifique	13	7
États arabes et Afrique du Nord	7	2
Amériques et Caraïbes	11	7
Afrique de l'Est et australe	13	0
Europe et Asie centrale	8	5
Afrique de l'Ouest et centrale	10	0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>21</b>

Source : Produit par le CCI à partir des données fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2023).  
<sup>a</sup> Présence aux fins de la réforme des Nations Unies

### C. Réorientation vers le terrain

*Des objectifs clairs et concrets doivent être formulés.*

73. **Les objectifs doivent être clairement établis.** La direction exécutive a présenté dans les grandes lignes son objectif de réorientation de l'action d'ONU-Femmes vers le terrain au cours des dernières années, y compris lors de la récente réunion de concertation qui s'est tenue en octobre 2023. En rapprochant ONU-Femmes de ses bénéficiaires, l'objectif est de remplir plus efficacement le mandat de l'Entité et d'avoir un impact à grande échelle. Comme indiqué précédemment, cette initiative constituerait une transformation majeure pour ONU-Femmes et aurait un impact significatif sur son personnel, ses partenaires et ses autres parties prenantes. Elle implique également une évolution considérable des processus opérationnels, ainsi que des ajustements du cadre politique et des procédures connexes. Il est impératif que cette vision soit présentée en faisant clairement ressortir les avantages opérationnels et économiques que permettrait d'obtenir une théorie du changement portant sur les contributions et les produits, ainsi que les résultats et les effets pour les bénéficiaires d'ONU-Femmes. À l'heure actuelle, les avantages d'une réorientation vers le terrain fondée sur la relocalisation de personnel du siège vers le terrain tendent à être présentés d'un point de vue essentiellement financier. Il convient de noter que la réorientation de l'action d'ONU-Femmes vers le terrain ne figure pas dans le Plan stratégique. Comme l'a reconnu la direction d'ONU-Femmes, le processus d'examen à mi-parcours représente une occasion de combler cette lacune et de développer le modèle économique durable et axé sur le terrain d'ONU-Femmes.

74. **Scénarios actuellement envisagés.** Au moment de l'élaboration du présent rapport, la direction d'ONU-Femmes continuait d'explorer différentes pistes d'application de ce

<sup>61</sup> Ibid., p. 6.

programme ambitieux, avec l'appui d'un consultant externe. Il s'agit d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre sur le terrain, ce qui peut impliquer la délocalisation de certaines fonctions et la décentralisation de certains processus vers les bureaux de pays, avec la délocalisation de certaines fonctions institutionnelles précédemment basées à New York suivie d'un processus de décentralisation visant à renforcer les bureaux de pays. La direction d'ONU-Femmes prévoit de réorienter l'action de l'Entité vers le terrain sur trois plans : la délégation des pouvoirs, les ressources humaines et les ressources financières. Au moment de l'élaboration du présent rapport, les modalités de mise en œuvre de cette initiative restaient encore à définir. Une question majeure qui reste à trancher concerne la définition du « terrain » dans le contexte de la réforme. Concrètement, il s'agit de savoir où la direction d'ONU-Femmes entend réorienter stratégiquement ses fonctions et ses ressources, c'est-à-dire au niveau régional, au niveau national ou à un autre niveau, ou encore selon un modèle hybride à plusieurs niveaux. Une autre question à résoudre concerne la répartition des fonctions et des ressources entre chaque niveau. Ces objectifs doivent être définis au regard des moyens financiers à disposition ; il est également essentiel de déterminer dans quelle mesure une telle vision peut être exécutée de manière réaliste sans ressources supplémentaires (par exemple, en réaffectant des ressources comme cela est actuellement envisagé).

75. **Mesures initiales.** Certaines mesures initiales ont déjà été mises en œuvre pour renforcer la capacité d'action sur le terrain, notamment :

a) Les travaux de l'équipe spéciale sur la délégation de pouvoirs ont entraîné des ajustements initiaux dans la gestion des achats et des ressources humaines (voir para. 99 ci-dessous). Les représentants du terrain étaient généralement satisfaits de l'amélioration de la délégation de pouvoirs amorcée au cours des dernières années. Toutefois, les Inspecteurs rappellent qu'un tel processus doit être assorti de capacités internes suffisantes pour gérer les pouvoirs nouvellement délégués, en particulier au niveau régional où les bureaux peuvent également mobiliser des ressources et mettre en œuvre des programmes en plus de soutenir les bureaux de pays. La situation nationale peut également beaucoup varier et il semble prématuré, à ce stade, d'appliquer de nouveaux principes en matière de délégation de façon systématique ;

b) La direction d'ONU-Femmes a redéployé des ressources afin de créer des postes distincts (P-4) pour les fonctions de planification stratégique et de coordination, qui étaient jusqu'à présent assurées par la même personne au niveau régional. Il est aussi envisagé d'affecter des chargés de communication aux bureaux régionaux, mais aucune avancée n'a été constatée en ce sens.

#### *Mise en œuvre de l'initiative*

76. **Ressources des bureaux de terrain.** Bien que l'objectif d'orienter une plus grande part des ressources vers les bureaux de terrain ait été régulièrement évoqué ces dernières années, sa réalisation a été moins évidente dans la pratique, comme l'ont souvent indiqué les personnes interrogées sur le terrain. Le SAI a également constaté la lenteur du processus de redistribution des ressources aux bureaux de pays et la réticence des responsables du siège à priver leurs propres divisions de moyens financiers déjà limités<sup>62</sup>. Les critères appliqués pour l'affectation des ressources semblaient principalement s'appuyer sur des considérations financières (telles que le nombre de programmes et de projets gérés, les recettes effectives générées et le taux d'exécution) plutôt qu'à des considérations de fond (telles que le contexte géopolitique, géoéconomique, historique et culturel, l'importance stratégique et les questions sociodémographiques). L'affectation des ressources peut nécessiter une approche plus innovante et intégrer des éléments tels que l'évaluation qualitative des performances des bureaux de pays, de la qualité des programmes mis en œuvre, du type de partenariats établis, des avantages à long terme des allocations de ressources (du point de vue de l'investissement), et de l'influence exercée auprès des autorités nationales et des partenaires interinstitutions. L'examen montre que certaines divisions d'ONU-Femmes semblent prêtes à adopter une gestion plus dynamique des ressources, notamment en utilisant les affectations temporaires comme capital d'amorçage pour instaurer des conditions favorables à une

<sup>62</sup> Ibid., p. 14.

augmentation des ressources autres que les ressources de base. Les Inspecteurs invitent la direction d'ONU-Femmes à élargir ses critères concernant sa présence sur le terrain.

77. **Représentation d'ONU-Femmes sur le terrain.** La représentation d'ONU-Femmes sur le terrain est généralement inférieure à celle des autres entités des Nations Unies, avec des directeurs régionaux (au niveau D-1) et des représentants de pays (principalement au niveau P-4, bien que parfois au niveau P-5 voire D-1). Les représentants du terrain ont expliqué que cette situation avait des conséquences concrètes sur la crédibilité et l'autorité d'ONU-Femmes sur le terrain. Elle empêche ainsi l'Entité d'avoir véritablement voix au chapitre, notamment lors des échanges avec les gouvernements des pays d'accueil, les coordonnateurs résidents et d'autres parties prenantes, lors de la formulation de stratégies de développement au niveau local et de programmes conjoints de base, ainsi que lors de l'intégration initiale des questions de genre dans les activités des équipes de pays, remettant en cause le rôle central joué par ONU-Femmes en la matière au sein du système. Les représentants de pays et leurs adjoints devraient être en mesure de jouer leur rôle dans les forums interinstitutions et auprès des autorités nationales. **Compte tenu des ressources à consacrer à l'initiative de réorientation vers le terrain, la direction d'ONU-Femmes devrait envisager de rééquilibrer les ressources afin d'élever le niveau de ses directeurs régionaux et de veiller à ce que des représentants de pays adjoints soient implantés dans la plupart des pays afin de renforcer l'autonomie de l'Entité sur le terrain** (actuellement, 23 bureaux de pays sur 62 disposent d'un[e] représentant[e] de pays adjoint[e]).

78. **Déploiement de l'expertise qualitative.** Le redéploiement de l'expertise actuellement basée au siège est également une question sensible qui ne peut être envisagée uniquement d'un point de vue quantitatif. Tout en se félicitant de la possibilité de voir des ressources supplémentaires affectées à leurs bureaux, les représentants du terrain ont exprimé des inquiétudes quant au type d'expertise qui serait transféré et à son adéquation avec les besoins de ces bureaux. Il est en effet nécessaire de procéder à une analyse approfondie du type de fonctions à transférer sur le terrain ainsi que de la finalité de cette démarche. Les scénarios présentés lors de la réunion de concertation d'octobre 2023 n'étaient pas suffisamment détaillés à cet égard.

#### *Adhésion du personnel pour une transition réussie*

79. **Approche inclusive des initiatives institutionnelles.** Les incertitudes entourant la mise en œuvre de cette initiative créent de nombreuses tensions au sein de certains groupes du personnel d'ONU-Femmes tout en suscitant de grandes attentes chez d'autres. Il est essentiel de communiquer de manière claire et transparente les raisons et les étapes d'une telle réforme afin de garantir l'adhésion du personnel ainsi qu'une transition réussie. Cette considération a fait défaut jusqu'à présent, comme le montrent les réponses des membres du personnel aux enquêtes en ligne (voir le tableau 12 ci-dessous) et comme le confirment les représentants du terrain, qui ont soutenu le processus mais n'ont pas toujours été bien informés. Les données fournies n'ont pas permis aux Inspecteurs de déterminer clairement de quelle manière et en quel lieu l'initiative de réorientation vers le terrain avait été débattue dans un vaste forum réunissant des dirigeants du siège et sur le terrain. Ils ont seulement eu connaissance des séminaires mondiaux à destination de la haute direction organisés en juin 2022 (dont les procès-verbaux ont été demandés, mais n'ont pas été fournis) et en juin 2023 (qui ont abordé les défis de l'initiative d'une manière générale). En outre, l'Équipe spéciale de réorientation vers le terrain a été constituée en octobre 2023. Le Groupe de référence des représentants de pays a également été créé. L'équipe spéciale est le reflet des autres comités de gestion : seuls deux de ses neuf membres sont des représentants du terrain (un[e] directeur/directrice régional[e] et un[e] représentant[e] de pays) et le groupe de référence est composé de sept représentants du terrain. **De l'avis des Inspecteurs, une initiative institutionnelle aussi importante et décisive que la réorientation vers le terrain doit être menée d'une manière plus inclusive pour avoir une chance de réussir. Dans cet esprit, la représentation sur le terrain de l'Équipe spéciale doit être élargie, et la représentation du personnel pourrait être envisagée.**

Tableau 12  
**Opinion des membres du personnel sur l'initiative de réorientation vers le terrain**  
 (pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

	<i>Siège</i>	<i>Terrain</i>
Je dirais que l'initiative [de réorientation vers le terrain] fixe des objectifs clairs.	32	41
Je dirais que l'initiative [de réorientation vers le terrain] prévoit des modalités claires de mise en œuvre.	10	29

Source : Enquête du CCI auprès du personnel d'ONU-Femmes (2023).

80. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité et l'efficience d'ONU-Femmes.

**Recommandation 5**

**Le Conseil d'administration devrait demander à la Directrice exécutive de présenter, lors de la session annuelle 2025 du Conseil, un plan pour la mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain, qui en détaille les avantages économiques et opérationnels, accompagné d'une estimation réaliste des ressources financières nécessaires pour opérer cette réforme d'une manière qui renforce l'efficacité et l'efficience d'ONU-Femmes dans l'exécution de son triple mandat au service de toutes ses parties prenantes et en appui à son personnel, et de communiquer chaque année les résultats de la mise en œuvre de cette initiative.**

## V. Planification stratégique et gestion des risques

81. **Principaux domaines thématiques du Plan stratégique 2022-2025.** Le Plan stratégique 2022-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 2021<sup>63</sup>. Le Plan stratégique définit la vision d'ONU-Femmes pour un changement accéléré, durable et transformateur, et exprime l'intention d'ONU-Femmes de tirer parti de son triple mandat unique, qui englobe le soutien normatif, la coordination du système des Nations Unies et les activités opérationnelles, pour mobiliser une action urgente et soutenue en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et les filles, ainsi que pour contribuer à la réalisation du Programme 2030<sup>64</sup>. Le Plan stratégique couvre quatre principaux domaines d'impact thématiques (voir le tableau 13 ci-dessous), avec une indication de la répartition des dépenses des programmes prévue par la direction d'ONU-Femmes pour la période de quatre ans, sur la base d'une estimation de l'évolution des dépenses et des exigences futures en ce qui concerne les priorités des programmes de pays. L'analyse complète du Plan stratégique dépasse le cadre du présent examen, qui présente des remarques plus générales. Cependant, les Inspecteurs se félicitent de l'amélioration constante par la direction d'ONU-Femmes de la théorie du changement exprimée dans le Plan stratégique et de la mise à jour des modalités opérationnelles selon une approche rétrospective, en essayant de planifier, mettre en œuvre, suivre, contrôler et évaluer systématiquement les progrès à travers une gestion axée sur les résultats et sensible au genre, en particulier pour les quatre domaines d'impact thématiques et les sept résultats systémiques. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique est considéré par la direction d'ONU-Femmes comme une occasion d'évaluer les performances et d'ajuster l'orientation stratégique pour améliorer encore la mise en œuvre en 2024 et 2025, comme cela a été communiqué aux États membres lors d'un atelier informel organisé en décembre 2023.

Tableau 13

### Vue d'ensemble des domaines d'impact thématiques et des ressources du Plan stratégique 2022-2025 et données de 2022

Domaine d'impact	
<b>Gouvernance et participation à la vie publique</b>	
(Les femmes participent pleinement et équitablement au leadership et à la prise de décision, et les femmes et les filles bénéficient d'une gouvernance sensible au genre)	
<i>Ressources prévues (en millions de dollars et pourcentage du total) :</i>	351 (21 %)
<i>Données de 2022 (en millions de dollars) :</i>	81,6
<b>Autonomisation économique des femmes</b>	
(Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique.)	
<i>Ressources prévues (en millions de dollars et pourcentage du total) :</i>	280,8 (16 %)
<i>Données de 2022 (en millions de dollars) :</i>	67,8
<b>Élimination des violences faites aux femmes et aux filles</b>	
(Toutes les femmes et les filles mènent une vie exempte de toutes formes de violence.)	
<i>Ressources prévues (en millions de dollars et pourcentage du total) :</i>	473,9 (28 %)
<i>Données de 2022 (en millions de dollars) :</i>	92,9
<b>Femmes, paix et sécurité, action humanitaire, et réduction des risques de catastrophe</b>	
(Les femmes et les filles contribuent à l'instauration d'une paix durable et à l'amélioration de la résilience, et jouent un rôle important dans ce domaine, et bénéficient de l'action humanitaire et de la prévention des catastrophes naturelles et des conflits à part égale.)	
<i>Ressources prévues (en millions de dollars et pourcentage du total) :</i>	596,8 (35 %)
<i>Données de 2022 (en millions de dollars) :</i>	105,1

<sup>63</sup> Décision du Conseil d'administration 2021/5.

<sup>64</sup> Plan stratégique 2022-2025 (UNW/2021/6), p. 1, résumé.

Source : Produit par le CCI à partir des informations du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique 2022-2025 d'ONU-Femmes et du Portail de la transparence d'ONU-Femmes.

82. **Renforcement des liens entre la planification et l'affectation des ressources.** Le Plan stratégique a été adopté à l'issue d'un vaste processus de consultation impliquant des parties prenantes internes et externes, telles que les États membres, des représentants de la société civile, ainsi que des responsables du siège et sur le terrain. Les Inspecteurs reconnaissent que la direction d'ONU-Femmes s'est clairement efforcée de renforcer les liens entre la planification stratégique, l'affectation des ressources et les résultats attendus. Pour ce faire, les évolutions en matière de dépenses de chaque domaine d'impact thématique au cours des trois dernières années ont été examinées et les exigences futures ont été anticipées en fonction des priorités des programmes de pays, telles que définies dans les documents stratégiques pluriannuels. La création de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité a été importante en ce sens. Appliquant un nouveau modèle de théorie du changement, le Plan stratégique s'accompagne d'un Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, qui comprend une composante liée aux résultats de développement ainsi qu'une composante relative à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles. La composante liée aux résultats de développement vise à mesurer les résultats de développement au niveau de l'impact, des effets et des produits, et définit les indicateurs utilisés pour mesurer les progrès, tandis que la composante relative à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles décrit les produits et identifie les indicateurs qui soutiennent l'obtention des résultats de développement par ONU-Femmes. Les Inspecteurs ont apprécié la section détaillée du document de planification sur le contexte global du travail d'ONU-Femmes et les enseignements tirés de sa première décennie d'existence. Les Inspecteurs considèrent également comme une bonne pratique l'obligation pour chaque entité organisationnelle de définir dans ses notes stratégiques les liens avec le Plan stratégique institutionnel et ses indicateurs. Le tableau 14 ci-dessous présente une vue d'ensemble des opinions recueillies auprès des membres du personnel concernant le processus de planification et les composantes du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources.

Tableau 14  
**Opinions des membres du personnel sur la planification stratégique et le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources**

(pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

	<i>Siège</i>	<i>Terrain</i>
J'ai des notions de base de la gestion de la planification stratégique au sein d'ONU-Femmes.	63	66
Je pense que le processus de planification stratégique d'ONU-Femmes est efficace.	32	55
Je pense que le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources d'ONU-Femmes contient des indicateurs stratégiques qui mesurent les progrès accomplis en matière de résultats de développement au niveau de l'impact, des effets et des produits.	45	57
Je pense que le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources d'ONU-Femmes contient des indicateurs qui mesurent les progrès accomplis en matière d'efficacité et d'efficacité organisationnelles.-	46	57
J'ai des notions de base de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein d'ONU-Femmes.	62	70

Source : Enquête du CCI auprès du personnel d'ONU-Femmes (2023).

## A. Composante liée à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles

83. **Produits et indicateurs relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles dans les domaines de gestion.** La performance des activités opérationnelles d'ONU-Femmes ne figure pas dans le mandat du présent examen. Par conséquent, les Inspecteurs ne commentent pas les indicateurs relatifs aux résultats de développement, mais se concentrent

plutôt sur la composante d'efficacité et d'efficience organisationnelles, qui est liée aux domaines de gestion. Comme l'indique le tableau 15 ci-dessous, l'efficacité et l'efficience organisationnelles sont associées à cinq produits principaux basés sur 35 indicateurs clés pour la gestion des performances. L'annexe VII donne un aperçu des produits et indicateurs relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles, ainsi que des données de 2022 tirées du Portail de la transparence d'ONU-Femmes. Une comparaison entre les indicateurs actuels (2022-2025) et ceux de la période précédente (2018-2021) fait apparaître une structure similaire couvrant les mêmes domaines. On note une diminution du nombre d'indicateurs (passés de 49 à 35), qui sont désormais davantage axés sur les aspects quantitatifs que qualitatifs. Des indicateurs sur les progrès en matière de transformation opérationnelle ont été ajoutés à la dernière version. Les Inspecteurs reconnaissent l'intérêt de disposer d'une composante distincte axée sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Toutefois, même s'ils sont empruntés au processus d'examen quadriennal complet des politiques, certains de ces indicateurs ont été jugés de nature générale et plutôt conservateurs pour une organisation aspirant à un changement résolument transformateur en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à grande échelle. Le tableau 15 décrit la répartition prévue des ressources entre les produits liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.

Tableau 15

**Vue d'ensemble de l'affectation des ressources pour chaque produit lié à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles (Plan stratégique 2022-2025)**

(Pourcentage)

<i>Produit</i>	<i>Estimations des ressources</i>
1 Garantir une organisation responsable grâce à des performances fondées sur des principes	33
2 Promouvoir les partenariats et mobiliser les ressources ; influencer efficacement pour obtenir un impact à grande échelle	21
3 Faire progresser la transformation opérationnelle	29
4 Soutenir les capacités du personnel et promouvoir une culture inclusive au sein d'ONU-Femmes	9
5 Assurer l'efficacité des produits, services et processus normatifs, opérationnels et de coordination	9

*Source* : Produit par le CCI à partir des informations fournies par la Direction de la Division de la planification, de la stratégie, des ressources et de l'efficacité dans les documents « UN-Women integrated budget 2024–2025: informal briefing to the Executive Board » (ONU-Femmes, 2023) et UNW/2023/2.

84. **Établissement de rapports sur les indicateurs liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.** En interne, le statut de certains indicateurs est contrôlé dans le cadre du processus d'examen trimestriel des activités. Le rapport de la Directrice exécutive sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan stratégique fournit aux États membres des informations consolidées sur le statut des indicateurs liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles par rapport aux étapes fixées. Dans son rapport présenté lors de la session annuelle de 2023 du Conseil d'administration, la Directrice exécutive a déclaré que, au cours de la première année du Plan stratégique, ONU-Femmes avait obtenu de bons résultats (plus ou moins 10 % par rapport à la cible fixée pour 2022) pour 81 % des indicateurs liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles<sup>65</sup>. Le Portail de la transparence d'ONU-Femmes, qui a été lancé en 2022, permet également d'accéder à des informations complètes sur les niveaux de référence et la progression vers l'objectif fixé pour chaque indicateur des composantes relatives aux résultats de développement ainsi qu'à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.

<sup>65</sup> UNW/2023/2, para. 93.



## B. Possibilités liées au triple mandat

85. **Intégration des mandats.** Les Inspecteurs prennent note du triple mandat d'ONU-Femmes, à savoir normatif, opérationnel et de coordination, qui offre une occasion unique d'adopter des approches intégrées pour s'attaquer aux causes profondes des inégalités de genre et impulser un changement plus large des systèmes. Les trois aspects du mandat doivent être exécutés de manière équilibrée et se renforcer mutuellement, et les activités opérationnelles et de développement doivent être menées dans le cadre du triple mandat, en lien avec les deux autres mandats. Dans son bilan informel au Conseil d'administration en juin 2023, la Directrice exécutive a indiqué que le triple mandat est exécuté de manière intégrée et que les ressources consacrées aux activités de développement (87,5 % des ressources totales) associent des travaux normatifs, opérationnels et de coordination aux niveaux régional et national<sup>66</sup>. Les conclusions du présent examen sont positives à cet égard, car le personnel d'ONU-Femmes se considère comme impliqué dans tous les mandats de l'Entité. Seule une proportion minime des effectifs associe sa contribution ou celle de son bureau/unité à un seul aspect du mandat. Les Inspecteurs se sont réjouis de constater la passion qui anime le personnel et la main-d'œuvre affiliée lors l'exécution du triple mandat selon une approche caractéristique qui intègre ces trois dimensions. En outre, les représentants du terrain ont estimé qu'ONU-Femmes avait relativement bien réussi à exécuter son triple mandat de manière intégrée aux niveaux régional et national (voir le tableau 16 ci-dessous) ; ils ont ainsi déclaré que le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources reflétait bien les activités menées<sup>67</sup>.

Tableau 16

### Opinion des représentants du terrain concernant la réussite de l'ONU-Femmes dans l'exécution intégrée de son triple mandat

(Nombre de réponses et pourcentage total de réponses "très réussie" et "réussie")

	Directeurs régionaux (nombre)	Représentants de pays (pourcentage)
Intégration du mandat au niveau national	4	83
Intégration du mandat au niveau régional	4	71
Intégration du mandat au niveau mondial	3	59

Source : Questionnaire du CCI adressé aux représentants du terrain d'ONU-Femmes (2023).

86. **Clarifier les « espaces consacrés au genre » des Nations Unies.** Dans sa réponse au questionnaire institutionnel, la direction d'ONU-Femmes a déclaré qu'il n'y avait pas de chevauchement avec les mandats d'autres entités des Nations Unies. Toutefois, à défaut de doubles emplois, les Inspecteurs constatent des tensions potentielles avec les mandats et les activités d'autres entités des Nations Unies concernant les questions de genre. C'est ce qu'ont déclaré lors des entretiens les représentants du terrain, qui sont confrontés à des difficultés spécifiques s'agissant de la répartition du travail entre les entités des Nations Unies. Certaines personnes interrogées considèrent qu'il s'agit d'une question plus fondamentale sur le futur modèle opérationnel que devrait adopter ONU-Femmes. D'autres ont déclaré qu'il faudrait refuser les programmes ou les projets qui ne sont pas complètement alignés sur les priorités stratégiques de l'organisation, car ils créent une tension structurelle supplémentaire. Ce risque a également été souligné par plusieurs sources indépendantes au cours des dernières années<sup>68</sup>. Les Inspecteurs notent que le FNUAP, le PNUD, ONU-Femmes et l'UNICEF se

<sup>66</sup> Direction de la Division de la planification, de la stratégie, des ressources et de l'efficacité, *UN-Women integrated budget 2024-2025: informal briefing to the Executive Board*. ONU-Femmes, 2023.

<sup>67</sup> Un document complémentaire est disponible sur le site Web du CCI. Les Inspecteurs y font part d'observations concernant chacun des domaines énoncés dans le mandat d'ONU-Femmes.

<sup>68</sup> Par exemple : a) Dalberg Advisors, *Independent Review of the UN System's Capacity to Deliver on Gender Equality: Final Report* (2023) ; b) SIEA, *Corporate evaluation of UN Women's UN system coordination and broader convening role in ending violence against women* (2021) ; c) Bureau de l'évaluation du FNUAP, *Evaluation of UNFPA Support to Gender Equality and Women's Empowerment 2012-2020* (New York, 2021).

sont engagés à travailler en étroite collaboration et de manière cohérente au sein et à l'extérieur des quatre entités en appliquant un ensemble d'indicateurs communs et complémentaires, y compris des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable, dans leurs plans stratégiques respectifs, conformément à l'examen quadriennal complet des politiques. Cependant, ils souscrivent aux conclusions de l'examen indépendant sur la capacité du système des Nations Unies à réaliser l'égalité entre les sexes, notamment sur le manque de clarté de la délimitation des mandats de certaines entités des Nations Unies. Les Inspecteurs estiment que les mandats opérationnels et de coordination assignés à ONU-Femmes seront exécutés plus efficacement si le rôle de l'organisation est largement reconnu. Il faut pour cela doter ONU-Femmes des pouvoirs, des responsabilités et des ressources nécessaires pour lui permettre d'assurer le leadership et de s'appuyer sur son expertise pour soutenir les efforts en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies et au-delà<sup>69</sup>.

87. **Activités opérationnelles alignées sur les priorités de l'organisation.** Comme indiqué précédemment, la structure financière actuelle montre bien l'importance de l'aspect opérationnel du mandat, qui génère la plupart des ressources autres que les ressources de base. À l'instar de toute organisation dépendant fortement des contributions préaffectées, la planification stratégique doit tenir compte des contraintes de financement. La direction d'ONU-Femmes doit ainsi veiller à ce que les activités financées par des contributions préaffectées soient alignées sur les priorités stratégiques. Le risque d'un désalignement est de se laisser guider par la disponibilité des fonds (approche axée sur l'offre). Au contraire, ONU-Femmes devrait adopter une approche intégrée consistant à aligner stratégiquement les activités opérationnelles sur les engagements normatifs et de coordination afin de répondre aux besoins sur le terrain (approche axée sur la demande). Les entretiens menés avec les directeurs régionaux et les représentants de pays, ainsi qu'avec les directeurs du siège concernés, ont été rassurants à cet égard. Les Inspecteurs ont constaté que les notes stratégiques des bureaux de pays avaient été préparées avec leur participation active aux processus d'évaluation commune des pays et au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en alignant leurs priorités stratégiques sur les priorités nationales. Dans la perspective d'un meilleur alignement des priorités stratégiques sur les activités programmatiques au niveau national, la promulgation de la Politique de planification, de suivi et d'établissement de rapports en octobre 2023 est une étape qui va dans le sens d'un renforcement de l'approche axée sur les résultats.

88. **Programmation conjointe.** L'examen révèle que des efforts ont été consentis à différents niveaux ces dernières années pour adopter une approche plus holistique de la programmation afin d'éviter les « programmes confettis », selon l'expression utilisée par l'une des personnes interrogées. Dans ce contexte, les Inspecteurs constatent l'accent mis sur la programmation conjointe dans le Plan stratégique, qui crée un effet de levier important pour ONU-Femmes compte tenu de sa taille et de ses capacités<sup>70</sup>. La direction d'ONU-Femmes place ainsi l'Entité en actrice du système de développement des Nations Unies. À titre d'exemple, ONU-Femmes a été au cœur de l'initiative Spotlight<sup>71</sup>. L'engagement d'ONU-Femmes dans la programmation conjointe aux côtés d'autres entités des Nations Unies est une orientation soutenue par le Conseil d'administration, comme le confirment les

<sup>69</sup> Par exemple, le rôle du FNUAP en matière de santé sexuelle et reproductive tenant compte des questions de genre, de violence fondée sur le genre et d'aide humanitaire, et le travail du PNUD en faveur de la participation politique des femmes, de leur autonomisation économique et de la lutte contre la violence fondée sur le genre.

<sup>70</sup> UNW/2021/6, para. 115.

<sup>71</sup> L'Union européenne et les Nations Unies collaborent depuis 2017 dans le cadre de l'initiative Spotlight afin d'autonomiser les femmes et les filles, ainsi que de promouvoir et de protéger leurs droits dans le monde entier, en investissant en Afrique, en Asie, dans les Caraïbes, en Amérique latine et dans la région du Pacifique. Dans le cadre de cette initiative et en réponse au questionnaire institutionnel, la direction d'ONU-Femmes a déclaré que « l'initiative Spotlight avait reçu 169,7 millions de dollars entre 2018 et 2022 ».

réponses à l'enquête du CCI. Les Inspecteurs ont toutefois constaté le niveau généralement limité des ressources affectées aux programmes conjoints axés sur les questions de genre<sup>72</sup>.

### C. Gestion des risques

89. **Cadre de gestion des risques**<sup>73</sup>. ONU-Femmes a mis en place la fonction de gestion des risques en 2015. Ces dernières années, la direction d'ONU-Femmes s'est efforcée de remédier aux faiblesses de son cadre de gestion des risques, relevées par une évaluation de la maturité menée par les SIEA en 2019. La Politique de gestion des risques de l'Entité, soutenue par la Procédure de gestion des risques, a été publiée pour promouvoir une approche normalisée de l'identification, de l'évaluation, de la hiérarchisation, de l'atténuation, du suivi et de l'établissement de rapports sur les risques au sein d'ONU-Femmes<sup>74,75</sup>. Un indicateur lié à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles a également été formulé<sup>76</sup>. Le Comité d'examen des activités fait office de Comité de gestion des risques dans le but de mieux intégrer les considérations en matière de risque dans les processus de prise de décision concernant les opérations, comme l'a déclaré ONU-Femmes.

90. **Capacité de gestion des risques**. La fonction de gestion des risques est désormais rattachée à la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité. Elle a été transférée de la Division de la gestion et de l'administration en 2020 afin de mettre en place une planification et un suivi des programmes et des projets davantage axés sur les risques. Cette fonction est assurée par le/la Responsable de la gestion des risques institutionnels (P-4, travaillant à 50 % sur la gestion des risques) et le/la Spécialiste de la gouvernance, des risques et de la conformité (P-3, travaillant à 30 % sur la gestion des risques). Le dispositif actuel représente une amélioration par rapport à la configuration précédente, dans laquelle cette fonction a d'abord été exercée par des consultants pendant plusieurs années, puis à temps partiel par un membre du personnel de la catégorie professionnelle de niveau P-3 et P-2. En dépit de cette amélioration notable, les capacités internes restent limitées, alors qu'ONU-Femmes continue de se développer. Le renforcement des capacités dépend des chefs de bureau qui jouent le rôle de responsables des risques au sein de l'Entité et des points focaux chargés des risques qui sont nommés dans chaque bureau. Dans les deux cas, cette responsabilité s'ajoute à leurs autres fonctions. La Directrice de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité fait office de Cheffe de la gestion des risques chargée de veiller à l'application des mesures convenues par le Comité de gestion des risques.

91. **Registres des risques et appétence pour le risque**. Le processus d'élaboration du registre annuel des risques institutionnels repose sur deux niveaux d'analyse : ascendante (consolidation des évaluations des risques au niveau des unités et des registres des risques) et descendante (observations du Comité de gestion des risques)<sup>77</sup>. Les risques sont classés en quatre catégories normalisées (contextuels, stratégiques, opérationnels et fiduciaires/de

<sup>72</sup> D'après le rapport du Secrétaire général sur l'intégration des questions de genre dans toutes les politiques et tous les programmes du système des Nations Unies, en 2022, seuls 8 % des financements des programmes conjoints étaient consacrés à l'objectif 5 des objectifs de développement durable, bien que 38 % des programmes conjoints dans leur ensemble soient axés sur le genre. En 2023, seuls 38 % des fonds d'affectation spéciale multipartites ont déclaré avoir alloué 15 % ou plus de leurs fonds à l'action en faveur de l'égalité des sexes en tant qu'objectif principal. De plus, en 2022, le Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable a consacré 13 % de ses ressources à des programmes dont l'objectif principal était l'égalité des sexes, ce qui représente la moitié du niveau enregistré en 2021 (26 %). Voir E/2022/62.

<sup>73</sup> Des informations générales sur la gestion des risques au sein d'ONU-Femmes sont présentées à l'annexe VIII.

<sup>74</sup> SIEA, *Risk management process: maturity assessment as of May 2019*, 2019.

<sup>75</sup> Politique de gestion des risques (2020) et Procédure de gestion des risques (2021, révision prévue en 2024).

<sup>76</sup> Indicateur P 1.4 : pourcentage d'unités de risques satisfaisant aux exigences du cadre et de la politique de gestion des risques institutionnels.

<sup>77</sup> Les Inspecteurs ont échantillonné les évaluations des risques de chacune des unités suivantes : une division du siège, un bureau régional et un bureau de pays. Dans l'ensemble, la préparation est adéquate.

protection) ; 21 domaines de risques standard et 4 catégories de risques de fraude sont également analysés<sup>78</sup>. Le Comité d'examen des activités est chargé d'examiner le registre des risques institutionnels et de proposer des mises à jour régulières en fonction des circonstances. À cet égard, le processus d'examen trimestriel des activités fournit des indications utiles. Conçue conformément au registre des risques institutionnels, la première déclaration d'appétence pour le risque d'ONU-Femmes a été approuvée en 2022 par la Directrice exécutive et mise en œuvre pour la première fois en 2023<sup>79</sup>. Le tableau 1 de l'annexe VIII présente un résumé des risques ainsi que leur niveau de probabilité et leurs conséquences. Dans la Politique de gestion des risques, le Conseil d'administration est cité comme la première des principales parties prenantes ; il est également chargé de certaines fonctions de supervision générale. Cependant, la gestion des risques n'a jamais constitué un point distinct de l'ordre du jour du Conseil d'administration et n'a été discutée que dans le cadre des questions d'audit. Les Inspecteurs espèrent une évolution en ce sens, car ce point sera ajouté à l'ordre du jour de la première session ordinaire du Conseil d'administration en 2025 afin de garantir la participation active de l'organe directeur dans la gestion des risques, comme l'a suggéré le CCI<sup>80</sup>. Dans ce contexte, **les Inspecteurs estiment que la déclaration d'appétence pour le risque devrait également être présentée au Conseil d'administration pour approbation.**

92. **Critères de référence du CCI pour la gestion des risques institutionnels.** En 2020, le CCI a proposé une série de critères de référence pour aider les organisations du système des Nations Unies dans leur approche de la gestion des risques. D'après les informations disponibles dans le système de suivi en ligne du CCI, les Inspecteurs reconnaissent qu'ONU-Femmes atteint plusieurs des critères et confirment les travaux en cours dans les domaines restants (voir le tableau 2 de l'annexe VIII). Dans la lignée des améliorations continues de la gestion des risques institutionnels, ONU-Femmes a produit son premier rapport sur cette question en 2022.

93. **Culture de la gestion des risques institutionnels.** Les améliorations apportées à la gestion des risques sont reconnues au sein de l'Entité : la majorité des personnes interrogées lors de l'enquête du CCI estimaient que, dans leurs domaines de travail, ONU-Femmes identifiait les risques correspondant à son mandat et mettait en œuvre des mesures d'atténuation suffisantes. En outre, deux tiers des représentants du terrain considéraient que la fonction de gestion des risques était mature ou très mature au sein de leur bureau. La direction d'ONU-Femmes s'est engagée à donner suite à l'observation du Comité consultatif pour les questions de supervision selon laquelle la gestion des risques n'avait pas encore atteint un niveau élevé de maturité, en particulier sur le terrain, et nécessitait davantage de travail et de ressources<sup>81</sup>. Les Inspecteurs ont consulté une série d'évaluations de la qualité aux niveaux régional et national, coordonnées par l'équipe chargée de la gestion des risques<sup>82</sup>. La qualité de l'analyse, des observations et des recommandations fournies par les consultants était inégale, mais l'exercice reste une bonne pratique. L'équipe chargée de la gestion des risques ayant entamé le processus de révision obligatoire de la Politique de gestion des risques et de la procédure correspondante (prévue pour 2024), c'est l'occasion de se pencher sur certains domaines nécessitant des améliorations. À cet égard, les Inspecteurs se félicitent que les responsabilités en matière de gestion des risques fassent l'objet d'un indicateur de performance clé pour diverses fonctions au siège et dans le cadre du système d'évaluation des performances depuis 2021 sur le terrain. La fourniture des ressources nécessaires pour assurer une formation régulière des responsables et des points focaux chargés des risques est également une condition préalable à leur participation active au processus. Enfin, **les**

<sup>78</sup> ONU-Femmes, Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité, 2022 *UN Women enterprise risk management Report* (New York, 2022), p. 5.

<sup>79</sup> ONU-Femmes, « Déclaration d'appétence pour le risque » (document interne).

<sup>80</sup> JIU/REP/2020/5.

<sup>81</sup> UNW/2023/3/Add.1, para. 55.

<sup>82</sup> Un examen de ces documents a mis en lumière plusieurs points problématiques, notamment : a) des retards de soumission des registres des risques ou absence de registres des risques, fragilisant l'ensemble du processus d'évaluation annuel ; b) une incapacité à soumettre les registres des risques dans le cadre du processus d'assurance de la qualité ; c) un manque de compréhension de la gestion des risques et des problèmes opérationnels touchant les bureaux. Ces problèmes ont également été observés en interne par un certain nombre de responsables.

Inspecteurs rappellent la disposition de la Politique de gestion des risques en vertu de laquelle ONU-Femmes envisage d'être évaluée tous les quatre ans en ce qui concerne les dimensions de maturité des risques convenues par un prestataire d'assurance indépendant<sup>83</sup>. Les critères de référence proposés par le CCI devraient donc être pris en considération.

<sup>83</sup> Politique de gestion des risques, para. 5.13.1.

## VI. Cadre de gestion

### A. Cadre réglementaire

94. **Cadre réglementaire composite.** Les Inspecteurs ont observé que la direction d'ONU-Femmes avait rationalisé les composantes du cadre réglementaire de l'Entité au cours des dernières années en publiant une série de politiques et de documents sur les procédures de mise en œuvre. Le Comité consultatif pour les questions de supervision a souligné les avantages potentiels d'une telle initiative. En effet, ONU-Femmes s'appuie sur un cadre réglementaire composite comprenant les éléments suivants : a) la législation externe directement applicable héritée du Secrétariat des Nations Unies ; b) la législation externe adaptée d'autres entités des Nations Unies, généralement le PNUD ou le FNUAP ; c) les politiques élaborées en interne lorsqu'il a été jugé nécessaire d'adapter spécifiquement le contenu à ONU-Femmes ; et d) des procédures, des orientations et d'autres ressources en matière de connaissances et d'informations destinées à soutenir la mise en œuvre des politiques<sup>84</sup>. La consolidation du cadre réglementaire est un processus continu qui nécessite un travail intense. La direction d'ONU-Femmes a indiqué, par exemple, que certaines politiques du PNUD actuellement utilisées seraient remplacées par des politiques élaborées par ONU-Femmes. Si l'application de politiques d'autres entités des Nations Unies peut constituer une approche efficace, il convient de noter que certaines ont été conçues à l'origine pour des entités beaucoup plus grandes. Il se peut donc qu'elles ne soient pas totalement pertinentes pour ONU-Femmes, notamment s'agissant des dispositions ou des capacités nécessaires pour les appliquer. Principalement sur le terrain, les interlocuteurs ont expliqué les difficultés rencontrées lors de l'application de politiques qui n'étaient pas toujours adaptées à leur contexte.

95. **Politique du Cadre de politiques, de procédures et d'orientation.** Les Inspecteurs notent l'attention portée à l'élaboration harmonisée du cadre réglementaire. La Politique du Cadre de politiques, de procédures et d'orientation (2023) et sa procédure correspondante établissent pour ce faire des principes et des normes internes pour l'élaboration, l'approbation, la communication, l'exécution, la traduction et la gestion de l'ensemble des politiques, des procédures et des autres documents d'orientation. Cela implique que toutes les politiques et procédures soient réexaminées et révisées si nécessaire, au moins une fois tous les quatre ans. Cette approche a été considérée comme une bonne pratique. Les dernières versions de toutes les politiques, procédures, orientations et documents connexes approuvés par ONU-Femmes sont disponibles sur l'intranet de l'Entité, avec des indications sur l'unité opérationnelle responsable, la date d'entrée en vigueur et le statut de révision obligatoire de la politique. Cette bonne pratique garantit le partage des connaissances entre tous les membres du personnel, même si les informations reçues lors de la préparation de l'examen ont montré que tous les publics n'étaient pas au courant de l'existence du référentiel et qu'une sensibilisation supplémentaire devait être encouragée.

### B. Cadre de contrôle interne

96. **Modèle des trois lignes (auparavant connu sous le nom de modèle des trois lignes de défense).** La Politique du cadre de contrôle interne et la Procédure de mise en œuvre du cadre de contrôle interne ont été mises à jour en 2023. Ces documents définissent les exigences en matière de contrôle interne des activités financières, opérationnelles et de gestion, et décrivent les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles et les pouvoirs respectifs pour la mise en œuvre de ces contrôles. De même que d'autres entités des Nations Unies, ONU-Femmes applique le modèle des trois lignes proposé par l'Institut des

<sup>84</sup> La direction d'ONU-Femmes a indiqué que, parmi les 126 politiques actuellement en vigueur au sein de l'Entité, 60 proviennent du PNUD et étaient explicitement liées à la Politique relative aux conditions de service, conformément aux dispositions prévoyant que le PNUD fournisse des services précis en matière de ressources humaines à ONU-Femmes (donc régis par les politiques du PNUD), 7 politiques avaient été adoptées par le PNUD et l'UNICEF, et 59 avaient été spécialement formulées pour ONU-Femmes.

auditeurs internes et approuvé par le CCS<sup>85</sup> (voir le tableau 17 ci-dessous). Le modèle des trois lignes aide les organisations à identifier les structures et les processus qui contribuent le mieux à la réalisation des objectifs et facilitent une gouvernance et une gestion des risques solides.

Tableau 17

**Modèle des trois lignes et fonctions associées au sein d'ONU-Femmes**

	<i>Fonction et objectif</i>	<i>Parties prenantes d'ONU-Femmes</i>
<b>Troisième ligne</b>  <i>Assurance indépendante</i>	Fonctions qui fournissent une assurance et des conseils indépendants sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques, des mesures de contrôle et des éléments de preuve crédibles sur la performance de l'organisation. Ces fonctions doivent être indépendantes de la direction.	Auditeurs, évaluateurs et enquêteurs internes indépendants (SIEA, BSCI) et organe de supervision externe (CCI et Comité des commissaires aux comptes)
<b>Deuxième ligne</b>  <i>Dispositifs de contrôle en matière de gestion</i>	Fonctions qui supervisent les risques et les mesures de contrôle, et assurent le suivi de l'efficacité opérationnelle des fonctions de première ligne, supervisent l'atténuation des risques et proposent des services d'assurance qualité et de gestion des performances.	Fonctions centralisées d'appui opérationnel dotées de compétences spécialisées, telles que la gestion budgétaire, la gestion des risques, la conformité juridique et réglementaire, la déontologie et l'assurance qualité
<b>Première ligne</b>  <i>Contrôles internes</i>	Fonctions qui assument la responsabilité et la gestion des risques et des dispositifs de contrôle, et qui font partie de la gestion de première ligne.	Personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des unités organisationnelles du siège, y compris les points focaux chargés du suivi et de l'évaluation

*Source* : Produit par le CCI à partir des informations de la Politique du cadre de contrôle interne (2023) et de la présentation du secrétariat d'ONU-Femmes au Conseil d'administration sur les mécanismes de supervision (25 janvier 2023).

97. **Déclarations répétées en faveur du renforcement de la deuxième ligne.** Historiquement, ONU-Femmes s'est concentrée sur le plaidoyer en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. - À mesure que ses activités opérationnelles se sont développées, la direction d'ONU-Femmes s'est rendu compte qu'elle devait renforcer sa deuxième ligne. Il est apparu clairement lors du processus d'examen que plusieurs fonctions de gestion institutionnelle de la deuxième ligne travaillaient avec des ressources limitées. Dans ses rapports, le Comité consultatif pour les questions de supervision a indiqué que des bureaux stratégiques disposaient de peu de ressources pour le travail qu'ils étaient tenus d'effectuer<sup>86</sup>. Le Comité a attiré l'attention sur les risques liés à l'insuffisance des ressources allouées aux fonctions critiques et a encouragé la direction d'ONU-Femmes à investir davantage dans la gestion des risques, la déontologie, la supervision et la gestion des projets<sup>87</sup>. Des audits et des évaluations internes ont recommandé des améliorations dans certains de ces

<sup>85</sup> Comité de haut niveau sur la gestion, « Reference risk management, oversight and accountability model for the UN » (CEB/2014/HLCM/14/Rev.1) (2014).

<sup>86</sup> UNW/2021/4/Add.1, para. 36 d) et 40 a).

<sup>87</sup> Ibid.

domaines. Par exemple, le SAI a constaté lors d'un audit récent que le financement des fonctions administratives et d'autres fonctions d'appui, y compris la deuxième ligne, n'avait pas augmenté de manière adéquate ou proportionnelle à la croissance des programmes financés au titre des autres ressources et assurés par ces fonctions<sup>88</sup>.

98. **Investissement dans les contrôles internes.** Le renforcement de la deuxième ligne, tant au niveau des entités organisationnelles basées au siège qu'au sein des bureaux situés sur le terrain, est donc une priorité clairement définie, et ce depuis un certain temps. Dans sa réponse au questionnaire du CCI, la direction d'ONU-Femmes s'est à nouveau engagée à renforcer les ressources de ces structures. Elle a également indiqué qu'elle étudiait d'autres options et modalités de financement à cette fin. Dans l'idéal, ces fonctions devraient être financées par des ressources ordinaires (de base) afin de garantir la responsabilité, la durabilité et l'indépendance. Toutefois, les ressources actuellement allouées ne garantissent que des capacités minimales. Sans investissements importants, lesquels sont rendus difficiles par le niveau actuel des ressources ordinaires (de base), ces fonctions resteront sous-financées et ONU-Femmes continuera d'être exposée aux risques mentionnés. Dans ce contexte, les Inspecteurs considèrent que le soutien à la deuxième ligne est une priorité dans le cadre de la réorientation vers le terrain, ce qui signifiera probablement une augmentation de la délégation des pouvoirs et de la décentralisation des processus, devant s'accompagner de mesures supplémentaires pour renforcer les capacités de contrôle interne. À cet égard, il convient de noter que les représentants du terrain ont répondu dans les questionnaires en ligne que leurs responsabilités de première et de deuxième ligne étaient difficiles à remplir, en particulier dans les domaines de la gestion financière et des achats. Les entretiens avec les représentants de pays ont fait apparaître qu'ils ne maîtrisaient pas tous bien ce concept – c'est pourquoi **les Inspecteurs suggèrent d'organiser une formation supplémentaire sur la responsabilité et le cadre des trois lignes.**

99. **Délégation de pouvoirs.** La délégation de pouvoirs est définie dans la Politique du cadre de contrôle interne comme l'attribution de pouvoirs conférés par une personne titulaire d'un poste (délégant) à une autre personne (déléataire) dans le cadre de rapports hiérarchiques<sup>89</sup>. ONU-Femmes dispose d'un document-cadre complet sur la délégation des pouvoirs datant de 2020, qui doit être révisé en 2024. L'évaluation de l'adéquation de la délégation de pouvoirs au sein d'ONU-Femmes dépasse le cadre du présent examen. En outre, on peut s'attendre à une nouvelle révision majeure des principes relatifs à la délégation de pouvoirs, étant donné que de nouvelles responsabilités sont susceptibles d'être confiées aux bureaux régionaux et de pays dans le cadre de l'initiative de réorientation vers le terrain. Pour étudier des mesures spécifiques en ce sens, une équipe spéciale a été créée en février 2022 sous la direction du Directeur de la Division de la gestion et de l'administration et de la Directrice régionale pour l'Amérique Latine et les Caraïbes. Six groupes de travail ont été constitués pour se pencher sur les domaines suivants : a) ressources humaines ; b) ressources financières ; c) programme et projets ; d) achats ; e) accords de partenariat ; et f) rapports à destination des donateurs. Sur demande, des documents de référence ont été transmis aux Inspecteurs sous la forme d'une note de compte rendu de la réunion de l'équipe spéciale sur la délégation de pouvoirs, qui décrit le contexte et les objectifs de l'équipe spéciale. Divers documents d'appui ont par la suite également été partagés. Cependant, les Inspecteurs ont trouvé surprenant qu'aucun procès-verbal n'ait été dressé pour consigner les travaux réalisés sur chacun de ces sujets importants. Un certain nombre d'ajustements des pouvoirs délégués ont été introduits à la suite des travaux menés par les groupes de travail dans des domaines tels que les achats et la gestion des ressources humaines (voir le paragraphe 75 ci-dessus). **Toute nouvelle révision majeure des principes et des niveaux de délégation de pouvoirs doit être envisagée à la lumière des décisions stratégiques relatives à la mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain (à savoir dans quel domaine investir davantage de ressources, à quelles fins et avec quel retour sur investissement). Dans l'attente de ces décisions stratégiques, les niveaux de délégation de pouvoirs sont amenés à être révisés régulièrement.**

<sup>88</sup> SAI, *Internal audit report: resource planning, budgeting and allocation*, p. 7.

<sup>89</sup> Politique du cadre de contrôle interne, para. 3.1.



100. **Déclaration de contrôle interne.** Le Comité consultatif pour les questions de supervision a proposé de mettre en œuvre une déclaration de contrôle interne attirant l'attention sur un ensemble d'exigences<sup>90</sup>. La direction d'ONU-Femmes a déclaré qu'elle avait mené une série d'actions nécessaires pour préparer l'Entité à un tel exercice, notamment : a) revoir et mettre à jour les cadres de contrôle interne et de délégation de pouvoirs ; b) accorder une plus grande attention à la maturité de la gestion des risques et améliorer le processus d'évaluation des risques de fraude ; c) faciliter la gestion des performances organisationnelles à travers l'examen trimestriel des activités institutionnelles et régionales ; d) achever la cartographie du processus opérationnel et de l'assurance des principaux processus ; et e) continuer à renforcer la première et la deuxième ligne. Les Inspecteurs se félicitent que ce soit l'une des priorités fixées pour l'affectation des ressources non dépensées<sup>91</sup>. Depuis 2020, une série de décisions du Conseil d'administration a encouragé la direction d'ONU-Femmes à continuer de renforcer sa deuxième ligne et son travail d'élaboration d'une déclaration de contrôle interne. Sur demande, la direction d'ONU-Femmes a transmis aux Inspecteurs un document intitulé « Value-added proposition for a product system design, development, and implementation of UN-Women statement of internal control » (Proposition de valeur ajoutée pour la conception et le développement d'un système de produits, et la mise en œuvre de la déclaration de contrôle interne d'ONU-Femmes), qui a été préparé en 2022<sup>92,93</sup>. Dans ce document, l'auteur identifie les conditions requises, ainsi qu'un plan de travail et un calendrier, pour préparer ONU-Femmes à cette étape importante. La direction d'ONU-Femmes fait progresser cette proposition en commençant par la publication d'une déclaration de contrôle interne sur les rapports financiers dans les états financiers de 2024, une déclaration complète de contrôle interne devant suivre en 2025. Des ressources humaines et financières temporaires ont été déterminées pour réaliser ce travail, et la Directrice exécutive devrait chercher à obtenir un soutien supplémentaire de la part des membres du Conseil d'administration en contribuant à la deuxième ligne des ressources de base ou autres. L'accent mis actuellement sur la réorientation vers le terrain peut être l'occasion de progresser en ce sens.

101. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la transparence et la responsabilité au sein d'ONU-Femmes.

#### Recommandation 6

**Le Conseil d'administration devrait charger la Directrice exécutive de préparer un plan d'action global visant à renforcer les fonctions de deuxième ligne au sein d'ONU-Femmes, précisant les étapes de mise en œuvre, y compris l'élaboration d'une déclaration de contrôle interne, et les besoins en ressources dans le cadre du budget intégré de 2026-2027, et de le soumettre à l'examen du Conseil lors de sa session annuelle de 2025.**

102. **Cadre de responsabilité.** Compte tenu de tous ces éléments, il va de soi que les futures révisions de la délégation de pouvoirs et les améliorations des contrôles internes, entre autres, devront s'appuyer sur une forte culture de la responsabilité au sein d'ONU-Femmes. Il s'agit d'une condition préalable à toute décision et à toute mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain. À cet effet, **les Inspecteurs rappellent les normes identifiées dans l'examen du CCI sur les cadres de responsabilité publié en 2023 et suggèrent que la direction d'ONU-Femmes prenne des mesures pour aligner son cadre sur les critères de référence qui y sont présentés<sup>94</sup>.**

<sup>90</sup> UNW/2023/3/Add.1, para. 54.

<sup>91</sup> ONU-Femmes, « Background note: briefing to the Executive Board, annual session 2023 – management response to the report of the Advisory Committee on Oversight for the period from 1 January to 31 December 2022 », para. 41.

<sup>92</sup> Décisions du Conseil d'administration 2020/5, 2021/4, 2022/5 et 2023/5.

<sup>93</sup> Document interne produit par le/la Chef(fe) de l'Unité de coordination des audits.

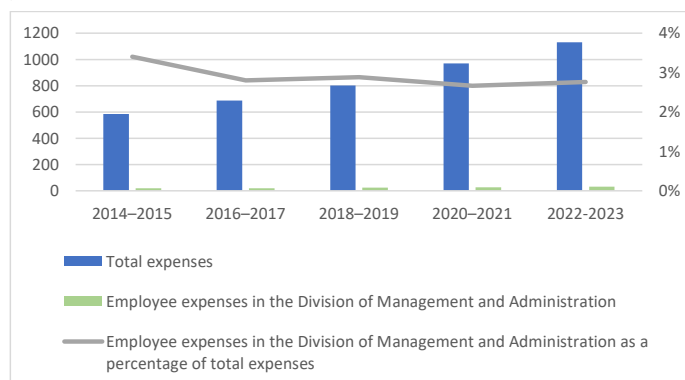
<sup>94</sup> JIU/REP/2023/3.

### C. Services administratifs

103. **Division de la gestion et de l'administration.** Comme indiqué dans sa note stratégique, la Division de la gestion et de l'administration est responsable d'un large éventail de services de gestion et d'administration (voir tableau 18 ci-dessous). Placée sous l'autorité d'un(e) directeur/directrice de niveau D-2, la Division comprend deux services : les opérations (systèmes d'information et télécommunications, sécurité, achats, installations et administration) et la gestion financière. Chaque service est dirigé par un(e) directeur/directrice de niveau D-1. La Division élabore des politiques et des procédures opérationnelles, y compris des pratiques opérationnelles standard, et veille à leur mise en œuvre effective et efficace dans tous les domaines. Le soutien apporté par la Division aux bureaux et au personnel d'ONU-Femmes dans l'exécution de leurs mandats et de leurs activités est vital. Les Inspecteurs constatent que plusieurs notes stratégiques des principaux bureaux et divisions font état d'un manque de ressources et du risque associé de ne pas obtenir les résultats escomptés. La plupart des directeurs des divisions du siège et des chefs de section chargés de fournir un appui institutionnel aux unités/collègues fonctionnels ou opérationnels ont mentionné cette limitation lors de leurs entretiens avec les Inspecteurs. La Division de la gestion et de l'administration est considérée comme l'une des divisions qui souffrent le plus de la stagnation des ressources liée au développement des opérations au niveau mondial. Comme le montre clairement la figure IV ci-dessous, au cours des dix dernières années, l'écart entre les dépenses totales d'ONU-Femmes et les coûts associés aux employés de la Division a considérablement augmenté, tant en valeur relative qu'en valeur absolue. Plusieurs audits internes, dont le récent audit sur la planification, la budgétisation et l'affectation des ressources, ont révélé que la Division et ses sections étaient surchargées dans l'exercice de diverses fonctions. ONU-Femmes est donc exposée à plusieurs risques concernant l'efficacité et l'efficience de ses processus et de ses opérations, ainsi que sa conformité et sa réputation. En outre, une grande pression est exercée sur son personnel, qui a souvent déclaré devoir faire des heures supplémentaires dans un environnement stressant. Ces conditions ont un impact négatif sur le bien-être et la santé mentale du personnel, comme le montrent les nombreux commentaires reçus dans le cadre de l'enquête du CCI. La mise en œuvre de l'initiative de réorientation vers le terrain pourrait avoir un impact supplémentaire sur la Division et son personnel, car il est envisagé de délocaliser certaines fonctions institutionnelles qu'elle assure ; à ce jour, l'orientation que prendra cette relocalisation n'est pas encore clairement définie.

Figure IV

#### Évolution des capacités de la Division de la gestion et de l'administration et croissance organisationnelle, 2014-2015 à 2022-2023



Source : Produit par le CCI à partir des données fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).

104. **Investissement dans les fonctions d'appui.** Lors de la répartition des coûts de gestion et d'administration, il est important non pas de connaître la part pouvant être

déboursée ou réduite, mais plutôt de savoir si des coûts ou des investissements adéquats sont réalisés pour qu'ONU-Femmes exécute le mandat attendu de manière efficace et efficiente. **Une option consiste à rationaliser ou à accélérer les tâches assignées aux unités de gestion et d'administration basées au siège, dans la mesure du possible, en minimisant le nombre de niveaux et la duplication des processus bureaucratiques, tout en augmentant la délocalisation ainsi que la délégation des pouvoirs et de la responsabilité de ces fonctions aux bureaux de terrain ; et l'autre option consiste à maintenir des services adéquats de gestion et d'administration, y compris en réalisant des investissements supplémentaires, notamment par le chiffrage direct des projets, si nécessaire, afin d'améliorer le bien-être du personnel chargé des services administratifs, étant donné qu'il a connu une forte surcharge de travail.**

105. **Évaluation médiocre des services.** L'une des conclusions du présent examen est que la participation aux processus opérationnels des sections et unités organisationnelles basées au siège est parfois jugée inutile par les parties prenantes internes, en particulier celles présentes sur le terrain. Les Inspecteurs ont mené une évaluation en ligne pour recueillir l'opinion de toutes les catégories de personnel sur les processus et les services administratifs, coïncidant avec une période difficile due au déploiement récent d'un nouveau système de gestion des ressources institutionnelles (Quantum). 45 % des personnes interrogées estimaient que les processus administratifs étaient clairement définis et bien documentés et 35 % jugeaient leur mise en œuvre cohérente au sein d'ONU-Femmes. Le tableau 18 compare les notes attribuées par le personnel du siège et sur le terrain aux différents services dont la Division de la gestion et de l'administration est responsable au premier chef. Dans l'ensemble, on constate que les évaluations positives dépassent rarement 60 %, un chiffre relativement bas. Le niveau de satisfaction enregistré par les directeurs régionaux et les représentants de pays en ce qui concerne la qualité des services fournis par la Division est encore plus bas, ne dépassant pas 50 %. Les Inspecteurs notent également des différences selon la situation géographique des répondants, qui sont considérables pour certains services. En dehors de l'évaluation, les Inspecteurs ont reçu de nombreux commentaires dans les questions ouvertes des enquêtes en ligne. Les répondants ont ainsi appelé à une plus grande réactivité aux exigences programmatiques et opérationnelles, ainsi qu'à une meilleure agilité pour répondre aux besoins opérationnels. Le faible niveau de satisfaction est probablement dû à deux facteurs critiques : tout d'abord la stagnation de la capacité actuelle des entités composant la Division alors que le travail d'ONU-Femmes s'est développé et, ensuite, la centralité de plusieurs processus (souvent hérités ou empruntés à d'autres entités) qui sont souvent considérés comme des obstacles à l'efficacité et à l'efficience par les utilisateurs des services, et qui influencent leurs évaluations des services fournis par la Division, malgré les réformes susmentionnées mises en œuvre au cours des deux dernières années pour décentraliser les pouvoirs et les processus.

Tableau 18  
**Évaluation des services par le personnel d'ONU-Femmes au siège et sur le terrain**  
(Pourcentage total des réponses qualifiant les services de « très bons » ou « bons »)

Service	Membres du personnel		Personnel affilié	
	Siège	Terrain	Siège	Terrain
Gestion financière	46	59	19	45
Achats	17	41	19	41
Systèmes d'information et télécommunications	67	52	72	54
Gestion des installations	57	44	53	45
Sécurité	60	58	69	59
Déplacements	19	46	25	43

Source : Enquête du CCI auprès du personnel d'ONU-Femmes (2023).

106. **Institutionnalisation d'une culture client.** Les Inspecteurs reconnaissent que les données recueillies pour le présent examen ont des limites et ne donnent qu'une indication

générale du niveau de satisfaction des utilisateurs au sein d'ONU-Femmes. C'est toutefois la seule source disponible, car il n'existe pas de mécanisme à l'échelle de l'Entité permettant de recueillir les commentaires des utilisateurs sur les services fournis. Il existe des initiatives, telles que le dispositif de suivi mondial des services, qui tiennent des tableaux de bord de chaque domaine fonctionnel, enregistrant des informations sur les temps de réponse et les délais de résolution moyens de chaque bureau. Dans le domaine des TIC, les retours et les suggestions des utilisateurs sont recueillis lors d'une courte enquête en ligne après la clôture du dossier. La section des achats obtient des retours sur ses services à l'occasion de réunions régulières avec les équipes régionales chargées des achats et par l'intermédiaire du réseau de la communauté des achats. Les Inspecteurs ont été informés qu'une enquête annuelle de satisfaction auprès des clients de l'organisation était envisagée et ils espèrent qu'un tel mécanisme permettra d'instaurer une culture client au sein d'ONU-Femmes. **Compte tenu des nombreux commentaires fournis par les répondants à l'enquête et du fait que les achats, par exemple, soient le service le moins bien noté, les Inspecteurs estiment qu'il est urgent d'institutionnaliser les mécanismes de retour d'information des sections de la Division de la gestion et de l'administration et de développer une culture davantage axée sur l'utilisateur au sein d'ONU-Femmes.**

107. **Services externalisés.** Au vu de sa taille relative, ONU-Femmes n'a pas jugé pertinent d'un point de vue économique d'établir son propre centre de services lors de sa création, étant donné que l'organisation ne disposait pas de la masse critique pour le justifier. Le PNUD est un important prestataire de services de recouvrement des coûts et prend en charge une série d'opérations telles que la trésorerie et la paie, ce qui permet de réduire les coûts grâce aux économies d'échelle. Par ailleurs, le Centre international de calcul des Nations Unies fournit des services TIC et des solutions opérationnelles numériques à ONU-Femmes depuis sa création (infrastructure, informatique en nuage et services de cybersécurité). Ces dispositions sont prises conformément aux recommandations du CCI sur l'utilisation des services du Centre, notamment dans les domaines liés à la cybersécurité<sup>95</sup>.

#### *Technologies de l'information et de la communication*

108. **Stratégie relative aux TIC et capacités.** La direction d'ONU-Femmes a opté très tôt pour une approche fondée sur l'informatique en nuage (*cloud-first*). L'actuelle Stratégie relative aux TIC 2023-2026 comporte quatre objectifs axés sur : a) la gestion des connaissances ; b) l'innovation et la technologie ; c) la numérisation et la prestation de services ; et d) la cybersécurité. Les Inspecteurs espèrent vivement que les TIC renforceront encore le potentiel de leadership d'ONU-Femmes en ce qui concerne les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes en accordant une plus grande attention à la gestion des connaissances, sans oublier son rôle d'appui aux opérations de l'Entité grâce à son infrastructure et à ses services. La Section des systèmes d'information et des télécommunications gère l'infrastructure et fournit un appui général dans les domaines concernés, en coordination avec les capacités en matière de TIC disponibles sur le terrain. Il a été signalé aux Inspecteurs que l'empreinte numérique d'ONU-Femmes et des services correspondants avait augmenté régulièrement ces dernières années (en raison des ajustements effectués à la suite de la pandémie de COVID-19, de la hausse des effectifs, du déploiement de nouveaux systèmes et services, etc.). Cependant, le budget affecté à la fonction est resté le même depuis 2017, malgré l'expansion des activités. Le coût du « budget par utilisateur » a par ailleurs régulièrement diminué au fil des ans. Cette baisse a été obtenue grâce à des gains d'efficacité, mais continue d'exercer une pression sur la Section et son personnel.

109. **Gouvernance des TIC.** Le Conseil des TIC est chargé de veiller à l'utilisation appropriée et efficace des ressources TIC au sein d'ONU-Femmes et à l'alignement des investissements sur son orientation et ses priorités stratégiques. Conformément à son mandat adopté en 2011 et révisé en avril 2023, le Conseil a un rôle à la fois décisionnel et consultatif<sup>96</sup>. Au niveau opérationnel, le Groupe de coordination des TIC coordonne la mise en œuvre des initiatives TIC sous la direction du Conseil, conformément à la Politique de

<sup>95</sup> JIU/REP/2019/5 et JIU/REP/2021/3.

<sup>96</sup> Mandat du Conseil des TIC (2011, révision en 2023).

gouvernance des TIC<sup>97</sup>. Pour les projets et initiatives TIC importants, un comité de projet spécialisé est mis en place pour proposer des orientations stratégiques (par ex. Quantum).<sup>98</sup> Le Conseil est présidé par une Directrice exécutive adjointe. Les Inspecteurs notent que la composition du Conseil et du Groupe de coordination est dominée par des responsables du siège à différents niveaux, la représentation du terrain étant limitée à deux directeurs régionaux siégeant à tour de rôle au Conseil et à trois représentants du terrain membres du Groupe de coordination (voir le tableau 2 de l'annexe V). **La représentation du terrain au sein des comités sur les TIC doit être améliorée, notamment dans le cadre de la réorientation vers le terrain, conformément à la Stratégie relative aux TIC 2023-2026, qui stipule que : « Le programme de réorientation vers le terrain d'ONU-Femmes constitue un élément crucial de cette Stratégie, en favorisant l'intégration des perspectives du terrain dans toutes les initiatives, tous les investissements et tous les services liés aux TIC »<sup>99</sup>.**

110. **Services TIC.** La Section des systèmes d'information et des télécommunications est impliquée dans plusieurs systèmes d'information utilisés et entretenus par l'Entité (voir l'encadré ci-dessous), pour lesquels la direction d'ONU-Femmes envisage de renforcer l'intégration. Plus de deux tiers des membres du personnel sont satisfaits des outils TIC qui les aident dans leur travail et considèrent que les systèmes TIC sont bien intégrés, facilitant un travail efficace et collaboratif (voir tableau 19 ci-dessous). À l'heure actuelle, 73 % des services TIC sont confiés à des fournisseurs externes à bas coût. **Les Inspecteurs approuvent l'approche d'externalisation en matière de TIC, mais notent également le risque de dépendance à l'égard des fournisseurs, comme évoqué dans la Stratégie relative aux TIC, et conseillent à la direction d'ONU-Femmes de faire preuve de vigilance lors de la sélection des fournisseurs externes et de privilégier le Centre international de calcul des Nations Unies si son offre est compétitive.**

Tableau 19

**Opinion des membres du personnel sur les systèmes et outils TIC**

(pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

	<i>Siège</i>	<i>Terrain</i>
Je pense que les principaux systèmes TIC d'ONU-Femmes sont bien intégrés pour faciliter un travail efficace et collaboratif au sein de mon unité organisationnelle.	64	66
Je pense qu'ONU-Femmes fournit suffisamment d'outils TIC individuels pour atteindre mes objectifs professionnels.	64	69

Source : Enquête du CCI auprès du personnel d'ONU-Femmes (2023).

<sup>97</sup> Mandat du Groupe de coordination des TIC (2013, révision en 2023).

<sup>98</sup> À la suite d'une recommandation d'audit, le Conseil des TIC et le Conseil de planification des ressources institutionnelles ont été fusionnés afin de réduire la prolifération des mécanismes de gouvernance.

<sup>99</sup> Stratégie relative aux TIC pour 2023-2026, p. 15.

#### Aperçu des principaux systèmes d'information

- Quantum (plateforme de planification des ressources organisationnelles) assure les processus organisationnels de base, notamment la gestion de projets, la budgétisation, les ressources humaines, les achats, les déplacements et la gestion financière.
- Le système de gestion des résultats gère la planification, le suivi et la communication des résultats de niveau supérieur, y compris les plans de travail, les notes stratégiques et les plans stratégiques.
- Le système de gestion des accords avec les donateurs sert de référentiel pour tous les accords signés avec les donateurs et permet de les gérer.
- Le système de gestion des accords de partenariat et des accords de subventions est utilisé pour gérer les accords de partenariat et les accords de subventions.

111. **Cybersécurité.** La dépendance à l'égard des plateformes numériques accroît également le besoin d'une cybersécurité fiable. La direction d'ONU-Femmes a affirmé son engagement à procéder à des évaluations de la vulnérabilité et de la cybersécurité à intervalles réguliers, et a mis en place une série d'outils de détection pour protéger l'Entité des menaces et attaques cybernétiques. Les bureaux de terrain sont tenus de mener des évaluations de la conformité aux normes minimales de cybersécurité fixées par le Comité de haut niveau sur la gestion. Pour favoriser cette conformité, le processus d'examen trimestriel des activités dispose d'un indicateur de performance clé en la matière. Les Inspecteurs constatent que le Programme de sécurité de l'information est appliqué depuis 2017 pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données dans le cadre de la Politique sur la sécurité de l'information<sup>100</sup>.

112. **Perspective de terrain.** La Stratégie relative aux TIC indique que les bureaux de terrain sont chargés de l'installation et de l'entretien de leur propre infrastructure TIC, y compris de la fourniture de l'équipement et de la formation. La direction d'ONU-Femmes a reconnu la capacité limitée du personnel à couvrir des services TIC sur le terrain et le fait que cela peut entraîner un appui inadéquat. En effet, l'évaluation des systèmes et outils TIC par le personnel de terrain est nettement inférieure à celle du personnel basé au siège. Les modalités contractuelles du personnel assurant l'appui en matière de TIC dans les bureaux de terrain ont souvent été citées comme un obstacle à l'efficacité et à l'efficacité des opérations.

113. **Déploiement de Quantum.** En partenariat avec d'autres entités des Nations Unies au sein d'un consortium dirigé par le PNUD, ONU-Femmes a adopté un système de planification des ressources institutionnelles basé sur le nuage pour remplacer Atlas, son ancienne application. En 2020, la direction d'ONU-Femmes a écarté l'option consistant à développer et à mettre en œuvre son propre système de planification des ressources, car il n'était pas financièrement viable, et a choisi l'option Quantum, car elle était jugée la plus efficace. Les coûts engagés comprennent la part de l'Entité dans les coûts directs uniques de mise en œuvre externe (estimés à 8,19 millions de dollars pour trois ans) et les coûts de mise en œuvre interne (pour lesquels une hypothèse de travail de 4 millions de dollars a été incluse dans l'étude sur l'analyse coûts et des avantages, sans indication précise)<sup>101</sup>. Le suivi du projet a été confié à un Conseil du projet Quantum et non au Conseil des TIC. Quantum a été mis en service en janvier 2023. Comme l'a reconnu la direction d'ONU-Femmes, la transition a engendré des problèmes techniques liés au déploiement de tout système à grande échelle, nécessitant d'importants efforts, notamment pour le renforcement des capacités et le dépannage. Il convient de souligner que toutes les entités des Nations Unies ayant participé au projet ont rencontré des difficultés similaires, ce qui soulève la question d'un éventuel lancement prématuré du système. Les Inspecteurs ont en effet appris que près de 20 000 requêtes avaient été envoyés par ONU-Femmes au service d'assistance Quantum

<sup>100</sup> JIU/REP/2021/3.

<sup>101</sup> ONU-Femmes, « Next Generation of Atlas' project » (diapositives de présentation pour le Comité d'examen des activités, 2020).

pour corriger des bogues et des erreurs entre janvier et septembre 2023. Ces problèmes ont potentiellement entraîné des difficultés dans le paiement des partenaires et des consultants, un manque de transparence des salaires et une incapacité à suivre la remise des fonds, entre autres. Il convient donc de saluer les efforts du personnel d'ONU-Femmes au cours de cette période d'ajustement particulièrement difficile.

114. **Évaluation du déploiement de Quantum.** Malgré ces efforts, le CCI a reçu des commentaires très critiques de la part du personnel d'ONU-Femmes lorsqu'il a été interrogé sur Quantum. Les enquêtes en ligne et les entretiens avec le personnel à tous les niveaux ont permis de documenter de nombreux exemples d'obstacles techniques. L'avis général était que la transition avait provoqué une nette augmentation du stress et de la fatigue du personnel qui tentait de naviguer dans le système nouvellement installé pour pouvoir s'acquitter de ses tâches. Les Inspecteurs souhaitent attirer l'attention sur une série d'autres problèmes mis en évidence par les enquêtes et les entretiens, tels qu'une formation inadéquate, des lacunes en matière de communication et la perception d'une prise de décision unilatérale, qui nécessitent une réponse différente au niveau de la direction et des investissements. On peut ainsi dire que la première année du déploiement de Quantum a eu un impact négatif sur ONU-Femmes et son personnel. D'importants risques de réputation persistent, notamment concernant les rapports de clôture financière et les états financiers préparés à la fin de l'année.

115. **Examens après la mise en œuvre de Quantum.** Près de 43 % des membres du personnel ont reconnu dans l'enquête le potentiel de rationalisation des systèmes de gestion de Quantum pour améliorer l'efficacité des processus opérationnels de l'organisation, en particulier la gestion des ressources humaines et la gestion financière. Toutefois, un responsable a indiqué sans détour aux Inspecteurs que la poursuite de la rationalisation du système, notamment son intégration à d'autres systèmes institutionnels, pourrait prendre entre deux et cinq ans. Le SAI a publié une brève évaluation post-déploiement (juin 2023) avec des observations sur la gouvernance et la gestion du projet. Malgré l'absence d'une future initiative conjointe avec les autres partenaires du consortium Quantum, les Inspecteurs se félicitent que la direction d'ONU-Femmes ait prévu deux examens post-mise en œuvre en 2024 : un examen des principaux processus opérationnels et des points sensibles associés visant à déterminer les domaines à améliorer, et un autre examen du processus de mise en œuvre de Quantum visant à évaluer son impact et à tirer des enseignements pour les futures initiatives TIC à grande échelle.

#### *Achats*

116. **Achats sensibles au genre, inclusifs et durables.** La direction d'ONU-Femmes tient à promouvoir des achats sensibles au genre, inclusifs et durables, au niveau du système et pour ses propres processus, en plus de ses principes généraux de meilleur rapport qualité-prix, d'équité, d'intégrité, de transparence, de concurrence effective et d'intérêt supérieur de l'Entité. Au niveau du système des Nations Unies, ONU-Femmes préside l'Équipe spéciale interorganisations chargée des achats sensibles au genre et dirige la mise en œuvre de multiples initiatives. Les Inspecteurs ont été informés qu'un projet de politique et de stratégie d'achats sensibles au genre avait été présenté pour approbation à l'échelle du système en 2024. En interne, la direction d'ONU-Femmes a appliqué des critères relatifs au genre (par exemple, un langage inclusif) et des critères de durabilité (par exemple, le Pacte mondial des Nations Unies, des considérations relatives au handicap, la norme ISO 14001 sur les systèmes de management environnemental et la norme ISO 14064 sur les gaz à effet de serre et les considérations relatives à l'économie circulaire, telles que la possibilité de louer des ordinateurs portables au lieu de les acheter) aux modèles et dossiers d'appel à la concurrence, le cas échéant. En outre, ONU-Femmes a contribué à réduire son impact environnemental en adoptant dès mars 2020 un système d'achats en ligne, numérisant ainsi ses opérations d'achats. Dans un rapport d'audit publié en 2022, le SAI a indiqué que le système d'achats en ligne n'était pas utilisé de manière systématique par tous les bureaux de terrain.<sup>102</sup> À cet égard, les Inspecteurs ont été informés que l'introduction de Quantum devrait garantir l'uniformité des processus d'achats en ligne entre le siège et les bureaux de terrain.

<sup>102</sup> SAI, *Internal audit report: governance and management of procurement of services* (New York, 2022), p. ii.

117. **Promotion de processus d'achats concurrentiels fondés sur des valeurs.** ONU-Femmes dispose de comités d'examen des achats aux niveaux mondial, régional et local. Ils constituent des forums pour l'examen technique et l'évaluation des processus d'achats afin de renforcer la responsabilité du/de la Responsable des achats vis-à-vis de la Directrice exécutive<sup>103</sup>. Les Inspecteurs constatent que la direction d'ONU-Femmes a pris plusieurs mesures pour garantir un processus d'achats plus concurrentiel : a) en promouvant la transparence grâce aux achats en ligne ; b) en facilitant la participation d'un plus grand nombre de fournisseurs (petites et moyennes entreprises, entreprises appartenant à des minorités et à des femmes) ; c) en partageant des informations avec d'autres entités des Nations Unies afin d'augmenter la concurrence et le nombre de fournisseurs disponibles ; d) en publiant des annonces sur le Marché mondial des Nations Unies pour des biens et services de moindre valeur que ceux des autres entités des Nations Unies ; e) en appliquant des critères d'évaluation fondés sur des valeurs (sensibilité au genre, durabilité, impact social, capacités et performances passées) et pas seulement sur le coût.

118. **Mauvaise évaluation des services d'achats.** Les résultats de l'enquête menée par le CCI auprès du personnel montrent que 47 % des fonctionnaires du siège jugent les services d'achat « médiocres » ou « très médiocres ». Par ailleurs, 28 % des personnes interrogées sur le terrain partagent cet avis négatif. Cette mauvaise évaluation pourrait s'expliquer par l'augmentation du volume et de la complexité des achats due à la croissance d'ONU-Femmes et à l'absence d'ajustements proportionnels des capacités au siège et sur le terrain. - Les dépenses liées aux achats ont considérablement augmenté ces dernières années, passant de 52,6 millions de dollars en 2017 à 102 millions de dollars en 2022 et 130 millions de dollars en 2023 (comme indiqué lors d'un entretien), représentant une part importante des dépenses d'ONU-Femmes et figurant dans le récent rapport d'audit du SAI<sup>104</sup>. Cette forte hausse se traduit par un taux de croissance annuel moyen d'environ 18 %. D'autre part, la situation sur le terrain devrait s'améliorer grâce à la mise en place d'un centre d'achats virtuel (avec plus de 90 % de l'équipe des achats répartie sur différents fuseaux horaires pour permettre une couverture des services de près de 20 heures par jour et une connexion simple à n'importe quel bureau de pays en temps réel) et à la présence de points focaux chargés des achats dans les bureaux régionaux ainsi que d'un personnel administratif chargé des achats (pour les transactions de faible valeur) dans les bureaux de pays. Cependant, **les Inspecteurs recommandent à la direction d'ONU-Femmes de réévaluer la structure de sa fonction d'achats (à savoir la taille et les capacités nécessaires pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation qui se réoriente vers le terrain dans le cadre d'une hausse des volumes), en gardant à l'esprit le travail actuel d'institutionnalisation du recouvrement des coûts directs des projets pour les services d'achats, qui pourrait être un moyen de renforcer encore la fonction.** Cela pourrait permettre de résoudre le problème signalé par le SAI dans son audit de 2022, à savoir l'absence de deuxième ligne pour les services d'achats : « Les responsabilités et les obligations de la Section des achats ne s'étendent pas à la supervision de la gestion de la fonction d'achats dans les bureaux de terrain »<sup>105</sup>.

#### *Gestion financière*

119. **Section de la gestion financière.** La Directrice exécutive doit rendre des comptes au Secrétaire général sur la gestion financière des activités d'ONU-Femmes financées par le budget ordinaire des Nations Unies. Depuis 2013, le Comité des commissaires aux comptes fait part à ONU-Femmes de son avis sans réserve sur ses états financiers. Au fil des ans, la direction d'ONU-Femmes a mis en œuvre plusieurs mesures dans le domaine de la gestion financière, en particulier la création au siège, en 2012, d'une unité d'appui au terrain et le déploiement de capacités spécialisées dans les finances sur le terrain, au niveau régional et en ligne. Les spécialistes régionaux des finances entretiennent un double lien hiérarchique avec les directeurs régionaux et le siège. La Section de la gestion financière est chargée des opérations mondiales de gestion financière ainsi que des services financiers, de la

<sup>103</sup> Règlement financier et règles de gestion financière d'ONU-Femmes, règle 2.401.

<sup>104</sup> Ces chiffres excluent les dépenses de déplacement (supervisées par l'équipe des achats) qui, en 2022, s'élevaient à 24 millions de dollars.

<sup>105</sup> SAI, *Internal audit report: governance and management of procurement of services*, p. 10.



comptabilité, de la gestion des recettes, des opérations de trésorerie et de la mise en œuvre des contrôles internes. Dirigée par un directeur adjoint (D-1), la Section s'articule autour de cinq axes de travail : a) la section des finances (recettes et gestion des actifs) ; b) le Centre de services mondial virtuel ; c) les rapports financiers à destination des donateurs et la clôture financière des projets (y compris le personnel financier du Centre de services mondial virtuel dans les bureaux régionaux) ; d) les opérations financières et l'appui financier au terrain ; et e) les spécialistes des finances des bureaux régionaux. Les fonctions de gestion financière au sein de la Section de la gestion financière et de l'Unité de gestion budgétaire sont placées sous la responsabilité de différentes divisions (respectivement la Division de la gestion et de l'administration et la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité), ce qui requiert une coordination étroite ainsi que des mécanismes de collaboration afin d'assurer conjointement les services de deuxième ligne pour une gestion financière saine de l'organisation. Les opérations de gestion financière suivantes sont des fonctions confiées au PNUD : la trésorerie, les services bancaires au siège et dans les bureaux de pays, et la gestion des investissements.

120. **Révision du règlement financier et des règles de gestion financière.** Le règlement financier et les règles de gestion financière d'ONU-Femmes sont similaires à ceux des autres fonds et programmes opérationnels des Nations Unies et sont conformes au Règlement financier et aux Règles de gestion financière des Nations Unies<sup>106</sup>. Bien que la structure organisationnelle, les processus opérationnels et les activités programmatiques d'ONU-Femmes aient évolué depuis sa création, son règlement financier et ses règles de gestion financière n'ont pas été mis à jour depuis 2012. Le SAI a formulé une recommandation à ce sujet dans son récent audit sur la planification, la budgétisation et l'affectation des ressources, à laquelle la direction d'ONU-Femmes entend se conformer d'ici à juin 2025<sup>107</sup>. Une première modification a été introduite à la suite de l'auto-évaluation des SIEA et la direction d'ONU-Femmes a fait savoir qu'elle procédait actuellement à un examen de la cohérence de ses règles et règlements financiers avec ceux de ses entités sœurs afin de déterminer si des mises à jour étaient justifiées, conformément aux décisions 2023/1 et 2023/5 du Conseil d'administration en la matière. Ce faisant, **les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à anticiper l'application de la recommandation du SAI sur la mise à jour du règlement financier et des règles de gestion financière de l'Entité, en tenant pleinement compte de toutes les futures mesures liées à la mise en œuvre de la réorientation vers le terrain afin d'éviter une approche fragmentaire et graduelle.**

121. **Impact du déploiement de Quantum.** La Section de la gestion financière a rencontré de nombreuses difficultés à la suite du déploiement de Quantum, notamment pour la publication de divers rapports financiers. Cet aspect est essentiel, car ONU-Femmes tient à démontrer les résultats et l'impact de ses programmes. Les Inspecteurs suggèrent que les rapports axés sur les résultats à destination des donateurs soient encore consolidés afin de renforcer les relations d'ONU-Femmes avec les partenaires contributeurs et d'améliorer son efficacité et sa transparence. Lors de la finalisation du présent rapport, les Inspecteurs ont appris que des ressources avaient été affectées à l'élaboration de rapports axés sur les résultats à l'intention des donateurs et que le travail devait commencer en 2024. Le système de planification des ressources de l'organisation doit également permettre à la Section de la gestion financière de jouer son rôle de deuxième ligne au sein d'ONU-Femmes et de soutenir d'autres bureaux dans ce domaine lorsque les capacités locales sont insuffisantes. Un peu plus de la moitié (51 %) du personnel de terrain a jugé « bon » ou « très bon » l'appui apporté à la gestion financière.

## D. Partenariats et communication

### *Partenariats*

122. **Structure interne des partenariats.** Compte tenu de la taille de l'organisation et de son mandat de coordination, il est reconnu en interne que les partenariats et le plaidoyer doivent être stratégiques pour permettre un changement efficace et une mobilisation des

<sup>106</sup> A/65/531, para. 12.

<sup>107</sup> SAI, *Internal audit report: resource planning, budgeting and allocation*, p. 21.

ressources en faveur de l'égalité des sexes<sup>108</sup>. Ces dernières années, la direction d'ONU-Femmes a révisé ou élaboré plusieurs documents stratégiques majeurs définissant les relations de l'Entité avec les partenaires et les parties prenantes et mettant à jour les principes directeurs existants. La Division des partenariats stratégiques est placée sous l'autorité d'un(e) directeur/directrice de niveau D-2 ; elle comprend trois sections, chacune visant à placer ONU-Femmes au cœur du programme mondial en faveur de l'égalité des sexes et à mobiliser un appui et des ressources :- a) la Section des partenariats publics (qui supervise quatre bureaux de liaison) ; b) la Section des partenariats privés ; et c) la Section de la communication et du plaidoyer. Le/la Directeur/Directrice de la Division dépend de la Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion des ressources, de la durabilité et des partenariats.

123. **Types de partenariats.** Les partenariats sont fondamentaux pour le rôle joué par ONU-Femmes dans l'appui plus large au mouvement des femmes, qui a historiquement mené l'action mondiale en faveur de l'égalité des sexes et des droits des femmes. Les partenariats d'ONU-Femmes prennent de nombreuses formes et sont basés sur diverses motivations. Comme l'a établi le SIE dans son évaluation institutionnelle des partenariats stratégiques menée en 2017, ONU-Femmes a hérité du réseau complexe de relations des entités qui l'ont précédée, de même que de l'aspiration (et du mandat) visant à établir des partenariats pour l'égalité des sexes avec de multiples publics (société civile, États membres, entreprises, particuliers, système des Nations Unies et autres)<sup>109</sup>. Le travail avec ce réseau de partenaires doit s'aligner sur le mandat d'ONU-Femmes et sur les valeurs et principes plus larges des Nations Unies. Les partenariats d'ONU-Femmes soutiennent a) l'élaboration de normes, de standards et de lois ; b) le plaidoyer (entreprises du secteur privé et droits des femmes auprès du grand public) ; ou c) le financement (mobilisation de fonds communs des Nations Unies et de ressources financières publiques ou privées). Cette complexité entraîne certains défis pour ONU-Femmes. Concernant la structure des partenariats, les Inspecteurs notent que le travail avec les partenaires de la société civile pour la promotion des droits des femmes est mené sous la responsabilité de la Directrice exécutive adjointe pour l'appui normatif, la coordination du système des Nations Unies et les résultats des programmes, ce qui rend plus difficile la coordination stratégique de tous les types de partenariats (société civile, public et privé).

124. **Nécessité de renforcer la coordination interne.** Le modèle organisationnel d'ONU-Femmes, avec plusieurs entités internes désignées centres de recettes, peut représenter un défi pour la coordination des partenariats et la mobilisation des ressources. Le risque existe que plusieurs équipes collaborent avec des partenaires extérieurs et gèrent les partenariats de manière autonome. Les contributions reçues dans le cadre du présent examen, qui évoquent les doubles emplois et la concurrence interne susceptibles de nuire à la réputation auprès des donateurs, confirment ce point. Les représentants du terrain ont constaté que la coordination interne était problématique dans ce domaine et qu'elle pouvait être améliorée à tous les niveaux : entre le siège et les bureaux de terrain et entre les bureaux de terrain. En outre, l'absence de système de gestion des clients représente un défi pour la coordination des efforts de sensibilisation et l'adoption d'une approche holistique vis-à-vis des donateurs par la Division des partenariats stratégiques. **Les Inspecteurs estiment que la direction d'ONU-Femmes tirerait profit d'un système de gestion des clients à l'échelle de l'Entité afin de soutenir les efforts de mobilisation des ressources et d'établissement de partenariats ainsi que de permettre une approche plus coordonnée. Il est également vivement recommandé qu'ONU-Femmes élabore des rapports plus complets sur les partenariats, comme ce qui est actuellement fait dans le rapport annuel sur les progrès réalisés dans le cadre du Plan stratégique présenté par la Directrice exécutive au Conseil d'administration et dans plusieurs autres rapports. Les rapports doivent aller au-delà des indicateurs figurant dans le Plan stratégique et offrir une vue d'ensemble des partenariats, en utilisant des données comparables, telles que le nombre total de**

<sup>108</sup> ONU-Femmes, *Summary guide: UN Women Strategy for Public Partnerships & Resource Mobilization 2023–2025*, p. 5.

<sup>109</sup> SIE, *Corporate Evaluation on Strategic Partnerships for Gender Equality and the Empowerment of Women: Final Synthesis Report* (New York, ONU-Femmes, 2017), p. 76.

**partenaires contributeurs (par type, par exemple public ou privé, les contributions totales par type de partenaire, etc.).**

125. **Partenariats aux fins de la mobilisation de ressources.** La Stratégie d'ONU-Femmes relative aux partenariats publics et à la mobilisation des ressources pour 2023-2025 et la Politique relative aux partenariats pour la mobilisation des ressources (2020) proposent une vision institutionnelle et décrivent l'approche en définissant les objectifs de financement, ainsi que les rôles et les responsabilités à tous les niveaux de l'Entité. Il est évident que la mobilisation des ressources représente un aspect important, toutefois ces documents comportent également des éléments de plaidoyer et d'influence, qui s'inscrivent dans une approche holistique des partenariats. En outre, la direction d'ONU-Femmes a élaboré plusieurs autres politiques et procédures<sup>110</sup>. La Stratégie d'ONU-Femmes relative aux partenariats publics et à la mobilisation des ressources s'articule autour de quatre piliers du secteur public : gouvernements, institutions de l'Union européenne, fonds interorganisations et fonds communs des Nations Unies, et, enfin, institutions financières internationales et institutions de financement du développement. Elle définit des initiatives et des indicateurs de performance clés pour chacun d'eux, ce qui constitue une bonne pratique. **L'élaboration de principes dans le cadre de la Stratégie d'ONU-Femmes relative aux partenariats publics et à la mobilisation des ressources et de la Politique relative aux partenariats pour la mobilisation de ressources est bien accueillie et, bien qu'il soit trop tôt pour évaluer les avantages de cette Stratégie par rapport à sa version précédente (2018-2021), les Inspecteurs recommandent qu'une évaluation institutionnelle de sa mise en œuvre à la fin de son cycle actuel soit menée par le SIE, notamment pour évaluer la pertinence du cadre d'indicateurs et les résultats obtenus par rapport à ces indicateurs.**

126. **Fragilité de la base des partenaires contributeurs.** Parmi les partenaires publics qui contribuent financièrement, la direction d'ONU-Femmes compte sur les États membres comme premier groupe contributeur, suivis des institutions internationales, telles que la Commission européenne, puis des organisations multilatérales, notamment les entités des Nations Unies et les institutions financières internationales. Après avoir analysé les informations disponibles pour la période 2014-2022, le CCI a constaté certains risques, malgré la situation financière globalement positive d'ONU-Femmes à l'heure actuelle.- Si la base de donateurs est restée assez stable au fil des ans, elle est relativement étroite, ce qui est peut-être une conséquence de la nature sensible de son mandat. Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'une situation à laquelle sont confrontées d'autres entités des Nations Unies, certaines parties prenantes pourraient la considérer comme décevante, étant donné que la fusion des quatre entités était censée attirer un plus grand nombre de donateurs. **Gardant à l'esprit la décision stratégique de l'Entité de concentrer ses efforts de mobilisation de ressources sur ses partenaires historiques et sur les partenaires ayant le potentiel de contribution le plus élevé, les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à continuer d'élargir et de diversifier sa base de donateurs afin de réduire sa dépendance à l'égard des mêmes donateurs récurrents.**

127. **Nouveau cadre pour les partenariats avec le secteur privé.** Ces dernières années, ONU-Femmes a renforcé son engagement auprès du secteur privé, comme prévu dans son Plan stratégique. La direction d'ONU-Femmes a revu son cadre réglementaire dans sa Stratégie de mobilisation du secteur privé 2023-2025, qui est la première du genre et s'accompagne d'une politique et d'une procédure<sup>111</sup>. L'objectif ne se limite plus à la mobilisation des ressources, car plusieurs personnes interrogées considèrent que le secteur privé génère un retour sur investissement moins efficace que le secteur public. La nouvelle orientation de la Stratégie vise à promouvoir un programme transformateur parmi les parties prenantes du secteur privé et à faire en sorte que les entreprises interviennent en tant que défenseurs de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes plutôt qu'en tant qu'entités de financement. La direction d'ONU-Femmes est consciente des risques liés aux initiatives de partenariat avec le secteur privé, notamment celles considérées comme en lien

<sup>110</sup> Politique de gestion des partenaires d'exécution ; Procédure de sélection des partenaires d'exécution ; Procédure de lancement des projets de partenariats d'exécution ; Procédure de suivi des partenaires d'exécution ; Procédure de clôture et de bilan des projets de partenariats d'exécution.

<sup>111</sup> Stratégie de mobilisation du secteur privé pour 2023-2025, Politique de mobilisation du secteur privé (septembre 2023) et Procédure de mobilisation de secteur privé (septembre 2023).

avec des controverses environnementales, sociales, de gouvernance et autres qui ne sont pas alignées sur le mandat d'ONU-Femmes ou sur les valeurs et principes plus larges des Nations Unies. C'est pourquoi la direction d'ONU-Femmes a établi plusieurs processus de diligence raisonnable à tous les niveaux de l'Entité. **Les Inspecteurs rappellent qu'il est important d'attribuer clairement les ressources et les responsabilités afin de veiller à ce que les mesures de diligence raisonnable soient mises en œuvre comme prévu dans la Stratégie de mobilisation du secteur privé. Toutefois, ces mesures ne peuvent pas relever de la seule responsabilité du/de la responsable concerné(e) et doivent faire l'objet d'un contrôle périodique.** S'agissant de l'appui financier, les contributions du secteur privé représentent actuellement moins de 2 % des ressources disponibles. La structure de financement du secteur privé a également une base étroite, les cinq premiers donateurs représentant près de 50 % de l'ensemble des contributions de cette catégorie. Les Inspecteurs ont pris note de l'option stratégique choisie par la direction d'ONU-Femmes de se concentrer sur un nombre réduit de partenariats de grande valeur avec le secteur privé. Cependant, ils pensent que le potentiel de partenaire contributeur du secteur privé n'a pas encore été pleinement exploité, tout en reconnaissant également la nature sensible du mandat et les limites qu'il peut poser, comme indiqué plus haut.

128. **Étude des contributions individuelles.** La direction d'ONU-Femmes estime que l'augmentation des recettes provenant de dons individuels et mensuels reste une approche prometteuse pour augmenter les ressources de base, comme l'a indiqué la direction d'ONU-Femmes au Comité consultatif pour les questions de supervision<sup>112</sup>. D'autres entités des Nations Unies disposent de programmes similaires bien établis (par exemple, l'UNICEF et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés). Conformément aux décisions 2021/7 et 2022/7 du Conseil d'administration, des discussions internes sont en cours pour étudier les dons individuels comme moyen d'élargir la base de ressources et de promouvoir l'égalité des sexes auprès du grand public. Les comités nationaux peuvent être des alliés clés à cet égard, à condition qu'ils disposent de responsables expérimentés dans la collecte de fonds et qu'ils soient soutenus de manière adéquate par ONU-Femmes. Les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à continuer d'étudier le rôle potentiel des comités nationaux dans le cadre des dons individuels. - **Ce nouveau modèle opérationnel devrait être envisagé de manière stratégique et ciblée, le cas échéant. Au-delà de la collecte de fonds, des activités de plaidoyer peuvent être menées dans la mesure où leur coût n'excède pas les revenus générés.**

#### *Communication et plaidoyer*

129. **Efforts internes pour améliorer la communication et le plaidoyer.** Les personnes interrogées à différents niveaux d'ONU-Femmes et d'autres parties prenantes s'accordent à dire que le mandat relatif à l'égalité des sexes constitue une possibilité en matière d'information publique et de communication. Toutefois, dans son audit de la Section de la communication et du plaidoyer réalisé en 2022, le SAI a souligné les limites rencontrées par ONU-Femmes pour obtenir de meilleurs résultats dans ce domaine<sup>113</sup>. La direction d'ONU-Femmes a commencé à éliminer certains de ces obstacles. La vacance de plusieurs mois du poste de chef(fe) de section a retardé la restructuration et le processus de gestion du changement. Un projet de stratégie de communication externe était en cours d'élaboration mais n'avait pas été approuvé au moment de la finalisation du présent rapport. Les Inspecteurs se réjouissent de constater que le projet de stratégie fait référence aux critères proposés par le CCI en 2015 concernant une fonction stratégique d'information et de communication<sup>114</sup>. Ils reconnaissent les progrès accomplis, notamment : le renforcement du lien entre la communication et la planification stratégique, avec l'inclusion d'un produit en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles et d'un indicateur spécifique ; la promotion d'une approche à l'échelle de l'Entité, comprenant la planification de la mise en œuvre d'activités de communication au sein d'ONU-Femmes ; le travail sur les stratégies de communication aux niveaux de l'organisation, des régions et des pays ; la participation de la

<sup>112</sup> Conseil d'administration, « Annual session 2022, management response to the report of the Advisory Committee on Oversight for the period from 1 January to 31 December 2021 », para. 31.

<sup>113</sup> SAI, *Internal audit report: Communications and Advocacy Section* (2022).

<sup>114</sup> JIU/REP/2015/4.

Section de la communication et du plaidoyer à la rédaction des notes stratégiques des entités organisationnelles ; et un accès plus direct à la direction exécutive.

130. **Ressources limitées pour la communication externe.** Bien que l'importance stratégique de l'information publique et de la communication externe pour ONU-Femmes soit reconnue au plus haut niveau de l'Entité, elle ne se reflète pas complètement dans les ressources affectées à cette fonction. ONU-Femmes consacre environ 2,5 millions de dollars à la communication externe, alors que les budgets d'autres organisations des Nations Unies peuvent être 10 fois plus élevés pour la même fonction. De fait, les ressources consacrées à la communication ont connu une tendance à la baisse ces dernières années et plusieurs fonctions clés ont été confiées à des membres du personnel affilié. Les capacités de communication et de plaidoyer aux niveaux des pays, des régions et du siège sont limitées. La direction d'ONU-Femmes envisage actuellement la création de postes de spécialistes de la communication professionnelle dans les bureaux régionaux, avec un double rattachement hiérarchique au/à la directeur/directrice régional(e) et à la section du siège. **Les Inspecteurs souhaitent signaler que les ressources de communication ne devraient pas se limiter aux ressources financières, mais inclure également des ressources basées sur les connaissances pour permettre à ONU-Femmes de jouer un rôle de leader d'opinion et de pratique en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Les Inspecteurs considèrent que des synergies pragmatiques entre la fonction de communication et de plaidoyer et les fonctions opérationnelles pourraient permettre une collaboration plus active et mutuellement bénéfique pour la préparation et la diffusion de messages externes.**

131. **Approche de sensibilisation et principaux canaux de communication.** Dans ce cadre, l'approche de sensibilisation adoptée par ONU-Femmes a consisté à cibler les groupes les plus influents dans l'espace et les cercles externes de l'égalité des sexes. ONU-Femmes a réussi à atteindre un public divers, notamment les États membres, des organisations non gouvernementales, des organisations de la société civile, des universités, le secteur privé, les médias et le grand public. La société civile est un partenaire de longue date à cet égard, de même que des célébrités et des personnalités influentes ont été les porte-parole des questions d'égalité des sexes dans le cadre du programme des ambassadeurs de bonne volonté, qui était auparavant rattaché au Bureau de la Directrice exécutive et qui relève désormais de la Section de la communication et du plaidoyer. Les canaux d'information publique et de communication d'ONU-Femmes sont divers et comprennent le site Web de l'organisation, ainsi que les sites Web régionaux et nationaux,<sup>115</sup> et les comptes et canaux de médias sociaux du siège et des bureaux de terrain. Le mandat d'ONU-Femmes suscite souvent l'attention des médias. Celle-ci est gérée dans le cadre des relations avec la presse et de la couverture médiatique. La Section de la communication et du plaidoyer est également impliquée dans des campagnes spécifiques, telles que la campagne TOUS UNiS pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes et la campagne HeForShe. Ces campagnes offrent un canal de plaidoyer et ont connu un certain succès ces dernières années sur le plan de la mobilisation du public (voir annexe IX).

132. **Finalisation de la stratégie de communication externe.** Bien que la Section de la communication et du plaidoyer surveille certains de ses canaux de communication, par exemple les médias sociaux et le site Web d'ONU-Femmes, grâce à des données sociodémographiques sur les utilisateurs et leur comportement, il lui reste encore à assurer un suivi et une évaluation d'ensemble au-delà des canaux individuels afin de déterminer des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs liés aux résultats et à l'impact. Les Inspecteurs notent l'intention de remédier à cette situation à l'aide de la stratégie de communication externe en cours d'élaboration, mais soulignent que cela nécessite un investissement en ressources humaines et financières. **Ils encouragent ONU-Femmes à finaliser sa stratégie de communication externe pour s'assurer que les activités de communication et de sensibilisation sont intégrées et alignées au sein de l'Entité, et qu'elles reposent sur un cadre de gouvernance solide.** Cela devrait aider ONU-Femmes à

<sup>115</sup> Les Inspecteurs saluent le projet récent visant à regrouper plus de 60 canaux sur le Web (sites Web et portails) aux divers degrés de popularité, d'accessibilité et de portée, afin de rendre la présence en ligne d'ONU-Femmes plus influente, pertinente, accessible et percutante.

tirer parti des possibilités découlant de la nature de son mandat et à améliorer sa communication sur l'impact de ses programmes pour ses bénéficiaires.

## E. Gestion des connaissances

133. **Amélioration de la gestion des connaissances pour soutenir l'exécution du mandat.** Comme indiqué dans son Plan stratégique : « ONU-Femmes s'est imposée comme une entité motrice de la réflexion et de la pratique : En tant que principale source de compétences en matière d'égalité des genres dans le système des Nations Unies, ONU-Femmes dispose de connaissances techniques et opérationnelles approfondies dans ses quatre domaines d'action thématiques »<sup>116</sup>. ONU-Femmes consacre beaucoup de ressources à la production et au partage des connaissances (plus de 100 produits sont conçus chaque année selon les informations reçues). Une opinion partagée par de nombreuses personnes au sein d'ONU-Femmes est la suivante : « Bien que son modèle organisationnel soit basé sur les connaissances, ONU-Femmes ne dispose pas de modèle organisationnel pour la gestion des connaissances ». Dès 2019, une analyse fonctionnelle interne a permis d'identifier des lacunes et des difficultés, telles que le cloisonnement du travail, le manque de normalisation des produits, les doubles emplois et l'absence de mécanismes permettant de documenter les enseignements tirés de l'expérience ; elle encourageait une culture organisationnelle visant à aider le personnel à créer, systématiser et partager les connaissances au sein d'ONU-Femmes et avec ses partenaires, en valorisant la production et le partage des connaissances comme des ingrédients clés d'une gestion des connaissances réussie. Selon la direction d'ONU-Femmes, sa première Stratégie de gestion des connaissances (2018-2021) a permis de créer un cadre conceptuel (stratégie, principes et orientations générales), d'établir une structure initiale pour la mise en œuvre (un réseau de points focaux et des communautés de pratique) et de renforcer la sensibilisation de l'organisation à l'importance de la gestion des connaissances. Toutefois, les progrès restent limités et les pratiques de gestion des connaissances sont encore souvent considérées comme ponctuelles, ce qui entraîne la disparition des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience<sup>117</sup>. La majorité des personnes interrogées ont reconnu les nombreux avantages d'une meilleure gestion des connaissances, à savoir : a) l'amélioration des services de plaidoyer technique comme le prévoit la résolution fondatrice<sup>118</sup> ; b) la garantie d'un plaidoyer fondé sur des données probantes afin d'intégrer les questions de genre aux politiques et initiatives nationales ; c) le renforcement de la capacité à participer au dialogue politique et au travail normatif (en utilisant les profils nationaux en matière d'égalité des sexes) ; et d) la transformation des connaissances en orientations aux fins de la programmation et de la programmation en processus de renforcement des capacités.

134. **Culture de gestion des connaissances.** La gestion des connaissances est également essentielle pour tirer des enseignements des changements au niveau de la direction et de la rotation du personnel survenus au sein d'ONU-Femmes ces dernières années. À ce jour, il n'existe pas de système à grande échelle permettant de conserver et de partager les connaissances thématiques existantes, et le personnel doit donc s'appuyer sur des échanges personnels. La structure de la main-d'œuvre, avec une forte proportion de personnel affilié et une rotation élevée, peut également avoir une incidence négative sur la mémoire institutionnelle et la gestion des connaissances à moyen et à long terme. Les ressources et les capacités limitées ne sont pas les seuls obstacles à surmonter. La culture de cloisonnement des activités décrite par de nombreux répondants doit être délaissée au profit de la culture encouragée par l'exercice de gestion du changement. **L'échange de connaissances entre les bureaux régionaux et de pays et avec le siège doit être revu et amélioré.** Les contributions reçues au cours du présent examen, en particulier de la part des représentants du terrain, suggèrent qu'il est urgent d'agir en ce sens. Les Inspecteurs invitent la direction d'ONU-Femmes à renforcer ses initiatives pour permettre une approche plus normalisée de la gestion des connaissances, encadrée par une stratégie et un système de gestion des connaissances à

<sup>116</sup> Plan stratégique pour 2022-2025, para. 22.

<sup>117</sup> Présentation sur la Stratégie relative aux données probantes et aux connaissances, diapositive 3 (document du CCI).

<sup>118</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 51 (b).

l'échelle de l'organisation. Ils se félicitent des premières mesures prises en ce sens sous la forme d'une stratégie relative aux données probantes et aux connaissances, ainsi que de l'examen de la possibilité de confier à une société extérieure la création d'un portail de connaissances à guichet unique, accessible aux niveaux national, régional et mondial. Ces initiatives doivent être élargies en affectant les ressources correspondantes. Bien qu'ils se réjouissent que l'un des indicateurs relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles soit axé sur la gestion des connaissances<sup>119</sup>, les Inspecteurs estiment que cet indicateur n'aborde que de manière limitée cette question. La Stratégie relative aux TIC 2023-2026 comprend également un objectif en matière de gestion des connaissances<sup>120</sup>. Les Inspecteurs rappellent les recommandations formulées en 2016 par le CCI sur la gestion des connaissances<sup>121</sup>. Pour conserver la dynamique, il convient de finaliser la stratégie institutionnelle relative aux données probantes et aux connaissances, et de confier à un haut fonctionnaire la responsabilité de promouvoir une culture de la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel au sein d'ONU-Femmes.

135. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la cohérence et l'harmonisation des politiques et des pratiques de gestion des connaissances au sein d'ONU-Femmes.

#### Recommandation 7

**La Directrice exécutive devrait finaliser, d'ici à 2026, une stratégie complète de gestion des connaissances visant à soutenir une approche de la gestion des connaissances à l'échelle de l'organisation, alignée sur le mandat, les buts et les objectifs d'ONU-Femmes, et confier la mise en œuvre de cette stratégie à un(e) responsable de haut niveau, afin de renforcer le leadership éclairé d'ONU-Femmes en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.**

## F. Fonction de déontologie

136. **Création d'une fonction de déontologie.** La fonction de déontologie a été créée au sein d'ONU-Femmes en 2022. Cette fonction était auparavant assurée par le Bureau de la déontologie des Nations Unies et par un point focal d'ONU-Femmes chargé de la déontologie. La décision d'établir une fonction de déontologie au sein d'ONU-Femmes était conforme à une recommandation formulée par le CCI en 2021<sup>122</sup> et aux conclusions tirées par le SAI dans deux documents distincts, dans lesquels il soulignait la nécessité de renforcer la culture de la déontologie et de l'intégrité au sein de l'Entité<sup>123</sup>. La création de la fonction de déontologie est une évolution positive qui peut aider ONU-Femmes à renforcer la confiance qu'elle inspire en tant qu'institution. La fonction a été créée sur la base des principes d'indépendance, d'impartialité et de confidentialité, tels qu'énoncés dans la circulaire du Secrétaire général sur le respect de la déontologie à l'échelle du système des Nations Unies par les organes et programmes dotés d'une administration distincte.<sup>124</sup> La Conseillère en déontologie d'ONU-Femmes a pris ses fonctions en avril 2023 en assumant un mandat au niveau de l'organisation (ensemble du personnel au siège et sur le terrain).

137. **Ressources financières pour les questions de déontologie.** Le financement actuel ne couvre qu'un poste de la catégorie professionnelle (P-5), sans budget supplémentaire pour les activités de sensibilisation et de formation ou les déplacements dans les bureaux de terrain. Les Inspecteurs encouragent la Directrice exécutive, avec le soutien du Conseil d'administration, à envisager des investissements adéquats pour garantir l'efficacité de la

<sup>119</sup> Indicateur P 3.5 : Nombre d'initiatives de partage de connaissances entre les régions qui encouragent l'adoption de pratiques et d'approches de travail innovantes et prometteuses.

<sup>120</sup> Stratégie relative aux TIC pour 2023-2026, p. 8.

<sup>121</sup> JIU/REP/2016/10.

<sup>122</sup> JIU/REP/2021/5, para. 65.

<sup>123</sup> SAI, Thematic audit: review of anti-fraud program at UN-Women (New York, 2021) ; et *Advisory report on benchmarking and maturity assessment of ethics and integrity in UN-Women* (2020).

<sup>124</sup> ST/SGB/2007/11.

fonction de déontologie. Cela semble d'autant plus approprié compte tenu des changements récents et futurs de la structure organisationnelle et des nouveaux rôles associés à son plan de réorientation du personnel et des ressources vers les sites de terrain dans les années à venir, ce qui pourrait nécessiter une participation accrue de la Conseillère en déontologie. En effet, les Inspecteurs considèrent que la fonction a un rôle à jouer dans le renforcement des première et deuxième lignes au sein d'ONU-Femmes, un point qui a été signalé comme nécessitant de l'attention et une amélioration.

138. **Révision des politiques.** La création de la fonction interne de déontologie implique la mise à jour de certaines parties du cadre politique, le cas échéant, afin de prendre en compte le rôle de la Conseillère en déontologie et de renforcer les dispositions visant à garantir une organisation respectueuse de l'éthique. À titre d'exemple, la Politique de protection contre les représailles, inspirée des politiques du Secrétariat des Nations Unies et du PNUD, a été révisée en février 2024. La Politique relative aux activités extérieures et la Procédure révisée d'approbation des activités extérieures ont également été approuvées par la direction. **Les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à poursuivre l'examen et la mise à jour des parties concernées de son cadre politique après la création de la fonction de déontologie.**



## VII. Gestion des ressources humaines

### A. Cadre de gestion des ressources humaines

139. **Cadre réglementaire.** La Directrice exécutive est responsable de la gestion des ressources humaines d'ONU-Femmes, conformément à la résolution fondatrice de l'Assemblée générale, et dispose des pouvoirs délégués par le Secrétaire général en matière de personnel<sup>125</sup>. Le Statut et Règlement du personnel des Nations Unies s'appliquent à ONU-Femmes. En outre, les ressources humaines sont gérées grâce à un ensemble de politiques élaborées par ONU-Femmes ou d'autres entités des Nations Unies, comme expliqué ci-dessus au para. 94. Le tableau 1 de l'annexe X énumère les principales politiques de gestion des ressources humaines, en indiquant le type d'instruments dont elles relèvent. Deux tiers des membres du personnel ayant participé à l'enquête du CCI ont reconnu, avec une différence minime entre les réponses du siège et des bureaux de terrain, que les politiques en matière de ressources humaines étaient clairement définies et bien documentées. Toutefois, des inquiétudes ont été exprimées quant à la cohérence de leur application. La note stratégique de la Division des ressources humaines et le Plan stratégique fournissent un cadre général pour la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, la direction d'ONU-Femmes a intégré un produit et sept indicateurs spécifiques à la composante de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelles.<sup>126</sup> **Les Inspecteurs invitent la direction d'ONU-Femmes à évaluer si les critères d'efficacité et d'efficacité organisationnelles liés à la gestion des ressources humaines sont les plus pertinents compte tenu de l'objectif ambitieux fixé par le produit.**

140. **Stratégie de gestion des ressources humaines.** ONU-Femmes ne dispose pas de stratégie de gestion des ressources humaines au niveau de l'organisation. La plupart des entités des Nations Unies ont élaboré ce type de stratégie pour fixer des objectifs en matière de gestion du personnel, de recrutement et de rétention des talents, de renforcement des capacités, d'excellence de leadership et de gestion des performances. Dans tous ces domaines, une stratégie offre une feuille de route permettant d'orienter les principales initiatives dans un cadre cohérent afin de soutenir les objectifs à long terme et de les assortir de ressources adéquates. Les Inspecteurs reconnaissent que la direction d'ONU-Femmes est attentive à certains de ces domaines ; toutefois, une stratégie de gestion des ressources humaines devrait constituer le fondement de l'administration des politiques et des pratiques de l'Entité et soutenir toutes les catégories de personnel dans la réalisation fructueuse des activités qui leur sont confiées. Une stratégie fournirait un cadre pour l'établissement de rapports à destination du Conseil d'administration. Les contributions des membres du Conseil d'administration suggèrent qu'une stratégie serait la bienvenue, car seule une faible majorité considère que les politiques et les questions relatives aux ressources humaines font l'objet de rapports réguliers au Conseil d'administration.

141. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la cohérence dans la gestion du personnel d'ONU-Femmes et soutenir les objectifs à long terme assortis de ressources adéquates.

#### Recommandation 8

**La Directrice exécutive devrait préparer une stratégie de gestion des ressources humaines complète, couvrant toutes les parties d'ONU-Femmes et toutes les catégories de son personnel, et communiquer les résultats de la mise en œuvre de cette stratégie au Conseil d'administration sur une base biennale, à partir de 2026.**

142. **Division des ressources humaines** La fonction principale de la Division des ressources humaines, conformément à sa note stratégique, est de fournir des services stratégiques en matière de ressources humaines et d'assumer la responsabilité d'une

<sup>125</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 72 ; et ST/SGB/2019/2.

<sup>126</sup> Produit 4 — Efficacité et efficacité organisationnelles : Soutenir les capacités du personnel et promouvoir une culture inclusive au sein d'ONU-Femmes.

prestation opportune, précise, équitable, efficace et efficiente dans tous les domaines fonctionnels des ressources humaines, y compris la planification stratégique du personnel, la gestion, le recrutement et la rétention des talents, l'administration du personnel, le soutien tout au long de la carrière, la gestion des performances, la conception organisationnelle, la formation et l'évolution de carrière. Pour couvrir ce portefeuille, la Division compte 13 postes, comme le montre le tableau 20 ci-dessous. Lors de la préparation du présent examen, les capacités financées par les ressources de base de la Division étaient appuyées par des ressources temporaires, à savoir deux personnes nommées à titre temporaire, un(e) administrateur/administratrice auxiliaire financé(e) par les donateurs et deux administrateurs nationaux financés au niveau régional. Une part importante des capacités de la division est donc temporaire. Comme le montre le tableau 20, les capacités de la Division ont stagné au cours des dernières années, malgré la croissance significative et continue de l'ensemble des effectifs au cours de la même période. Actuellement, la Division gère environ 3 700 employés, ce qui est considérable, d'autant plus que les deux tiers de ces employés font partie du personnel affilié, ce qui crée une charge administrative supplémentaire. L'efficacité et l'efficience de la fonction de gestion des ressources humaines ont fait l'objet de critiques de la part de nombreux services d'ONU-Femmes. Lors des entretiens et des enquêtes de l'examen, les retards de recrutement et le manque de soutien proactif ont été des thèmes récurrents dans les commentaires des responsables et du personnel. Les Inspecteurs notent qu'une série d'opérations liées aux ressources humaines sont confiées au PNUD, ce qui peut entraîner des retards supplémentaires dans le recrutement et la gestion des contrats. Cela dit, les Inspecteurs n'ont pas évalué plus en détail les étapes nécessaires au recrutement, de sorte que les retards ne sont peut-être pas uniquement imputables à la fonction des ressources humaines.

Tableau 20

**Personnel engagé par la Division des ressources humaines et dans l'ensemble des effectifs d'ONU-Femmes, 2018 et 2022**

	2018	2022	Augmentation en pourcentage
Capacités de la Division des ressources humaines <sup>a</sup> : un(e) directeur/directrice, cinq agents de la catégorie professionnelle et sept agents de la catégorie des services généraux	12	13	8,3
Membres du personnel	1 011	1 237	22,4
Personnel affilié	1 652	2 455	48,6
<b>Effectifs totaux</b>	<b>2 663</b>	<b>3 692</b>	<b>38,6</b>

Source : Produit par le CCI à partir des informations contenues dans les documents du projet de budget-programme A/78/6 (Sect. 17), A/76/6 (Sect. 17), A/76/6 (Sect. 17)/Corr. 1 et A/72/6 (Sect. 17).

<sup>a</sup> (hors personnel temporaire)

143. **Manque de ressources de la fonction de gestion des ressources humaines.** En 2023, la Division des ressources humaines a commandé une étude externe pour déterminer si les ressources affectées à la fonction de gestion des ressources humaines étaient suffisantes pour remplir son mandat.<sup>127</sup> L'auteur de l'étude a comparé ONU-Femmes à des organisations similaires des Nations Unies et à d'autres organisations internationales et a conclu que la Division manquait cruellement de ressources compte tenu de la taille, de la composition et de la présence mondiale du personnel et des services qu'elle était censée fournir à tous les niveaux de l'Entité. Ce n'était pas la première fois qu'une telle conclusion était tirée : le Comité consultatif pour les questions de supervision a également souligné que la dotation en personnel de la division par rapport à l'ensemble des effectifs d'ONU-Femmes était nettement inférieure à celle exigée par les bonnes pratiques et que cela affectait des fonctions

<sup>127</sup> Aulikki Kuusela, *UN Women HR benchmarking study*. 2023.

essentiels, telles que la formation, la gestion et le développement des postes, ainsi que la supervision de la politique relative aux ressources humaines de l'organisation<sup>128</sup>. Selon le Comité, cela peut également avoir affecté la contribution de la Division aux initiatives institutionnelles, telles que la gestion du changement ou la restructuration organisationnelle, que les Inspecteurs considèrent comme une occasion manquée pour ONU-Femmes. Le Comité a adressé un message fort à la direction d'ONU-Femmes sur la nécessité de renforcer la fonction<sup>129</sup>. **Les Inspecteurs souscrivent à cette conclusion et invitent la direction d'ONU-Femmes à envisager de revoir les capacités de la Division des ressources humaines, en particulier dans le contexte de la réorientation vers le terrain, une initiative qui nécessitera une planification intense des effectifs, une évaluation des besoins, ainsi que le recrutement et le redéploiement du personnel, entre autres, engendrant des risques supplémentaires pour la fonction. Il est extrêmement risqué de mettre en œuvre cette réforme sans renforcer les capacités de la Division des ressources humaines.**

144. **Relations entre le personnel et la direction.** Le personnel d'ONU-Femmes est représenté par le Conseil du personnel du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS et d'ONU-Femmes. Comme indiqué précédemment, le moral du personnel d'ONU-Femmes est préoccupant et les mécanismes visant à renforcer les relations entre le personnel et la direction ne semblent pas donner satisfaction (voir le tableau 21 ci-dessous). ONU-Femmes est représentée par l'un(e) des vice-président(e)s du Conseil du personnel. Les Inspecteurs notent que le/la Président(e) du Conseil du personnel fait une déclaration devant le Conseil d'administration lors de sa première session annuelle. Toutefois, étant donné que le Conseil du personnel représente le personnel des quatre entités, sa déclaration demeure générale et n'aborde pas directement et en détail les questions liées au personnel d'ONU-Femmes. Une déclaration du/de la Vice-président(e) du Conseil du personnel représentant ONU-Femmes pourrait être envisagée. Concernant les dispositions administratives, les représentants du Conseil du personnel d'ONU-Femmes exercent leurs fonctions à temps partiel et le poste de deuxième Vice-président(e) est entièrement financé par ONU-Femmes, avec l'aval du Bureau de la Directrice exécutive.

Tableau 21

**Opinion des membres du personnel sur les relations entre le personnel et la direction**

(pourcentage total des réponses « tout à fait d'accord » et « partiellement d'accord »)

Les relations entre le personnel et la direction d'ONU-Femmes sont constructives.	49
Les représentants du personnel font part à la direction des préoccupations du personnel.	37
Les sujets abordés avec la direction sont communiqués au personnel.	38

Source : Enquête du CCI auprès du personnel d'ONU-Femmes (2023).

**B. Personnel d'ONU-Femmes**

145. **Catégories de personnel d'ONU-Femmes.** Les ressources humaines sont essentielles à la bonne exécution des activités et du mandat de toute organisation. Le personnel d'ONU-Femmes partage une passion commune pour la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles. L'enquête sur l'engagement d'ONU-Femmes (2022) a en effet montré que son personnel est fier de travailler pour l'Entité et que son travail lui donne un sentiment d'accomplissement personnel. Il convient donc d'accorder une importance particulière à ses nombreuses déclarations (très) critiques sur le fonctionnement général d'ONU-Femmes, qui devraient être prises en compte et faire l'objet d'une réflexion à tous les niveaux. Le personnel d'ONU-Femmes comporte deux catégories : d'une part, le personnel fonctionnaire dont l'emploi et les relations contractuelles sont définis par une lettre de nomination soumise au Statut et au Règlement du personnel des Nations Unies ; et d'autre part, le personnel affilié qui est recruté selon diverses modalités

<sup>128</sup> UNW/2023/3/Add.1, para. 39.

<sup>129</sup> Ibid., para. 40.

contractuelles de personnel non fonctionnaire. Le tableau 22 fournit une brève comparaison des différentes catégories de personnel d'ONU-Femmes en 2018 et 2022, au siège et sur le terrain<sup>130</sup>. En 2022, 3 692 personnes étaient employées par ONU-Femmes.

Tableau 22  
**Vue d'ensemble du personnel d'ONU-Femmes en 2018 et 2022, par nombre de personnes dans chaque catégorie et lieu de travail**

	2018	2022	Taux d'augmentation
<i>Personnel fonctionnaire</i>			
Siège	360	434	20,6
Bureaux régionaux et de pays	651	803	23,3
<b>Total du personnel fonctionnaire</b>	<b>1 011</b>	<b>1 237</b>	<b>22,3</b>
<i>Personnel affilié</i>			
Siège	..	267	
Bureaux régionaux et de pays	..	2 188	
<b>Total du personnel affilié</b>	<b>1 652</b>	<b>2 455</b>	<b>48,6</b>
<b>Personnel d'ONU-Femmes</b>	<b>2 663</b>	<b>3 692</b>	<b>38,6</b>

Source : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans les documents suivants : UNW/2023/6/Rev.1 ; le document de séance du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les prévisions budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour l'exercice biennal 2024-2025 (<https://digitallibrary.un.org/record/4020058?ln=fr&v=pdf>) ; la réponse de la direction d'ONU-Femmes au questionnaire institutionnel ; et les « Statistiques du personnel au 31 décembre 2022 », note du Secrétariat du CCS (CEB/2023/HLCM/HR/4), tableau 2A.

Note : Les deux points (..) indiquent que les données ne sont pas disponibles.

#### *Tendances au sein du personnel d'ONU-Femmes*

146. **Hausse significative du personnel au fil des ans.** Le nombre de personnes travaillant pour ONU-Femmes a augmenté de 38,6 % au cours de la période étudiée dans le tableau 22 ci-dessus. L'augmentation est visible à la fois dans les catégories de personnel fonctionnaire et de personnel affilié. Sur une période encore plus longue, les effectifs ont augmenté de 79,4 % et le nombre de fonctionnaires de 43,2 % depuis 2015<sup>131</sup>. Ces hausses nécessitent une expansion des processus de gestion des ressources humaines et des activités des fonctions d'appui, telles que les achats, la gestion financière et les TIC. Cela fait également évoluer les exigences en matière de contrôle interne. En effet, ONU-Femmes est une organisation dont le mandat porte sur des activités programmatiques visant essentiellement le développement. Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'une organisation fondée sur les connaissances, la plus grande partie de ses ressources est consacrée aux dépenses liées aux avantages sociaux (pour le personnel fonctionnaire) et aux services contractuels (pour le personnel affilié), comme le montre le tableau 23 ci-dessous. En 2022, les dépenses liées au personnel d'ONU-Femmes s'élevaient à 341 610 millions de dollars pour des dépenses totales de 540 251 millions de dollars, soit une part considérable, comme c'est le cas dans de nombreuses organisations. Il est donc essentiel que l'Entité puisse exploiter et traduire au mieux le talent et les capacités de son personnel au service des bénéficiaires aux échelles mondiale, régionale et nationale dans le contexte de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

147. **Augmentation plus rapide du personnel affilié par rapport au personnel fonctionnaire.** ONU-Femmes a connu une augmentation constante de son personnel au cours des cinq dernières années, cependant cette croissance n'est pas répartie équitablement. Le personnel affilié a augmenté de 48,6 %, tandis que le personnel fonctionnaire a augmenté de

<sup>130</sup> Politique du cadre de contrôle interne, para. 3.1.

<sup>131</sup> Kuusela, *UN Women HR benchmarking study*, p. 2.

22,3 % au cours de la même période (voir tableau 22). Par conséquent, le ratio entre le personnel fonctionnaire et le personnel affilié est passé de 38/62 en 2018 à 34/66 en 2022. Ce phénomène est plus largement observé dans le système des Nations Unies. Dans le cas d'ONU-Femmes, il s'explique par les contraintes financières auxquelles sont confrontés les responsables, qui considèrent souvent le personnel affilié comme une solution rentable et flexible. Cependant, ce ratio soulève un certain nombre de problèmes examinés ci-dessous.

Tableau 23  
**Dépenses liées aux avantages sociaux et aux services contractuels**

(en millions de dollars)

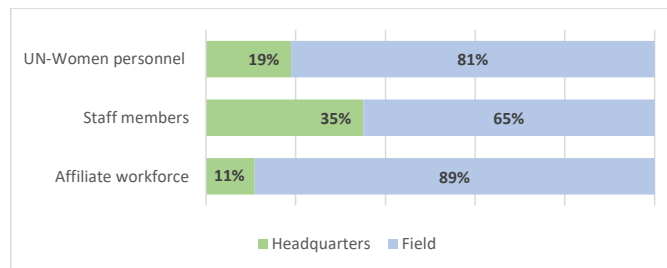
	Contributions évaluées		Ressources ordinaires		Autres ressources		Total	
	2018	2022	2018	2022	2018	2022	2018	2022
Avantages sociaux	9,8	10,4	84,6	97,8	47,5	67,7	126,6	175,9
Services contractuels	0,1	0,18	24,2	23	90,4	142,6	100,8	165,7

Source : Produit par le CCI, à partir des informations contenues dans les rapports du Conseil des auditeurs (A/78/5/Add.12 et A/75/5/Add.12).

148. **Répartition du personnel entre le siège et le terrain.** En 2022, 81 % du personnel d'ONU-Femmes était affecté sur le terrain. Ce chiffre global cache une réalité plus nuancée (voir figure V ci-dessous). Si l'on considère uniquement le personnel fonctionnaire, ce pourcentage tombe à 65 %. Le taux du personnel affilié est de 89 %<sup>132</sup>. On constate également que tous les directeurs de niveau D-2 sont affectés au siège. Dans l'ensemble, le ratio entre le personnel basé au siège et le personnel sur le terrain est relativement constant depuis 2018. Toutefois, le nombre de personnes affectées hors du siège est amené à évoluer dans le cadre de l'initiative de réorientation vers le terrain, qui devrait augmenter à la fois le nombre et le ratio des postes sur le terrain. **La direction d'ONU-Femmes doit procéder à un examen global du rôle que son personnel recruté sur le plan international dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur devrait et pourrait jouer à l'avenir sur le terrain, en tenant compte de l'expertise disponible ainsi que des exigences des bureaux de l'Entité. Cet examen devrait se fonder principalement sur des considérations de fond plutôt que sur des données statistiques ou des hypothèses de réduction des coûts, par exemple pour déterminer la meilleure affectation des conseillers politiques ou techniques d'une part et des fonctions d'appui d'autre part.**

Figure V

**Répartition du personnel d'ONU-Femmes entre le siège et les bureaux de terrain**



Source : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans les documents suivants : UNW/2023/6/Rev.1 ; le document de séance du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les prévisions budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour l'exercice biennal 2024-2025 (<https://digitallibrary.un.org/record/4020058?ln=fr&v=pdf>) ; la réponse de la direction d'ONU-

<sup>132</sup> D'après Kuusela, *UN Women HR benchmarking study*, p. 4, environ 86 % du personnel du FNUAP, environ 89 % de celui de l'UNICEF et environ 86 % du personnel du PNUD se trouvaient sur le terrain fin 2021.

Femmes au questionnaire institutionnel ; et les « Statistiques du personnel au 31 décembre 2022 », note du Secrétariat du CCS (CEB/2023/HLCM/HR/4), tableau 2A.

149. **Impression de déconnexion entre le siège et le terrain.** Les Inspecteurs ont constaté qu'il existait des tensions considérables entre le personnel basé au siège et celui déployé sur le terrain. Il n'est pas rare que les organisations du système des Nations Unies présentes sur le terrain connaissent de telles tensions. Toutefois, dans le cas d'ONU-Femmes, les Inspecteurs ont constaté un niveau élevé de défiance, parfois exprimée en des termes très forts. Le siège est perçu comme étant axé sur la conformité, peu enclin à prendre des risques et insuffisamment sensible aux difficultés rencontrées par le personnel déployé sur le terrain. Par ailleurs, le personnel du siège estime que le personnel sur le terrain doit s'améliorer en matière de responsabilité et de pratiques de gestion globales. Ces tensions sont également confirmées par l'analyse des réponses aux enquêtes du CCI, comme le montrent les différentes sections du présent rapport. **Les synergies entre le siège et le terrain sont actuellement examinées par la direction d'ONU-Femmes afin d'améliorer la communication entre les responsables des processus opérationnels et le terrain. Toutefois, les Inspecteurs demandent instamment à la direction d'ONU-Femmes d'accorder une place centrale à la résolution des tensions entre le siège et le terrain dans le cadre de l'initiative de réorientation vers le terrain.**

150. **Flux de financement des postes de travail.** Les flux de financement des postes de travail, le type de fonctions qu'ils soutiennent et le déploiement des titulaires sont présentés dans le tableau 24 ci-dessous. Bien que le nombre de postes financés par les contributions évaluées soit resté stable depuis 2018, on observe une hausse des postes financés par des ressources extrabudgétaires fournies par les donateurs. **Les Inspecteurs suggèrent de définir une structure de base pour les postes financés par les ressources évaluées et le budget institutionnel afin de clarifier les principes directeurs en matière de financement et de garantir les capacités minimales requises pour exécuter les mandats dans les domaines de la définition de normes, de la formulation de politiques, de la coordination et de la gestion, comme cela a été proposé il y a quelques années. Les Inspecteurs invitent la direction d'ONU-Femmes à intégrer des données pertinentes à ce sujet lors de la préparation du prochain budget biennal.** La définition de cette structure de base pourrait également être l'occasion de répondre aux préoccupations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant le nombre relativement élevé de postes de niveau P-5.

Tableau 24

**Vue d'ensemble des flux de financement des postes de travail pour l'exercice biennal 2022-2023**

<i>Flux de financement</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Objectif</i>	<i>Lieu</i>
Ressources évaluées (approuvées par l'Assemblée générale)	49	Assurer les processus normatifs intergouvernementaux	100 % siège
Budget institutionnel (approuvé par le Conseil d'administration)	465	Assurer les processus opérationnels intergouvernementaux, les activités opérationnelles et les fonctions institutionnelles associées à la structure organisationnelle	66 % terrain 34 % siège
Autres ressources (estimation)	723	Assurer les programmes et les projets conformément aux documents ou aux accords conclus avec les donateurs	71 % terrain 29 % siège
<b>Total</b>	<b>1 237</b>		

Source : Produit par le CCI à partir des informations fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (pour 2023) et des documents A/76/6 (Sect. 17) et A/76/6 (Sect. 17)/Corr.1.

#### *Diversité géographique*

151. **Approche de la diversité.** Les organisations qui s'appuient principalement sur les contributions évaluées et celles qui sont financées par des contributions volontaires n'abordent pas de la même manière la question de la diversité géographique. ONU-Femmes n'applique pas de système formel de représentation géographique, mais accorde une attention particulière à la diversité, comme le demande l'Assemblée générale<sup>133</sup>. Les orientations du processus de sélection prévoient des dispositions en ce sens, cependant elles ne sont pas obligatoires et s'appliquent à toutes les catégories de personnel, sans se limiter au personnel fonctionnaire<sup>134</sup>. Cette approche inclusive offre un champ d'action plus large, conformément aux résolutions de l'Assemblée générale stipulant que le recrutement des consultants doit être effectué sur une base géographique aussi large que possible<sup>135</sup>. Deux tiers des membres du personnel d'ONU-Femmes ayant participé à l'enquête du CCI considèrent que l'Entité promeut la diversité.

152. **Élargissement de la base géographique.** Les figures VI et VII présentent des données consolidées sur la diversité des membres du personnel fonctionnaire en 2022 selon les groupes régionaux utilisés par l'Assemblée générale. Près des deux tiers des États membres sont représentés parmi les membres du personnel fonctionnaire (63,7 %) (voir figure VI ci-dessous). Les deux groupes les plus représentés sont les États d'Europe de l'Ouest et autres États, ainsi que les États d'Asie et du Pacifique, tandis que les États d'Europe de l'Est sont les moins représentés. La direction d'ONU-Femmes a ajouté un indicateur dans la composante relative à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles, qui évalue le pourcentage de personnel recruté sur le plan international dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur dans les pays d'intervention afin d'améliorer la diversité au sein de ces catégories. En 2022, un groupe d'États membres représentait près de la moitié du personnel recruté sur le plan international dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ; et au sein de ce groupe, les cinq pays les plus représentés constituaient 30 % de l'ensemble de ce personnel (voir figure VII ci-dessous). Si l'on compare ces chiffres avec ceux de 2018, on constate que la situation se détériore, puisque ces cinq pays ne représentaient alors que 22 % du personnel de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. **Les Inspecteurs soutiennent donc les remarques du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur la nécessité d'accorder une attention particulière à la diversité et suggèrent que la direction d'ONU-Femmes intensifie ses efforts pour recruter son personnel fonctionnaire et affilié à partir d'une base géographique plus large**<sup>136</sup>. **Il conviendrait de préparer un plan d'action contenant des mesures spécifiques permettant de promouvoir et de contrôler la responsabilité des recruteurs, ou bien d'inclure des dispositions en ce sens dans la stratégie recommandée par les Inspecteurs.** La réorientation vers le terrain et les décisions futures concernant les nouvelles nominations peuvent représenter une possibilité à cet égard.

Figure VI

**Pourcentage global des pays membres d'ONU-Femmes représentés parmi les membres du personnel fonctionnaire des États membres en 2022**

<sup>133</sup> Résolution de l'Assemblée générale 64/289, para. 73.

<sup>134</sup> Orientations en matière de recrutement, 2017, para. 1.3 : « Afin de parvenir à une répartition équitable du personnel recruté sur le plan international et de maintenir cette répartition, la préférence est parfois donnée aux ressortissants des pays qui sont sous-représentés au sein d'ONU-Femmes » [traduction].

<sup>135</sup> Résolutions de l'Assemblée générale 53/221, sect. VIII ; et 67/255, sect. VI.

<sup>136</sup> Document de séance du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les estimations budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour l'exercice biennal 2024-2025, disponible sur le site Web d'ONU-Femmes ([www.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/acabq\\_report\\_4.pdf](http://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/acabq_report_4.pdf)), para. 25.

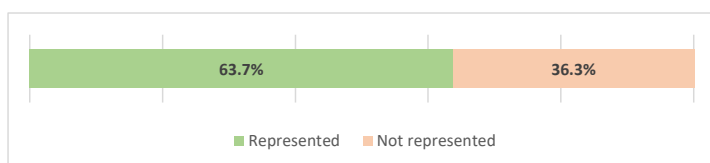
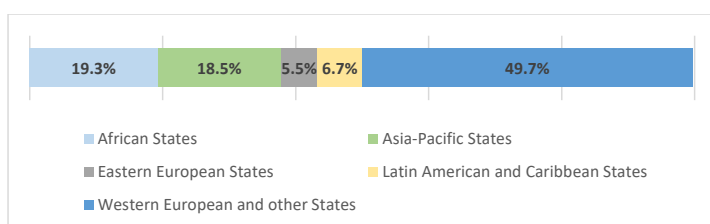


Figure VII  
**Pourcentage de personnel recruté sur le plan international dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur par groupe régional d'États membres en 2022**

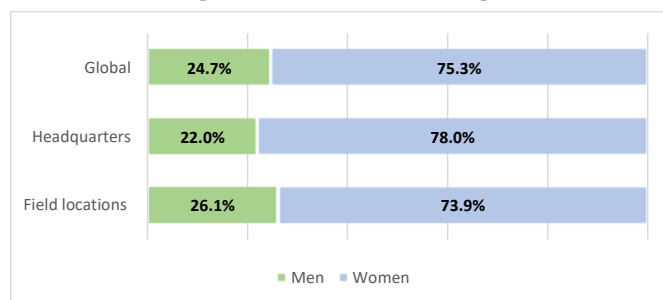


Source : Produit par le CCI à partir des informations contenues dans le document du Comité de haut niveau sur la gestion, « Statistiques sur le personnel au 31 décembre 2022 » (CEB/2023/HLCM/HR/4).

#### Équilibre entre les sexes

153. **Équilibre inhabituel entre les sexes sein du système des Nations Unies.** En ce qui concerne l'équilibre entre les sexes, ONU-Femmes a hérité des profils des quatre entités fusionnées en 2011. Historiquement, la présence des femmes a toujours été supérieure à celle des hommes. Avec un ratio hommes/femmes d'environ 25/75 au sein de son personnel, ONU-Femmes est un cas unique s'agissant de l'équilibre entre les sexes au sein du système des Nations Unies (voir la figure VIII et le tableau 2 de l'annexe X ci-dessous). L'équilibre entre les sexes est demeuré quasi constant au fil des ans. La prédominance des femmes est observée à presque tous les grades des catégories des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Au niveau des directeurs et des grades supérieurs, le ratio actuel est encore plus élevé puisque 80 % des postes sont occupés par des femmes et que l'Entité compte trois Directrices exécutives.

Figure VIII  
**Vue d'ensemble de l'équilibre entre les sexes au sein du personnel fonctionnaire, 2022**



Source : Produit par le CCI à partir des informations contenues dans le document de séance du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les prévisions budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour l'exercice biennal 2024-2025 (<https://digitallibrary.un.org/record/4020058?ln=fr&v=pdf>).



154. **Absence de politique relative à la parité entre les sexes.** Bien que les Inspecteurs soient conscients que le mandat de l'Entité peut influencer la composition de ses effectifs mondiaux, ils estiment que le principe de l'équilibre entre les sexes doit également s'appliquer à une organisation telle qu'ONU-Femmes. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires s'est penché sur le sujet en 2023<sup>137</sup>. Les orientations en matière de recrutement et de sélection publiées en 2017 précisent que les responsables sont censés remédier aux déséquilibres en matière de genre<sup>138</sup>. Cette disposition n'est cependant pas obligatoire et l'objectif global n'est pas soutenu par une politique spécifique en matière d'égalité des sexes. Par ailleurs, les Inspecteurs n'ont pas trouvé de mesures et d'objectifs structurés pour augmenter le nombre d'hommes au sein d'ONU-Femmes. Les produits en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles sont évalués à l'aide d'un indicateur. Toutefois, il mesure uniquement les objectifs relatifs au recrutement des femmes sur le plan international dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et des femmes administratrices nationales, et non pas l'amélioration de la représentation des hommes. On peut donc s'interroger sur sa pertinence pour le suivi des progrès réalisés dans ce domaine. **Au-delà des informations sur l'indicateur de représentation des femmes, il n'existe pas de mécanisme régulier d'établissement de rapports fournissant des données actualisées sur la diversité et l'équilibre entre les sexes au sein du personnel fonctionnaire ou affilié. Cette lacune pourrait être comblée par l'ajout de dispositions dans la stratégie de gestion des ressources humaines recommandée par les Inspecteurs.** Dans le contexte actuel, tout progrès vers la parité semble un objectif difficile à atteindre dans un délai raisonnable. En 2023, la direction d'ONU-Femmes a informé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires que 63 % des candidatures aux postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur publiés par l'Entité ont été présentées par des femmes et 37 % par des hommes. **Tout en reconnaissant que le premier critère de nomination, de mutation ou de promotion de toute personne devrait être de garantir l'application des normes les plus élevées d'efficacité, de compétence et d'intégrité, les Inspecteurs appellent la direction d'ONU-Femmes à intensifier ses efforts dans le domaine de la parité entre les sexes, notamment par des activités de sensibilisation, dans la mesure permise par sa situation financière et en tenant compte des enseignements tirés de la mise en œuvre et de l'impact des mesures récentes, qui ont été conçues pour encourager les candidats masculins à postuler à tout poste vacant.**

#### *Personnel affilié*

155. **Modalités contractuelles du personnel affilié** Le système des Nations Unies a tendance à recourir à du personnel contractuel plutôt qu'à nommer des fonctionnaires, en particulier dans les organisations axées sur les programmes et les projets et dépendant fortement de financements extrabudgétaires. Le CCI a examiné dans plusieurs rapports les questions soulevées par le recours au personnel non fonctionnaire au sein des organisations du système des Nations Unies. ONU-Femmes ne fait pas exception et emploie du personnel affilié selon diverses modalités contractuelles (voir le tableau 25 ci-dessous)<sup>139</sup>. Chaque modalité est régie par des politiques spécifiques. Comme indiqué, le personnel affilié représente environ deux tiers du personnel d'ONU-Femmes. Les Inspecteurs ont été informés qu'environ 25 % des consultants étaient recrutés par les entités organisationnelles du siège. Le recours accru au personnel affilié, en particulier aux consultants dans le cadre d'accords de services spéciaux, a été souligné par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans des remarques successives sur le budget intégré présenté par ONU-Femmes<sup>140</sup>. Il n'existe pas de chiffres consolidés pour ONU-Femmes permettant

<sup>137</sup> Ibid., para. 22 et 23.

<sup>138</sup> Orientations en matière de recrutement, para. 1.3.

<sup>139</sup> Par exemple, JIU/REP/2023/8, JIU/REP/2012/5 et JIU/REP/2014/8.

<sup>140</sup> Voir le document « Integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2022–2023: management response to report of the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions », élaboré pour la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration (2021) ; et le document de séance du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les prévisions budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour l'exercice biennal 2024-2025, disponible sur le site Web d'ONU-Femmes

de tirer une conclusion sur la rétention du personnel affilié. Toutefois, de nombreuses contributions des participants à l'enquête et des responsables indiquent que la rétention à long terme du personnel affilié semble une pratique courante au sein d'ONU-Femmes. Bien que chaque modalité contractuelle puisse accorder certains avantages et droits, la situation crée un système à deux vitesses présentant des écarts entre les avantages et la protection offerts au personnel fonctionnaire et au personnel affilié, ce qui peut influencer sur l'efficacité d'ONU-Femmes, comme expliqué ci-dessous. Les Inspecteurs rappellent que lorsque des membres du personnel affilié travaillent pendant de longues périodes, même dans le cadre de contrats à court terme, ils peuvent être considérés comme étant *de facto* dans une relation d'emploi au sens de la recommandation (n° 198) sur la relation de travail de 2006 de l'Organisation internationale du travail.

Tableau 25

**Vue d'ensemble du personnel affilié par modalité contractuelle, 2022**

	Nombre de personnes	Pourcentage du personnel affilié
Consultants	999	40,7
Prestataires de services	1 130	46
Boursiers/stagiaires	59	2,4
Volontaires des Nations Unies	243	9,9
Spécialistes en mission	25	1
<b>Total</b>	<b>2 456</b>	

Source : Produit par le CCI à partir des informations fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes dans le cadre de l'Examen de l'emploi de personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et des modalités contractuelles s'y rapportant dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2023/8). Ces données peuvent légèrement différer de celles utilisées dans le tableau 22.

156. **Justification et inconvénients des contrats de non-fonctionnaires.** Le recrutement d'un personnel affilié est avant tout motivé par le rapport coût-efficacité et la flexibilité, notamment dans des contextes d'augmentation et de réduction d'échelle. Les Inspecteurs ont connaissance des contraintes rencontrées par la direction d'ONU-Femmes (manque de ressources de base, réticence des donateurs à subventionner des postes de fonctionnaires, horizon temporel limité de la mobilisation de fonds, etc.). Les responsables considèrent souvent ces modalités contractuelles comme la meilleure solution pour garantir la réalisation des activités dont ils ont la charge. Cette pratique semble tolérée, voire implicitement encouragée, à de nombreux niveaux d'ONU-Femmes et devrait se poursuivre si aucune mesure contraire n'est prise. Les Inspecteurs rappellent qu'un large recours à ces modalités contractuelles peut avoir une incidence sur ONU-Femmes. Lors de l'évaluation de la flexibilité globale et du rapport coût-efficacité de ces modalités contractuelles, il convient de prendre en compte des questions telles que le taux supérieur de rotation, la motivation, la perte de connaissances institutionnelles, l'incapacité à retenir les talents et les problèmes juridiques. Les coûts transactionnels et le temps investi par la direction et les responsables des ressources humaines ne doivent pas non plus être sous-estimés. Enfin, la productivité du personnel affilié peut être affectée par l'incertitude de son statut, détournant les personnes de leurs missions principales pour rechercher de meilleures offres d'emploi, et réduisant ainsi considérablement le rapport coût-efficacité. Une personne interrogée, qui a plaidé en faveur de modalités contractuelles plus durables, a déclaré qu'en tant que responsable, elle préférerait compter sur 15 collègues « durables » plutôt que sur 30 collègues ayant des contrats de six mois.

([www.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/acabq\\_report\\_4.pdf](http://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/acabq_report_4.pdf)). Le Comité consultatif rappelle qu'il a précédemment mis en lumière les pratiques contractuelles et de dotation en personnel d'ONU-Femmes dans ses rapports du 11 août 2017 (*Integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2018–2019*, UNW/2017/9) et du 9 août 2019 (*Draft integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2020–2021*, UNW/2019/7).

157. **Recours au personnel affilié.** Conformément aux politiques d'ONU-Femmes, le personnel affilié ne doit pas être utilisé pour des fonctions de nature continue. Cependant, les Inspecteurs ont reçu de nombreuses indications selon lesquelles la pratique sur le terrain pourrait être tout à fait différente. Les contributions des membres du personnel affilié confirment ce fait. Une proportion importante des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête du CCI estiment que leurs contributions à ONU-Femmes sont comparables au travail effectué par leurs collègues titulaires d'un contrat de fonctionnaire (79 %) ; près de la moitié de ces personnes travaillaient pour l'Entité depuis trois ans ou plus. La moitié des personnes interrogées parmi les membres du personnel affilié étaient impliquées dans la gestion de programmes ou de projets et possédaient une expertise spécifique dans ce domaine. Le deuxième plus grand groupe a déclaré travailler dans la gestion et l'administration pour soutenir la mise en œuvre de ces projets. Il est plus surprenant de constater que les responsables ont confirmé le recours au personnel employé selon ces modalités contractuelles pour assurer des fonctions qu'ils considéraient comme essentielles pour leur bureau et de nature continue, admettant ouvertement que ce personnel était aussi important que le personnel fonctionnaire et effectuait des tâches similaires faute de pouvoir établir des contrats de fonctionnaire à durée déterminée.

158. **Évaluation de modalités contractuelles plus attrayantes.** Si les titulaires de contrats de service, qui représentent environ 50 % du personnel affilié, ont droit à des avantages sociaux et à des congés, la plupart des autres modalités contractuelles non-fonctionnaires ne confèrent pas d'avantages sociaux similaires à ceux des contrats de fonctionnaires, tels que les congés annuels, le congé de maternité, l'assurance maladie et la possibilité de cotiser à des régimes de retraite<sup>141</sup>. Les Inspecteurs notent que le PNUD, qui gère les contrats de service d'ONU-Femmes, est en train de mettre en place un accord international de services du personnel et un accord national de services du personnel, qui offrent des avantages sociaux légèrement supérieurs. Bien que la direction d'ONU-Femmes ait indiqué son intention d'utiliser un type de contrat similaire, il n'a pas encore été possible de prendre des mesures spécifiques en ce sens pour plusieurs raisons, dont certaines échappent au contrôle direct de la direction d'ONU-Femmes. **Même si l'accord international de services du personnel ne répond pas entièrement à toutes les questions soulevées par le recours aux contrats de non-fonctionnaires, les Inspecteurs encouragent la direction d'ONU-Femmes à assurer un suivi adéquat, non seulement pour améliorer la situation du personnel affilié, mais aussi pour garantir sa propre efficacité.** Les Inspecteurs ont eu connaissance de plusieurs cas de départ de membres du personnel acceptant des contrats plus sûrs, plus durables ou plus généreux offerts par d'autres entités des Nations Unies ou de simple refus d'offres d'emploi, car ONU-Femmes n'était pas considérée comme un employeur compétitif.

159. **Autres questions relatives au personnel affilié.** Les personnes employées selon des modalités contractuelles de personnel affilié ne bénéficient pas des droits et recours prévus par le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies, y compris l'accès au Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, ce qui les défavorise en cas de conflit sur le lieu de travail. En ce qui concerne l'administration de la justice, le personnel affilié a accès à un mécanisme d'arbitrage (la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international) et à des services informels de règlement des différends. Les contributions des travailleurs affiliés montrent qu'ils ne connaissent pas suffisamment les possibilités qui s'offrent à eux dans ce domaine. **Les Inspecteurs recommandent que la direction d'ONU-Femmes prenne des mesures proactives pour informer les membres du personnel affilié des mécanismes formels et informels de résolution des conflits qui sont à leur disposition.** À l'inverse, les questions éthiques donnent satisfaction : plus de deux tiers des personnes interrogées considéraient que la direction d'ONU-Femmes leur a clairement expliqué ce que l'on attendait d'elles concernant le code de conduite et le comportement éthique requis dans le cadre de leur contrat ; une proportion similaire a déclaré qu'elle saurait comment signaler un comportement interdit, un cas de fraude ou un incident corruption et qu'elle se sentirait à l'aise pour le faire. À titre de bonne pratique, la direction d'ONU-Femmes a indiqué qu'au moment de leur recrutement, dès que leur compte était activé, tous les membres du personnel recevaient les informations suivantes : les Normes de conduite ; la Politique de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de la discrimination et de

<sup>141</sup> Les Inspecteurs soulignent que les stagiaires d'ONU-Femmes reçoivent une allocation.

l'abus de pouvoir ; la Protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés ; la Politique de lutte contre la fraude ; des informations sur les mesures spéciales de protection contre l'exploitation et les abus sexuels ; et des informations sur les formations obligatoires nécessaires.

160. **Suivi et supervision du recours au personnel affilié.** Compte tenu de l'importance du recours aux consultants et des dépenses y afférentes, le SAI a réalisé un audit interne en 2021, dans lequel il a indiqué que la gestion des consultants devait être considérablement améliorée, ce qui signifie que les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués avaient été mis en place et fonctionnaient, mais qu'ils devaient faire l'objet d'améliorations importantes. Le SAI a formulé des recommandations dans des domaines tels que la supervision et le suivi, la révision des politiques, l'efficacité des processus et l'efficacité des contrôles<sup>142</sup>. Dans le cadre du présent examen, les Inspecteurs ne sont pas en mesure d'analyser la question de manière aussi détaillée que le SAI l'avait fait il y a trois ans, mais ils ont recueilli des informations qui semblent confirmer ses conclusions. Les capacités actuelles de la Division des ressources humaines limitent les possibilités d'aligner les pratiques sur les politiques. Ainsi, deux conclusions préoccupantes ressortent de l'enquête du CCI, à savoir : seule la moitié des personnes interrogées parmi les membres du personnel affilié a déclaré que leur travail actuel était conforme aux modalités de leur contrat, une situation souvent expliquée par les exigences de l'unité organisationnelle ; et un tiers n'avait pas fait l'objet d'un processus d'évaluation formel ou informel, toutefois cela n'était pas obligatoire selon la politique en vigueur. Les organisations du système des Nations Unies ne disposent généralement pas d'un suivi et d'une supervision efficaces du recours aux modalités contractuelles du personnel non fonctionnaire. Malgré le montant considérable des dépenses associées au personnel affilié au sein d'ONU-Femmes, il n'existe pas de rapport d'information régulier et complet sur son recours. De l'avis des Inspecteurs, un tel rapport fournirait des données détaillées au niveau institutionnel et profiterait ainsi à ONU-Femmes tout en clarifiant les enjeux. Il conviendrait donc d'apporter des informations concernant le nombre de contrats et les coûts associés, les principaux domaines de travail dans lesquels ce personnel est employé ainsi que les fonctions qu'il exerce, la rétention et la rotation du personnel, et la gestion des performances. Cette démarche de suivi est essentielle pour la direction d'ONU-Femmes, car une forte dépendance à l'égard du personnel affilié, notamment des consultants individuels, pourrait être le signe d'une lacune chronique ou systémique de la dotation en personnel, comme indiqué par le SAI, qui doit être communiquée aux États membres en précisant les mesures correctives requises. Ce suivi peut être envisagé dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines suggérée dans la recommandation 8.

161. La recommandation suivante doit être lue conjointement avec les recommandations de l'examen du recours au personnel non fonctionnaire et des modalités contractuelles associées dans les organisations du système des Nations Unies<sup>143</sup> ; sa mise en œuvre devrait renforcer le contrôle et la conformité au sein d'ONU-Femmes.

#### **Recommandation 9**

**La Directrice exécutive devrait mettre en place un mécanisme d'établissement régulier de rapports sur l'utilisation de personnel affilié au sein d'ONU-Femmes, à partir de 2026, en évaluant l'utilisation des modalités contractuelles en matière de flexibilité, de rentabilité, de risques pour la réputation, de connaissance institutionnelle et de nature des fonctions exercées, entre autres.**

### **C. Formation et apprentissage**

162. **Offre de formation limitée.** Au sein de la Division des ressources humaines, l'ensemble du programme institutionnel d'apprentissage est placé sous la responsabilité de

<sup>142</sup> SAI, *Internal audit of individual consultant management in UN* (New York, ONU-Femmes, 2021).

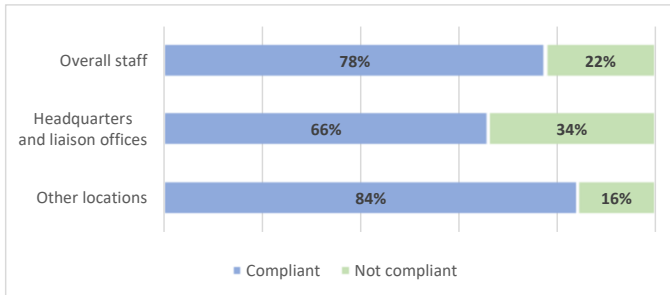
<sup>143</sup> JIU/REP/2023/8.

deux agents. Les budgets de formation et d'apprentissage sont décentralisés et aucun chiffre n'est donc disponible pour fournir une vue d'ensemble au niveau de l'institution. Le portefeuille de possibilités d'apprentissage est limité par des contraintes en matière de ressources et l'accès est déterminé sur la base du statut contractuel. Les dispositions prises pour accéder aux cours de langues du Secrétariat des Nations Unies et aux cours en ligne de l'UNICEF sont des mesures positives pour tirer parti des ressources existantes dans le système. D'après les données fournies, les membres du personnel d'ONU-Femmes n'ont généralement pas participé à des programmes linguistiques. L'accès au système de l'UNICEF, qui est ouvert à l'ensemble du personnel, ne fait pas l'objet d'un suivi. L'enquête sur l'engagement d'ONU-Femmes (2022) et l'enquête du CCI soulignent les préoccupations du personnel concernant les possibilités offertes au sein de l'Entité. Le domaine de formation le mieux noté est celui des TIC.

163. **Évaluation à 360 degrés.** En 2021 et 2022, la Division des ressources humaines a coordonné un exercice mondial d'évaluation à 360 degrés destiné aux cadres supérieurs, qui a été suivi de séances d'accompagnement individuel. Cet exercice a été conçu comme un instrument confidentiel de développement personnel plutôt que comme un exercice de gestion des performances. La direction d'ONU-Femmes a demandé au Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels de préparer une méta-analyse des problèmes récurrents qui ressortaient de l'exercice. Compte tenu des commentaires négatifs sur les pratiques de gestion qui revenaient fréquemment dans les enquêtes, l'achèvement de l'évaluation à 360 degrés fin 2023 a été bien accueilli. Les Inspecteurs attendent avec impatience l'ajout des conclusions ainsi que d'éventuelles actions de suivi à l'ordre du jour de la prochaine retraite des dirigeants mondiaux et soutiennent l'institutionnalisation de l'exercice.

164. **Programme de formation obligatoire.** Le programme de formation obligatoire du personnel d'ONU-Femmes est largement aligné sur celui du Secrétariat des Nations Unies (voir tableau 3 de l'annexe X). Au niveau institutionnel, le respect de cette obligation de formation n'est suivi que pour les membres du personnel fonctionnaire. Alors que le taux global de conformité du personnel est d'environ 75 %, une comparaison des taux au siège et sur le terrain révèle un écart qui doit être corrigé (voir figure IX ci-dessous). Les Inspecteurs sont conscients de la pression liée aux capacités limitées des bureaux et à la difficulté des responsables et du personnel à faire passer l'apprentissage avant des priorités conflictuelles concernant le travail programmatique et opérationnel. Toutefois, **les Inspecteurs considèrent que la direction d'ONU-Femmes doit être plus proactive pour assurer le suivi de la formation obligatoire, en particulier au siège. D'après les nombreux commentaires des participants à l'enquête, toutes catégories confondues, il est également urgent de mettre en place un processus d'intégration structuré et obligatoire du nouveau personnel, couvrant l'ensemble des processus administratifs, tels que les achats et les finances.** Parmi les membres du personnel affilié, les Inspecteurs ont constaté que les personnes interrogées étaient généralement au courant des programmes de formation obligatoires pour leur type de contrat et que les trois quarts des participants à l'enquête du CCI se déclaraient en règle (72 %) ; cependant, aucun taux de conformité institutionnel officiel n'est disponible, car il incombe aux responsables locaux de veiller à la conformité.

Figure IX  
Taux d'achèvement total de toutes les formations du personnel du siège et des autres bureaux, 2022



Source : Produit par le CCI à partir des données fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).

## VIII. Cadre de supervision

165. **Composantes du cadre de supervision.** Les principales composantes du cadre de supervision d'ONU-Femmes sont présentées à l'annexe II. Les SIEA regroupent les services de supervision internes d'audit et d'évaluation, tandis que le BSCI fournit des services d'enquête. Le Comité consultatif pour les questions de supervision a été créé afin de servir d'organe consultatif à la direction exécutive. Le Comité des commissaires aux comptes<sup>144</sup> et le CCI<sup>145</sup> fournissent des services externes et indépendants d'assurance, conformément à leurs attributions et à leurs mandats respectifs. La Politique du cadre de contrôle interne et la procédure de mise en œuvre du cadre de contrôle interne (2023) sont les principaux documents de référence, qui viennent compléter les décisions pertinentes des États membres, les politiques internes, les chartes et les attributions. Dans sa réponse au questionnaire du CCI, la direction d'ONU-Femmes a fait état de son engagement à établir des liens étroits avec les organes de supervision et d'en assurer la solide coordination, notamment en ce qui concerne la planification du travail et l'échange d'informations.

### A. Services indépendants d'évaluation et d'audit

166. **Création des SIEA.** Le regroupement des fonctions d'audit interne et d'évaluation indépendante est relativement récent. En 2018, avec la création des SIEA, ces deux fonctions ont été placées sous l'autorité d'un directeur (D-2). Le travail des SIEA est régi par une charte (2018), qui définit son mandat, l'étendue de ses tâches, ses normes professionnelles, sa structure, ses rôles, ses responsabilités et ses rapports hiérarchiques, et qui contient certaines dispositions visant à garantir son indépendance et son objectivité<sup>146</sup>. La charte a été approuvée par la Directrice exécutive et a été communiquée au Conseil d'administration, comme pour les autres fonds et programmes des Nations Unies. Cependant, elle pourrait ne pas être entièrement conforme aux normes publiées par l'Institut des auditeurs internes<sup>147</sup> et aux recommandations du CCI, qui suggèrent d'envisager l'approbation de ces documents de référence par l'organe directeur<sup>148</sup>. Les Inspecteurs soulignent également que la Directrice des SIEA relève sur les plans administratifs et fonctionnels de la Directrice exécutive et lui rend compte, ce qui n'est pas conforme aux normes en matière de supervision, bien que la

<sup>144</sup> Le mandat du Comité des commissaires aux comptes est de formuler des observations d'audit indépendantes et professionnelles concernant l'efficacité des procédures financières, le système de comptabilité, les contrôles financiers internes et, en général, l'administration et la gestion des Nations Unies ainsi que de ses fonds et programmes, conformément aux Normes internationales d'audit et à d'autres normes généralement acceptées (voir [www.un.org/fr/auditors/board/](http://www.un.org/fr/auditors/board/)). Les rapports du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers d'ONU-Femmes sont des documents publics qui sont présentés à l'Assemblée générale par l'intermédiaire de la Cinquième Commission après examen par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et conseils de sa part. Les rapports du Comité des commissaires aux comptes sont également présentés au Conseil d'administration d'ONU-Femmes.

<sup>145</sup> Le CCI fournit depuis 2012 à ONU-Femmes des services indépendants de supervision externe axée sur des questions concernant l'ensemble du système. Des renseignements sur le processus de traitement des rapports du CCI et sur leur prise en compte par le Conseil d'administration, ainsi que sur l'acceptation et la mise en œuvre des recommandations seront disponibles dans un rapport distinct du CCI qui sera publié en 2024.

<sup>146</sup> Charte des Services indépendants d'évaluation et d'audit (février 2018).

<sup>147</sup> JIU/REP/2016/8, para. 48 : D'après les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, publiées par l'Institut des auditeurs internes, le rapport fonctionnel à un organe directeur peut impliquer : a) l'approbation d'une charte d'audit interne, d'un plan d'audit interne fondé sur les risques et d'un plan relatif au budget et aux ressources consacrés à l'audit interne ; b) la réception de communications sur les performances de l'audit interne ; c) la possibilité de demander à la direction et à la fonction d'audit interne les résultats des audits, et de s'enquérir des limites en ce qui concerne le champ de travail ou les ressources ; d) l'approbation des nominations et des révocations de la personne responsable de l'audit/de la supervision ; e) l'approbation de la rémunération du/de la responsable principal(e) de l'audit.

<sup>148</sup> Ibid., para. 56 : en plus d'être approuvée par le/la chef(fe) exécutif/exécutive, il est essentiel que la charte d'audit interne soit approuvée par l'organe directeur et que cette approbation soit documentée de manière adéquate dans les procès-verbaux des réunions de l'organe directeur.

charte stipule que cette disposition ne porte pas atteinte à l'indépendance opérationnelle dans l'exercice des fonctions et des responsabilités de supervision. De plus, **bien que la charte des SIEA établit une limite à la durée du mandat, la nomination ou la révocation du directeur ou de la directrice ne nécessite pas la consultation du Conseil d'administration, et les Inspecteurs pensent qu'il faut y remédier.**

167. **Avantages du regroupement des fonctions d'audit et d'évaluation.** Au sein des SIEA, les services indépendants d'audit et les services indépendants d'évaluation restent séparés et indépendants : ils disposent d'un personnel et de structures budgétaires distincts (voir le tableau 26 ci-dessous). Le regroupement visait à tirer parti de synergies et d'avantages liés aux normes et aux objectifs professionnels, notamment en ce qui concerne les engagements conjoints et le partage de données. Par exemple, en 2021, une évaluation et un audit communs du portefeuille national du bureau de pays pakistanais ont été effectués. Les Inspecteurs soulignent également que le processus d'identification des risques est mené conjointement, ce qui pourrait renforcer la cohérence en matière de supervision et ce qui permet une utilisation efficace des ressources. Bien que la charte contienne des dispositions sur la coordination de l'établissement de rapports en matière de supervision, la présentation de rapports au Conseil d'administration reste distincte pour les deux fonctions<sup>149</sup>.

Tableau 26

**Vue d'ensemble de la structure et du personnel des SIEA, 2022**

<i>Directrice des SIEA (D-2)</i>	
<i>SAI</i>	<i>SIE</i>
Responsable (P-5)	Responsable (P-5)
4 spécialistes de l'audit interne	6 agents d'évaluation au siège
1 volontaire des Nations Unies	6 spécialistes de l'évaluation dans les bureaux régionaux
Consultants individuels	Consultants individuels et stagiaires

*Source* : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans les documents UNW/2023/4 et UNW/2023/3.

168. **Examen de l'indépendance des SIEA en 2022.** En 2022, les SIEA ont présenté une auto-évaluation de leur indépendance pour répondre à la demande du Conseil d'administration<sup>150</sup>. Bien que la décision du Conseil d'administration ait permis l'évaluation complète de toutes les fonctions de supervision interne, et notamment de la fonction d'évaluation, les Inspecteurs soulignent que l'évaluation des SIEA s'est concentrée uniquement sur la fonction d'enquête et d'audit interne, plutôt que sur son rôle relatif à l'évaluation indépendante<sup>151</sup>. Lors de l'examen de l'indépendance structurelle, fonctionnelle et personnelle, l'étude a constaté que les SIEA suivaient la méthodologie des huit principes d'indépendance définis par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques et a tiré des conclusions quant à l'indépendance fonctionnelle et opérationnelle des services d'audit interne et de la fonction d'enquête, étant donné que les services indépendants d'audit respectaient tous les principes requis. Dans le même temps, il existe des possibilités de renforcer l'indépendance des services indépendants d'audit, afin de garantir leur intégrité continue et leur objectivité, mais elles n'ont pas été présentées explicitement dans le document<sup>152</sup>. De ce fait, les SIEA ont limité leurs suggestions à trois points : L'un proposant l'ajout d'une référence à la fonction d'audit dans le Règlement financier et les Règles de gestion financière (mis en œuvre en 2023), l'un demandant le financement approprié du processus d'enquête (en attente) et l'autre invitant le Conseil d'administration à mieux tenir compte des résultats d'audit et à mieux les utiliser. Dans sa

<sup>149</sup> Charte des SIEA, para. 4.

<sup>150</sup> Décision du Conseil d'administration 2022/5, para. 7.

<sup>151</sup> SIEA, *Assessment of the independence of the UN-Women Independent Evaluation and Audit Services (IEAS)*, September 2022, para. 8.

<sup>152</sup> Ibid., para. 50.



décision 2022/8, le Conseil d'administration a pris note des commentaires du rapport fourni par la Directrice des SIEA et a demandé que des informations de suivi quant aux mesures prises à la suite de ces suggestions soient présentées lors de la session annuelle de 2023. Ces informations ont finalement été présentées lors d'une séance d'information préparatoire à la session, avant la deuxième session ordinaire. **Les Inspecteurs estiment qu'un sujet aussi important que l'indépendance des services de supervision ne devrait pas être cantonné à une séance d'information non officielle et devrait faire l'objet d'une session officielle de l'organe directeur.** En ce sens, les Inspecteurs soulignent que le Comité consultatif pour les questions de supervision a confirmé à plusieurs reprises que les SIEA sont indépendants lorsqu'ils travaillent à assurer la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle de l'environnement au sein d'ONU-Femmes<sup>153</sup>.

#### *Service d'audit interne*

169. **Création de la fonction d'audit interne.** Le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD a mené des activités d'audit interne et d'enquête en vertu d'une entente institutionnelle de services jusqu'en 2017, lorsque la fonction a été créée au sein d'ONU-Femmes. Les activités des services d'audit interne sont régies par leur propre charte, approuvée par la Directrice exécutive, et prennent en compte les recommandations du Comité consultatif pour les questions de supervision. Le document définit l'objectif, l'autorité, les principes et les responsabilités de base du SAI. Comme dans le cas de la charte des SIEA, les Inspecteurs recommandent que la charte du SAI soit soumise au Conseil d'administration pour approbation. Dans l'ensemble, le SAI est responsable de l'évaluation indépendante de l'adéquation et de l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôle. La fonction d'audit interne est arrivée à maturité en seulement quelques années, comme en atteste l'examen indépendant mené par l'Institut des auditeurs internes en février 2023, qui dresse un constat positif de la conformité du SAI aux normes professionnelles en déclarant ce qui suit : « Respecte dans l'ensemble les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et le Code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes »<sup>154</sup>.

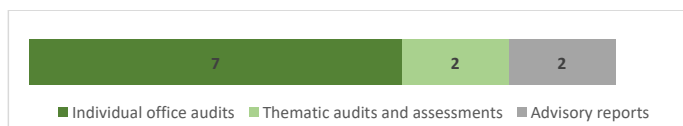
170. **Portée et activités du SAI.** Le SAI examine trois ensembles d'univers d'audit et les risques associés dans ses plans d'audit : a) les bureaux de terrain, b) les entités du siège et c) les domaines thématiques et fonctionnels. Les informations proviennent de sources telles que les registres des risques institutionnels, les entretiens avec les responsables et les renseignements produits lors des activités du SAI. Dans son auto-évaluation, le SAI a conclu qu'il disposait de suffisamment de ressources pour mettre en œuvre le plan d'audit annuel axé sur le risque. La répartition des produits de 2022 par catégorie est présentée dans la figure X ci-dessous. Les Inspecteurs soulignent que les rapports d'audit interne thématiques ont contribué à faire ressortir les domaines principaux qui nécessitent une amélioration, par exemple la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, la mobilisation des ressources et la mise en place de partenariats (annexe XI, tableau 2, qui regroupe des renseignements sur les services d'audit interne pour 2018-2022). Les travaux menés chaque année par le SAI constituent le fondement des avis présentés au Conseil d'administration, conformément à la décision 2015/4. Ces dernières années, le SAI a indiqué que la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle d'ONU-Femmes étaient en place et fonctionnaient dans l'ensemble, mais devaient être améliorés<sup>155</sup>. Il s'agit de l'opinion généralement exprimée par les fonctions d'audit interne des fonds et des programmes des Nations Unies.

<sup>153</sup> UNW/2023/3/Add.1, para. 10. et UNW/2022/3/Add.1, para. 10.

<sup>154</sup> Institut des auditeurs internes, *Quality assessment report* (2023), p. 3.

<sup>155</sup> UNW/2023/3, para. 8. UNW/2022/3, para. 8. et UNW/2021/4, para. 8.

Figure X  
Produits du SAI par catégorie, 2022



Source : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans le document UNW/2023/3.

#### Service indépendant d'évaluation

171. **Cadre réglementaire d'évaluation.** Les documents de référence encadrant la fonction d'évaluation sont la Stratégie d'évaluation 2022-2025, qui décrit la manière dont ONU-Femmes prévoit de tirer parti de sa fonction d'évaluation pour fournir des éléments de preuve sur son incidence accrue sur le quotidien des femmes et des filles au service desquelles elle intervient<sup>156</sup>, et la Politique d'évaluation approuvée par le Conseil d'administration en 2020, qui définit les structures institutionnelles, leurs rôles et responsabilités respectifs, et les principes clés de planification de l'évaluation<sup>157</sup>. Depuis l'inspection de la fonction d'évaluation d'ONU-Femmes menée par le BSCI en 2020, le service d'évaluation interne a mis à jour sa Politique d'évaluation, a révisé les attributions des spécialistes régionaux de l'évaluation, a continué à élaborer des plans d'évaluation institutionnelle et a dirigé davantage d'exercices d'évaluation vastes et stratégiques, afin de donner suite aux recommandations du BSCI. Le BSCI effectue actuellement un examen triennal du service d'évaluation interne afin de déterminer les progrès réalisés depuis la dernière inspection. Dans l'ensemble, la fonction d'évaluation d'ONU-Femmes est jugée comme étant parvenue à maturité. Les évaluations sont planifiées conformément au plan d'évaluation institutionnelle, qui respecte le cycle de planification stratégique. L'analyse comparative du plan et des produits attendus n'a pas fait état d'écarts importants, compte tenu des défis posés par la pandémie de COVID-19. Les Inspecteurs soulignent qu'à titre de bonne pratique, un mécanisme d'assurance de la qualité des rapports d'évaluation, tant institutionnel que décentralisé et appelé Système mondial d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation, a été établi en 2013 et mis en œuvre par un consultant indépendant. De plus, la supervision de la fonction d'évaluation a été assurée par le Comité consultatif pour les questions de supervision et le Comité consultatif mondial d'évaluation (jusqu'en 2020).

172. **Évaluations menées par le SIE.** D'après le SIE, la direction d'ONU-Femmes s'intéresse aux enseignements tirés des évaluations, notamment lorsque des questions récurrentes clés sont présentées chaque trimestre au Comité d'examen des activités. Le SIE produit plusieurs types de résultats d'évaluation, comme indiqué à la figure XI ci-dessous, répartis en plusieurs catégories pour 2022 et mentionnant les responsables du processus :

a) **Évaluations institutionnelles.** Les évaluations institutionnelles ont une portée stratégique et abordent des sujets concernant l'Entité dans son ensemble. Leurs résultats, conclusions et recommandations sont présentés au Conseil d'administration, et la direction doit obligatoirement y répondre. Les Inspecteurs ont remarqué que plusieurs évaluations ont soulevé d'importants sujets pour ONU-Femmes, comme l'indique le tableau 2 de l'annexe XI, qui regroupe les données du SIE pour la période allant de 2018 à 2022. Lors de l'examen d'un échantillon de ces évaluations, les Inspecteurs ont constaté qu'elles étaient généralement de bonne qualité. Parmi les produits du SIE, la métasynthèse des évaluations d'ONU-Femmes, que le SIE s'efforce de mener tous les deux ans, est pertinente pour déterminer les domaines de risque qui nécessitent l'attention de la direction d'ONU-Femmes, comme le souligne également le Comité consultatif pour les questions de supervision.

<sup>156</sup> La stratégie d'évaluation définit quatre objectifs stratégiques : la mise en œuvre d'évaluations stratégiques du portefeuille national, régional et institutionnel ; la mise en place de systèmes d'évaluation décentralisée efficaces ; la fourniture d'un soutien aux Nations Unies et aux partenaires nationaux dans le cadre des évaluations tenant compte du genre ; le renforcement de l'utilisation des évaluations.

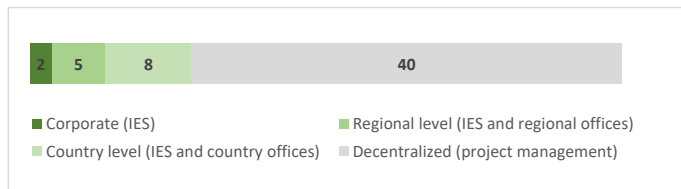
<sup>157</sup> UNW/2020/5/Rev.1.

b) **Évaluations régionales et nationales.** Plusieurs évaluations sont cogérées par le SIE et les bureaux régionaux ou les bureaux de pays. Les notes stratégiques actuelles des bureaux régionaux comprennent une rubrique consacrée aux enseignements tirés, dans laquelle chaque bureau indique comment ces enseignements et les résultats principaux des évaluations, des audits, des examens et des autres processus pertinents orientent la rédaction des notes. L'une des annexes obligatoires des notes stratégiques consiste en un plan de suivi, d'évaluation et de recherche.

c) **Évaluations décentralisées.** La plupart des évaluations menées sont des évaluations décentralisées et abordent un large éventail de questions, telles que les plans de développement locaux sensibles au genre, les communautés résilientes aux idéologies violentes, les projets liés aux femmes, à la paix et à la sécurité, et les notes stratégiques. Bien que les évaluations institutionnelles soient considérées comme de meilleure qualité que les évaluations décentralisées, l'écart se réduit d'après le Système mondial d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation, grâce aux mesures spécifiques prises pour améliorer ces évaluations. Par exemple, le personnel du SIE est plus directement impliqué dans la conduite des évaluations, et le ou la responsable de l'évaluation organise des réunions fréquentes avec tous les membres de l'équipe d'évaluation, y compris les consultants. Une attention accrue à l'examen du travail des consultants a également permis une amélioration de la qualité. Dans ce processus d'amélioration, le rôle des spécialistes régionaux de l'évaluation doit être souligné et devrait prendre de l'importance, à mesure qu'ONU-Femmes met en œuvre son initiative de réorientation vers le terrain.

173. **Couverture et activités du SIE.** Les rapports d'évaluation et les autres documents pertinents (stratégies, politiques et lignes directrices) sont téléversés sur le Système mondial de responsabilité et de suivi de l'utilisation des évaluations, qui est accessible depuis le site Web public du SIE. Il s'agit d'une bonne pratique en matière de transparence et d'apprentissage conjoint, car les informations contenues dans le système sont exactes et alignées sur d'autres sources, telles que le site Web du SIE et le rapport annuel du Conseil d'administration.

Figure XI  
Produits du SIE par responsable du processus, 2022



Source : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans le document UNW/2023/4.

174. **Capacité d'évaluation.** Le tableau 26 ci-dessus présente la capacité à mener des évaluations. En 2022, le Conseil d'administration a recommandé d'accroître les ressources consacrées à la fonction d'évaluation d'au moins 2 % et jusqu'à 3 % des dépenses totales de programmation d'ONU-Femmes<sup>158</sup>. La direction d'ONU-Femmes s'est conformée à ces recommandations dans le budget intégré pour 2024-2025, en allouant des ressources correspondant à 2,5 % des dépenses totales. De plus, les Inspecteurs saluent le recours à des spécialistes d'évaluation régionaux au sein des bureaux régionaux, qui rendent compte directement au SIE afin de garantir l'indépendance et un travail de qualité. Dans sa réponse au questionnaire du CCI, le SIE a décrit un processus rigoureux d'évaluation et d'embauche de consultants indépendants souvent chargés du travail d'évaluation. Depuis 2022, un registre de consultants préalablement approuvés rationalise le processus de recrutement du siège et des bureaux de terrain. Compte tenu des contraintes et des ressources nécessaires pour tenir à jour ce registre et le rendre fonctionnel, les Inspecteurs s'attendent à observer des performances mesurables découlant de la création de ce registre, ce qui est une initiative

<sup>158</sup> Décision du Conseil d'administration 2022/4, para. 3.

bienvenue vu le nombre important d'activités d'évaluation des bureaux d'ONU-Femmes et de la nécessité de maintenir la qualité du travail.

#### *Fonction d'enquête*

175. **Fonction d'enquête externalisée au BSCI.** La Division des enquêtes du BSCI fournit des services d'enquête à ONU-Femmes depuis décembre 2017. En vertu d'un protocole d'accord, le BSCI est chargé d'enquêter sur toutes les allégations de mauvaise conduite du personnel, des fournisseurs et des partenaires de mise en œuvre d'ONU-Femmes, ainsi que de toute autre personne ou entité à laquelle l'organisation fait appel. La Division des enquêtes examine tous les dossiers, mène des enquêtes lorsqu'un dossier est étayé par des éléments de preuve ou transmet le dossier à la Directrice des SIEA lorsqu'une enquête officielle n'est pas à l'ordre du jour. Le rapport sur le dossier reste la propriété d'ONU-Femmes, et la direction d'ONU-Femmes est responsable de prendre les mesures appropriées. Depuis 2019, la Directrice des SIEA est officiellement responsable d'interagir avec le BSCI. Ses fonctions comprennent la coordination, l'examen documentaire, la collecte de données et le suivi. Comme il est indiqué dans le document d'auto-évaluation des SIEA, cela peut représenter une charge de travail et un investissement en temps importants de la part de la Directrice, qui est détournée d'un rôle plus stratégique. Les SIEA n'ont pas de ressources dédiées à ces tâches, qui étaient précédemment effectuées par la Division de la gestion et de l'administration.

176. **Dispositions futures pour la fonction d'enquête.** Le nombre de dossiers soumis au BSCI a fortement augmenté depuis 2018 : Il est passé de sept dossiers de faute présumée et d'une enquête en 2017 à 55 dossiers de faute présumée et 16 enquêtes en 2022. Les Inspecteurs recommandent de faire preuve de prudence au moment de tirer des conclusions définitives de ces chiffres, qui sont observés dans la plupart des entités des Nations Unies et peuvent être attribuables à l'approche de tolérance zéro à l'égard des fautes professionnelles ou au fait que davantage de personnel se sent à l'aise pour les signaler. Les Inspecteurs ont été informés que la plupart des dossiers examinés concernaient des cas de fraude. La charge de travail supplémentaire a entraîné des discussions sur la révision de la disposition, afin de mieux aligner les capacités et la prestation de services. Les Inspecteurs ont été informés que la direction d'ONU-Femmes envisageait d'accroître les capacités des SIEA afin de soutenir le processus d'enquête. Une approche hybride de la collaboration entre les SIEA et le BSCI est acceptable, mais les Inspecteurs recommandent de faire preuve de prudence pour déterminer le juste équilibre entre l'intérêt de renforcer les capacités internes et les avantages de faire appel aux professionnels et aux capacités du BSCI, et notamment à son expertise en matière de science médico-légale, d'échantillonnage d'ADN et d'analyse. Le Comité consultatif pour les questions de supervision a souligné à plusieurs reprises le niveau insuffisant des ressources des SIEA pour soutenir les enquêtes du BSCI et peut formuler des conseils à cet égard. Au moment de la finalisation du rapport, cette question était en suspens : elle nécessite un examen plus approfondi, car les Inspecteurs ont remarqué des signaux d'alerte répétés dans les commentaires recueillis, notamment concernant des retards et une mauvaise communication dans le cadre de la prise en charge des dossiers individuels portés à leur attention. Il convient de souligner que le Conseil d'administration suit la question et appelle les SIEA à organiser plus régulièrement des séances d'information, en coordination avec le BSCI, concernant les signaux d'alerte, les résultats des audits et l'état d'avancement des enquêtes, dans le respect de la confidentialité et des procédures en place.

## **B. Comité consultatif pour les questions de supervision**

177. **Clarification de l'indépendance du Comité consultatif pour les questions de supervision.** En 2018, à la suite de l'institutionnalisation de la fonction d'audit interne, le mandat actualisé du Comité consultatif pour les questions d'audit (mis en place en 2012) a été approuvé par la Directrice exécutive, et le comité a été renommé Comité consultatif pour les questions de supervision. La direction d'ONU-Femmes ne considère pas le Comité comme faisant partie de son cadre de gouvernance et limite son rôle d'organe consultatif à la direction exécutive, comme énoncé dans son mandat. Étant donné qu'un tel modèle est utilisé par la plupart des fonds et programmes des Nations Unies, les Inspecteurs soulignent que le

Comité ne respecte pas la définition de comité de supervision indépendant comme l'encouragent l'Institut des auditeurs internes et le CCI<sup>159</sup>. Le rôle actuel du Comité est de conseiller la direction exécutive et de rendre compte directement à la Directrice exécutive, qui en nomme les membres. Le CCI a déclaré que les comités qui ne rendent compte directement qu'à la direction exécutive d'une organisation ne respectaient pas les critères d'indépendance conformément aux bonnes pratiques<sup>160</sup>. Bien qu'un double rattachement hiérarchique soit acceptable, pour pouvoir remplir son mandat, il est indispensable que le comité de supervision indépendant rende compte des résultats de son travail à l'organe directeur, et que ce dernier approuve son mandat ou sa charte<sup>161</sup>. **Les Inspecteurs se réfèrent à la recommandation 8 de l'examen du CCI relatif à la gouvernance et à la supervision des Conseils d'administration formulée en 2023, et proposent que l'indépendance du Comité consultatif pour les questions de supervision soit clarifiée par le Conseil d'administration et que son rattachement hiérarchique soit adapté si nécessaire<sup>162</sup>. Si la direction d'ONU-Femmes et le Conseil d'administration considèrent que le mandat actuel devrait être conservé, le nom du Comité devrait être modifié afin de refléter correctement son rôle restreint en tant qu'organe de conseil auprès de la direction exécutive, et un comité indépendant de supervision respectant les normes et les pratiques professionnelles en matière de supervision devrait être mis en place, conformément à l'examen de 2019 du CCI sur le sujet<sup>163</sup>.**

178. **Contributions du Comité consultatif pour les questions de supervision.** Les Inspecteurs ont examiné les rapports annuels du Comité consultatif pour les questions de supervision pour la période 2017-2022. Le Comité travaille sur plusieurs domaines, conformément à son mandat, afin d'encourager la bonne gouvernance et des normes éthiques strictes dans le cadre des programmes et de la gestion opérationnelle d'ONU-Femmes, ainsi que l'adoption et l'utilisation par la direction de bonnes pratiques en matière de gestion des risques et de gestion financière<sup>164</sup>. Nonobstant leurs préoccupations concernant les dispositions actuelles, les Inspecteurs reconnaissent que le Comité a formulé des conclusions pertinentes et a proposé des axes d'amélioration. Comme il a été mentionné, le Comité a fait état à plusieurs reprises de préoccupations concernant la situation en matière de financement d'ONU-Femmes et sa capacité à fournir les ressources adéquates aux fonctions clés de gouvernance et de responsabilisation, ainsi qu'à des activités comme l'audit interne, la gestion des risques institutionnels, le suivi et la supervision, qui concernent principalement les activités de deuxième ligne au siège et sur le terrain<sup>165</sup>. Les Inspecteurs estiment que l'institutionnalisation d'une ligne hiérarchique au Conseil d'administration pourrait contribuer à faire progresser les points soulevés par le Comité dans ses rapports successifs.

179. **Autres aspects relatifs au Comité consultatif pour les questions de supervision.** Afin de réduire la perception d'un éventuel conflit d'intérêts, les membres du Comité, qui sont nommés par la Directrice exécutive, remplissent une déclaration d'indépendance au moment de leur nomination et au moins une fois par an par la suite. De plus, ils doivent informer la Directrice exécutive, dès que cela est pertinent, de toute évolution de la situation susceptible d'influer sur leur indépendance. La déclaration d'indépendance s'accompagne de dispositions d'inadmissibilité en tant que membres du personnel d'ONU-Femmes (pour une année seulement) et d'une période d'attente avant le recrutement d'anciens membres du

<sup>159</sup> JIU/REP/2010/5 et JIU/REP/2010/5/Corr.1, sect. IV.A.

<sup>160</sup> JIU/REP/2019/6, para. 50.

<sup>161</sup> JIU/REP/2016/8, résumé analytique : Il est recommandé que l'organe directeur examine et approuve la charte du comité de supervision et que le rôle de ce comité soit officialisé dans les règles et les règlements de l'organisation. Voir également JIU/REP/2019/6.

<sup>162</sup> Voir JIU/REP/2023/7, recommandation 8 : les Conseils d'administration devraient inciter leurs organisations respectives à s'assurer que les chartes, les cadres et les mandats des fonctions et comités indépendants et consultatifs reflètent les rôles et les responsabilités des Conseils, et notamment en ce qui concerne les mécanismes de reddition de comptes, l'accès aux Conseils et les consultations sur les ressources humaines et financières, afin d'assurer leur indépendance.

<sup>163</sup> JIU/REP/2019/6.

<sup>164</sup> Mandat du Comité consultatif pour les questions de supervision (février 2019), para. 2.

<sup>165</sup> Depuis 2017, le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions de supervision inclut un paragraphe sur la nécessité de renforcer la deuxième ligne aussi bien au siège que dans les bureaux locaux.

Comité à des postes de personnel<sup>166</sup>. Cependant, d'après le mandat du Comité, ses membres reçoivent chaque année une allocation pour leurs activités de supervision, qui est déterminée par la Direction exécutive au début de chaque année civile<sup>167</sup>. Les Inspecteurs aimeraient attirer l'attention sur les conflits d'intérêts perçus de cette pratique. Enfin, une analyse de la composition du Comité depuis 2018 laisse penser que des améliorations sont possibles en ce qui concerne l'équilibre entre les genres et la diversité géographique. La grande majorité des membres du Comité sont des femmes, et un groupe régional (États d'Europe de l'Ouest et autres) est systématiquement surreprésenté tandis qu'un autre (États d'Europe de l'Est) n'est jamais représenté.

### C. Recommandations en matière de supervision

180. **État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations en matière de supervision.** Les Inspecteurs reconnaissent le travail des diverses composantes du cadre de supervision, qui ont permis de formuler efficacement des recommandations pertinentes dans leurs domaines respectifs. Il est en outre positif que la composante liée à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles comprenne des indicateurs précis concernant les questions d'audit et d'évaluation<sup>168</sup>. Dans l'enquête du CCI, la plupart des membres du personnel ont fait état d'une opinion positive en ce qui concerne l'utilisation et la valeur des résultats d'audit et d'évaluation dans leurs domaines de travail respectifs. Compte tenu le grand nombre de recommandations en matière de supervision adressées à la direction d'ONU-Femmes, les Inspecteurs sont préoccupés par le nombre de recommandations en suspens, notamment en matière d'audit interne (voir le tableau 27 ci-dessous). En août 2023, la direction d'ONU-Femmes comptait 240 recommandations d'audit interne en suspens, dont 70 de longue date (par exemple, plus d'un an depuis la date cible initiale) et adressées pour la plupart directement aux entités du siège. Dans la réponse au questionnaire du CCI, ONU-Femmes a également admis devoir traiter des recommandations en suspens découlant d'évaluations, notamment concernant des questions aux niveaux régionaux et nationaux. Cette situation a été décrite par les personnes interrogées comme un problème de « capacité d'absorption », compte tenu du grand nombre de recommandations et du manque de ressources pour leur mise en œuvre.

Tableau 27

**Vue d'ensemble des recommandations en matière de supervision émises entre 2020 et 2022, et du nombre de recommandations en suspens en 2023**

Entité	Nombre de recommandations émises			En suspens <sup>a</sup>
	2020	2021	2022	
SAI	111	67	162	156
SIE	31 rapports (492 mesures)	94 rapports (492 mesures)	42 rapports (666 mesures)	292
Comité des commissaires aux comptes	1	7	18	26
CCI	46	23	6	35 <sup>b</sup>

Source : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans les rapports annuels du SAI et du SIE. Rapports du Comité des commissaires aux comptes d'ONU-Femmes ; présentation d'ONU-Femmes sur les tendances des recommandations formulées dans le cadre des audits,

<sup>166</sup> Mandat du Comité consultatif pour les questions de supervision, para. 6 et 8.

<sup>167</sup> Ibid., para. 10.

<sup>168</sup> P 1.5 a) pourcentage de recommandations d'audit interne acceptées de longue date en suspens ; P 1.5 b) pourcentage de recommandations d'audit interne acceptées de longue date en suspens pour lesquelles la direction doit prendre des mesures ; P 5.2 pourcentage d'évaluations notées « satisfaisantes ou plus » ; et P 5.6 nombre et pourcentage i) d'évaluations conjointes et ii) d'évaluations indépendantes à l'échelle du système auxquelles ONU-Femmes a participé.

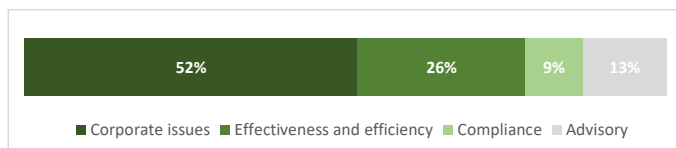
mars 2023 ; système de suivi en ligne du CCI ; et informations fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).

<sup>a</sup> Le nombre de recommandations en suspens est une estimation datant d'août 2023.

<sup>b</sup> Y figurent des recommandations assorties des statuts suivants : « Acceptation : aucun renseignement fourni », « En cours d'examen », « Mise en œuvre : aucun renseignement fourni », « Mise en œuvre non commencée » et « En cours ».

181. **Attention nécessaire concernant les recommandations de longue date en matière de supervision interne.** Il convient de noter qu'au cours des trois années consécutives précédentes, ONU-Femmes n'a pas eu de recommandations externes en suspens. Malgré une attention accrue, les progrès quant à l'application des recommandations d'audit interne en suspens sont lents, et il convient d'accorder la priorité à ces efforts. Les entités de supervision interne ont mis au point une approche proactive et pratique, qui consiste à élaborer des recommandations de manière plus collaborative avec la direction afin d'anticiper les éventuelles difficultés de mise en œuvre (temps, ressources, etc.). La figure XII ci-dessous présente les catégories de recommandations en suspens, qui sont des domaines importants auxquels il convient d'accorder la priorité. **Les Inspecteurs invitent ONU-Femmes à prendre des mesures pour résoudre ces recommandations en matière de supervision en suspens.** Il conviendra peut-être d'établir des priorités et de réaffecter les ressources de manière créative. Cela semble nécessaire compte tenu des déclarations répétées des organes de supervision externes et internes concernant les risques auxquels font face plusieurs fonctions institutionnelles, d'autant plus qu'ONU-Femmes s'apprête à se réorienter davantage vers le terrain. Dans l'une de ses dernières décisions, le Conseil d'administration a encouragé la direction d'ONU-Femmes à accroître les ressources, dans la limite des fonds disponibles, consacrées aux fonctions d'audit et d'enquête<sup>169</sup>. La direction d'ONU-Femmes a souligné l'importante charge de travail à laquelle fait face l'Entité pour répondre aux « demandes accrues en matière d'obligations institutionnelles et d'exigences de conformité ». Sachant que ces activités de supervision sont essentiellement internes (voir la figure XIII ci-dessous), l'opinion qui prédomine chez certains fonctionnaires interrogés est que le niveau de supervision au sein d'ONU-Femmes implique des coûts organisationnels plus élevés en matière de ressources humaines et financières dédiées aux demandes de supervision, compte tenu de la taille de l'Entité comparée à des entités plus grandes et mieux dotées en ressources.

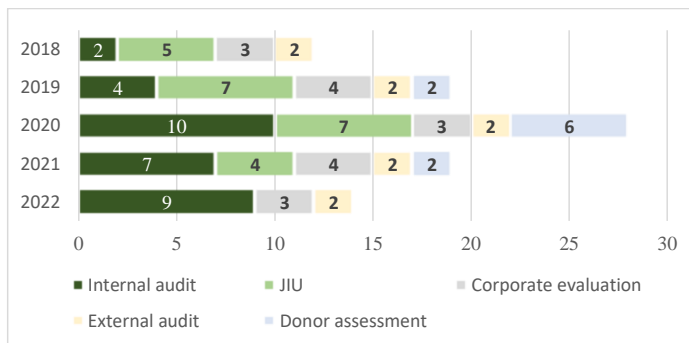
Figure XII  
Catégories de recommandations d'audit en suspens, mars 2023



Source : Produit par le CCI d'après les informations fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).

<sup>169</sup> Décision du Conseil d'administration 2023/5, para. 7.

Figure XIII  
**Vue d'ensemble des exercices de supervision institutionnels par type et par nombre de missions, 2018-2022**



Source : Produit par le CCI d'après les informations fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).



## Annexe I

### Méthodologie et taux de réponse des sondages effectués dans le cadre du présent examen

1. Conformément à la pratique standard du CCI en ce qui concerne les examens de la gestion et de l'administration, un ensemble de sondages et de questionnaires en ligne ont été administrés (en octobre et novembre 2023) pour recueillir l'opinion et les suggestions de différentes parties prenantes. Les publics ciblés étaient les suivants : a) Les États membres (Commission de la condition de la femme et Conseil d'administration d'ONU-Femmes) ; b) L'ensemble du personnel d'ONU-Femmes (personnel fonctionnaire et personnel affilié) ; et c) Des représentants du terrain. Chaque sondage comprenait des questions à choix multiples et des questions ouvertes, afin de permettre aux participants de faire part de leurs préoccupations, de formuler des suggestions et de fournir des retours de qualité, le cas échéant. Les éléments recueillis complètent les contributions reçues lors des entretiens.

#### A. Sondage adressé aux États membres

2. Le taux de réponse des anciens membres du Conseil d'administration était encourageant. Les opinions étaient positives dans la plupart des domaines (efficacité et efficience organisationnelles, réalisation du mandat, planification stratégique, priorités institutionnelles, etc.). D'un autre côté, la participation des membres de la Commission de la condition de la femme était insuffisante pour refléter leur opinion dans le cadre du présent exercice.

Tableau 1

#### Taux de réponse estimés du Conseil d'administration et de la Commission de la condition de la femme

	<i>Destinataires</i>	<i>Réponses</i>	<i>Taux de réponse</i>
<b>Conseil d'administration</b>			
Membres officiels du Conseil d'administration	41	20	49 %
Autres États membres	152	10	7 %
<b>Commission de la condition de la femme</b>			
Membres officiels de la Commission	45	4	9 %
Autres États membres	148	6	4 %

Source : Produit par le CCI.

#### B. Sondage adressé au personnel d'ONU-Femmes (octobre et novembre 2023)

3. Le sondage visait à recueillir l'opinion de toutes les catégories du personnel d'ONU-Femmes, aussi bien du personnel fonctionnaire que du personnel affilié (les questions ont été adaptées à chaque public). Le sondage était géré par le CCI et le lien vers le sondage a été envoyé par la direction d'ONU-Femmes à tous les destinataires. Le taux de participation des membres du personnel fonctionnaire était satisfaisant, tandis que celui du personnel affilié est resté limité (voir le tableau 2 ci-dessous). Parmi les membres du personnel ayant répondu, 49,5 % appartenaient au siège, 60 % faisaient partie du personnel recruté sur le plan international des catégories professionnelles et supérieures, et les deux tiers des répondants travaillaient depuis plus de six ans au sein d'ONU-Femmes. Les Inspecteurs soulignent que seuls 50 % des directeurs ont rempli le sondage. Les Inspecteurs cherchaient à recueillir des contributions sur un large éventail de questions liées à la gestion et à l'administration (voir le tableau 3 ci-dessous).

Tableau 2  
Vue d'ensemble des taux de réponse

	Destinataires (estimations)	Réponses	Taux de réponse par catégorie (estimations)
Membres du personnel	1 237	504	41 %
Personnel affilié	2 455	333	13,5 %
<b>Total</b>	<b>3 692</b>	<b>837</b>	<b>22,6 %</b>
<b>Ventilation par type de lieu</b>			
Siège	434	215	49,5 %
Bureau régional	159	63	39,6 %
Bureau de pays <sup>a</sup>	641	183	28,5 %
<b>Ventilation du personnel par région</b>			
Amériques et Caraïbes	104	22	21,1 %
États arabes et Afrique du Nord	99	25	25,3 %
Asie et Pacifique	202	84	41,5 %
Afrique de l'Est et australe	174	59	33,9 %
Europe et Asie centrale	105	53	50,5 %
Afrique de l'Ouest et centrale	98	17	17,3 %

Source : Produit par le CCI.

<sup>a</sup> Comprend le personnel en poste dans les pays où la réforme des Nations Unies est en vigueur.

4. Les contributions ouvertes des répondants étaient axées sur des problèmes tels que le manque de ressources et de soutien de la part de la direction pour effectuer les tâches, la charge de travail importante du personnel d'ONU-Femmes, l'absence perçue de mesures de contrôle dans les processus de prise de décision, ce qui soulève des préoccupations en matière de mauvaise gestion, le climat insidieux de représailles et d'abus de pouvoir, le manque de stratégie dans le cadre de la réorientation vers le terrain, les difficultés posées par le lancement prématuré du système Quantum, la faiblesse persistante de la coordination interne et la mauvaise qualité de certains services de soutien administratif, tels que l'approvisionnement, les déplacements et les ressources humaines.

Tableau 3  
Vue d'ensemble des contributions du personnel d'ONU-Femmes, par sujet et par nombre de commentaires

Sujets abordés par les membres du personnel	Commentaires ouverts
Environnement de travail	146
Suggestions relatives à la gestion et à l'administration	130
Domaines de gestion tels que la direction exécutive, la planification stratégique, la gestion des risques et les mesures de contrôle	126
Structure organisationnelle	95
Services de soutien administratif	97
Gestion des ressources humaines	108
Gestion des TIC	73
Supervision et responsabilité	56
Suggestions générales	123
<b>Total</b>	<b>881</b>
<i>Sujets abordés par le personnel affilié</i>	
Contribution à ONU-Femmes	34
Gestion et administration	130

<i>Sujets abordés par les membres du personnel</i>	<i>Commentaires ouverts</i>
<b>Total</b>	<b>164</b>

Source : Produit par le CCI.

### C. Questionnaire adressé aux représentants du terrain (octobre et novembre 2023)

5. Le questionnaire visait à recueillir l'opinion des représentants du terrain (directeurs régionaux et représentants de pays). Quatre directeurs régionaux ont répondu au sondage et ont été interrogés par la suite (dont un directeur chargé de deux régions). Bien que le taux de participation des représentants de pays soit satisfaisant dans l'ensemble, les répondants se trouvaient principalement dans les régions de l'Asie et du Pacifique, de l'Europe, de l'Asie centrale, ainsi que des Amériques et des Caraïbes.

6. Les directeurs régionaux qui ont participé ont généralement attribué des notes positives concernant la réalisation du triple mandat et la manière dont ONU-Femmes est perçue par ses partenaires et les parties prenantes. Les défis auxquels ils font face concernent principalement deux domaines : efforts de gestion des connaissances et de renforcement des capacités ; gestion des ressources humaines et financières. De plus, les éventuels avantages de la réorientation vers le terrain sont de plus en plus remis en question. Les représentants de pays ont beaucoup évoqué l'écart entre le personnel et la haute direction, ce qui crée une lacune importante influant sur l'efficacité des processus de prise de décision. Les défis auxquels sont confrontés les représentants de pays sont principalement liés aux achats et à la gestion des ressources humaines. De plus, des obstacles en matière de coordination persistent entre le siège et les bureaux régionaux, et entre les bureaux de pays au sein des régions, ce qui montre que cette difficulté est commune à tous les répondants.

Tableau 4

#### Taux de réponse des représentants du terrain

	<i>Destinataires</i>	<i>Réponses</i>	<i>Taux de réponse (pourcentage)</i>
Directeurs régionaux	6	5 <sup>a</sup>	83,3
Représentants de pays	62	26	41,9

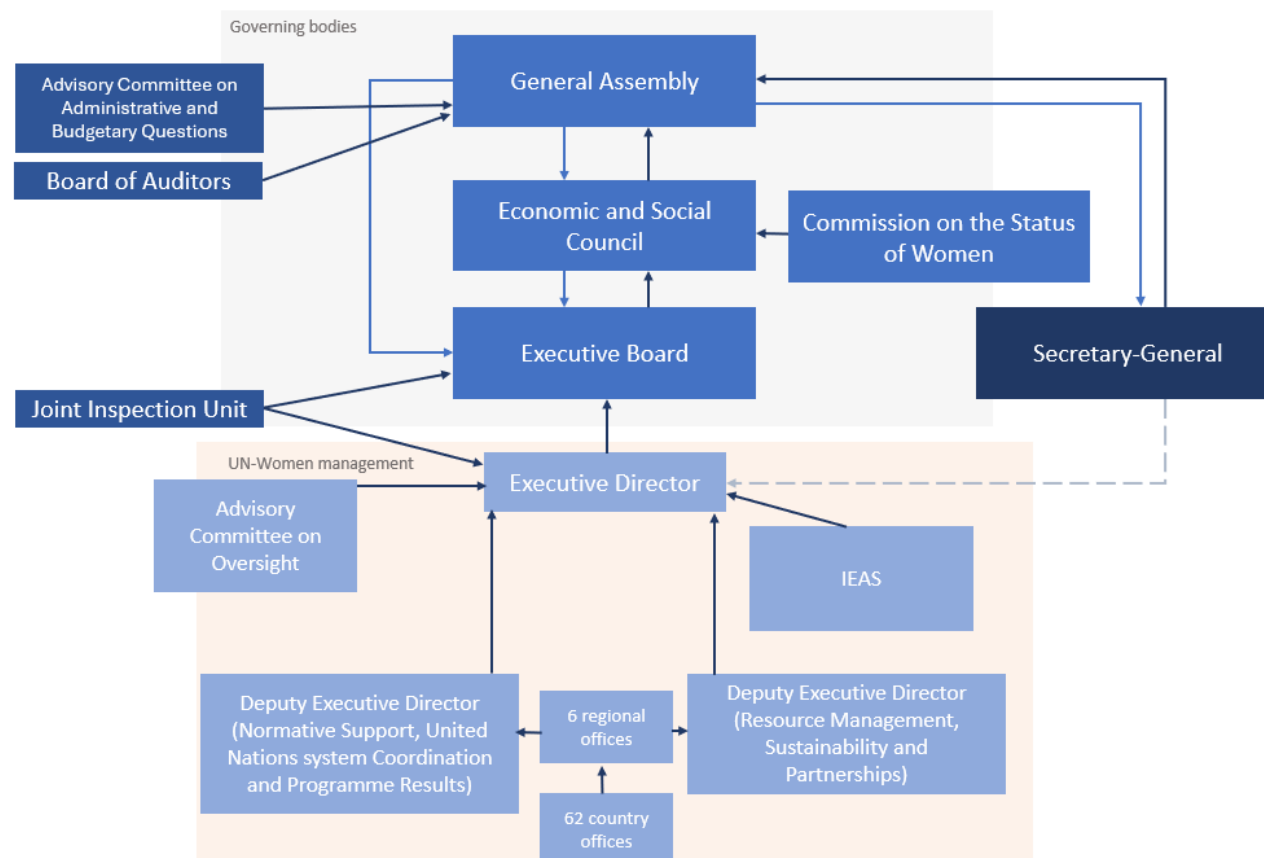
Source : Produit par le CCI.

<sup>a</sup>Un directeur régional était responsable de deux régions en 2023.

**Commented [AD2]:** Attn client: we could not find which regional director oversee two regions in 2023; please advise so we can adapt the gender in French (current version is gender inclusive)

## Annexe II

## Cadre de gouvernance et de supervision



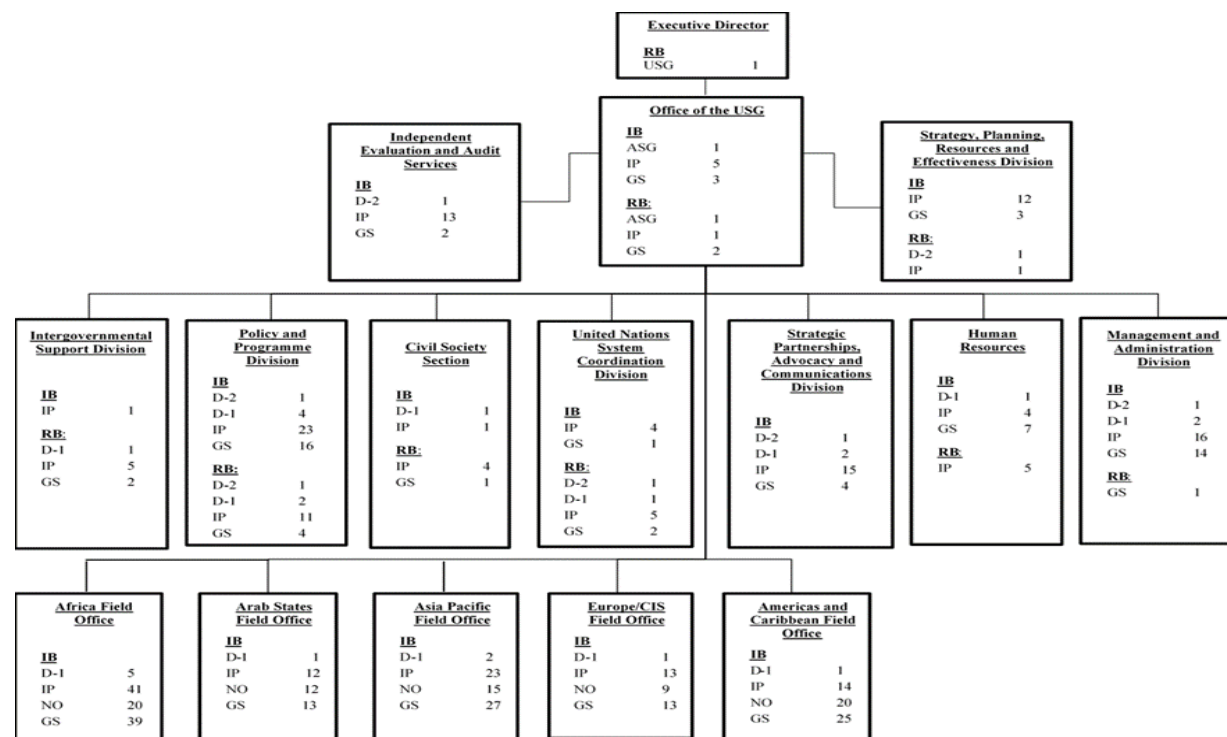
Source : CCI (2024).

## Annexe III

## Structure organisationnelle

Tableau 1

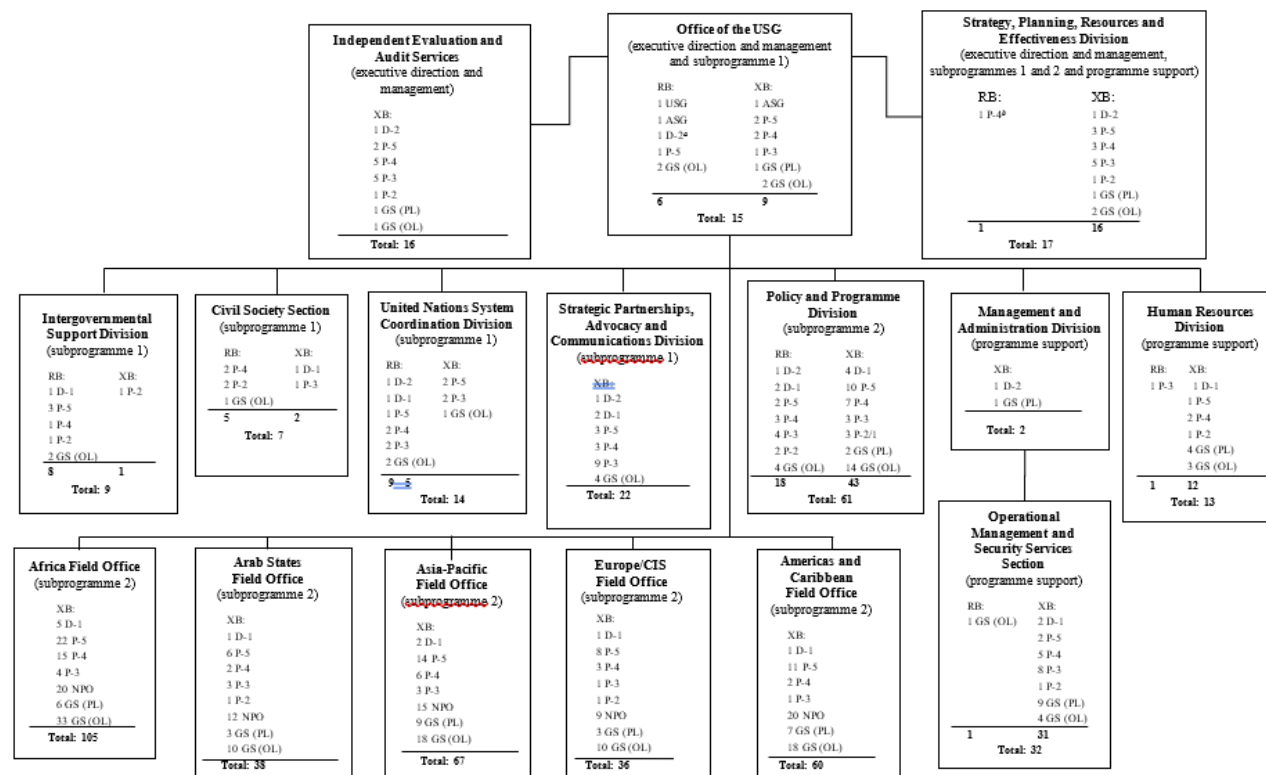
Organigramme tel qu'il figure dans le budget intégré de 2022-2023



Source : UNW/2021/7.

Abréviations : SSG, Secrétaire général(e) adjoint(e) ; SG, personnel de la catégorie des services généraux ; BI, budget institutionnel ; PI, personnel international de la catégorie professionnelle ; AN, administrateur/administratrice recruté(e) sur le plan national ; BO, budget ordinaire ; SGA, Sous-Secrétaire général(e).

Tableau 2  
Structure organisationnelle et répartition des postes (2023) figurant dans le budget-programme proposé pour 2022



Source : A/76/6 (Sect. 17).

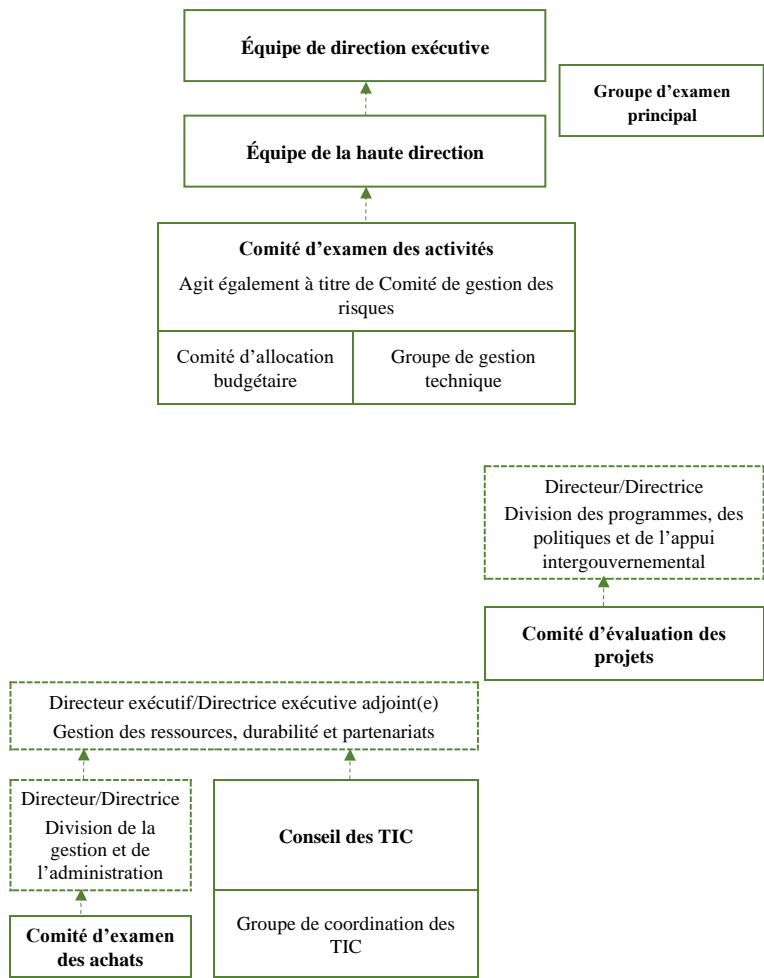
Abréviations : SSG, Secrétaire général(e) adjoint(e) ; SG (AC), agent(e) des services généraux (autres classes) ; SG (NP), agent(e) de la catégorie des services généraux (niveau principal) ; AN, administrateur/administratrice recruté(e) sur le plan national ; BO, budget ordinaire ; SGA, Sous-Secrétaire général(e) ; RxB, ressources extrabudgétaires.

<sup>a</sup> Redéploiement de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité au Bureau de la Directrice exécutive.

<sup>b</sup> Reclassification de P-3 à P-4.

**Annexe IV**

**Vue d'ensemble des comités de gestion, 2023**



Source : CCI (2024).

## Annexe V

## Cadre de gestion

Tableau 1  
Comités de gestion, 2024

<i>Comité</i> <i>Date de création</i>	<i>Mandat</i>	<i>Principaux domaines couverts par le mandat</i>	<i>Fréquence des réunions</i>	<i>Dispositions à prendre quant aux procès-verbaux</i>	<i>Procès-verbaux publiés sur l'intranet</i>	<i>Rôle de prise de décision ou de conseil</i>
Équipe de direction exécutive (octobre 2020)	Oui	Direction stratégique, gestion, ressources, représentation et partenariats	Toutes les deux semaines	Oui	Oui	Recommandations, points d'action et décisions
Équipe de la haute direction (2011, dernière révision en octobre 2020)	Oui	Questions de politique liées à des défis complexes ou à d'autres implications politiques importantes ; propositions de nouvelles initiatives organisationnelles ; problèmes actuels ou émergents nécessitant un positionnement ou des conseils organisationnels ; participation à des processus/événements internationaux importants ; rapports, y compris à destination d'organes intergouvernementaux, avec des implications financières, politiques ou réglementaires importantes ; autres rapports et publications de premier plan	Toutes les deux semaines	Oui	Oui	Recommandations, points d'action et décisions
Groupe d'examen principal (mai 2022)	Inclus dans les orientations provisoires sur les notes stratégiques du siège	Examen des notes stratégiques des divisions du siège et des bureaux indépendants	De manière à coïncider avec la préparation des notes stratégiques	Oui	Oui	Conseil



<i>Comité</i> <i>Date de création</i>	<i>Mandat</i>	<i>Principaux domaines couverts par le mandat</i>	<i>Fréquence des réunions</i>	<i>Dispositions à prendre quant aux procès-verbaux</i>	<i>Procès-verbaux publiés sur l'intranet</i>	<i>Rôle de prise de décision ou de conseil</i>
Comité d'examen des activités (octobre 2020)	Oui	Suivi et gestion des performances de l'organisation ; coordination de la mobilisation de ressources et définition de cibles ; gestion des risques et stratégies d'atténuation ; gestion des talents et des performances ; examen des résultats des mécanismes de supervision et de suivi	Une fois par mois, réunion supplémentaire si nécessaire	Oui	Oui	Recommandations et décisions à soumettre à la Directrice exécutive
Comité d'allocation budgétaire (octobre 2023)	Oui	Facilitation de la prise de décision concernant l'allocation des ressources annuelles (examen et recommandation des propositions d'enveloppes de ressources annuelles, y compris des prévisions relatives aux recettes et aux dépenses, et alignement sur les priorités stratégiques, afin d'orienter la prise de décision et d'établir des seuils d'allocation)	Au moins une fois par trimestre et de manière ponctuelle	Oui	Oui	Conseil (à l'équipe de direction exécutive)
Comité de gestion des risques (octobre 2020)	Oui	Suivi régulier du registre des risques institutionnels ; examen des risques inattendus/émergents ; supervision du cadre de gestion des risques de fraude ; recommandations liées à l'appétence organisationnelle pour le risque en vue des décisions de la Directrice exécutive (ou de l'autorité déléguée) ; supervision continue du cadre d'assurance de la gestion annuelle des risques	Deux fois par an (au moins)	Oui	Oui	Fourniture de conseils (au Comité d'examen des activités)
Groupe de gestion technique (juillet 2022)	Oui	Soutien au Comité d'examen des activités dans tous les domaines, y compris aux fins de la réalisation de son mandat (voir ci-dessus)	Régulièrement, en fonction de la fréquence des réunions du Comité d'examen des activités et des points à l'ordre du jour	Oui	Oui	Fourniture de conseils (au Comité d'examen des activités)

<i>Comité</i> <i>Date de création</i>	<i>Mandat</i>	<i>Principaux domaines couverts par le mandat</i>	<i>Fréquence des réunions</i>	<i>Dispositions à prendre quant aux procès-verbaux</i>	<i>Procès-verbaux publiés sur l'intranet</i>	<i>Rôle de prise de décision ou de conseil</i>
Conseil des TIC (juin 2011, révision en 2023)	Oui	Utilisation adéquate et efficace des ressources TIC à tous les niveaux d'ONU-Femmes et alignement des investissements en faveur des TIC sur les orientations et les priorités stratégiques	Au moins une séance trimestrielle ordinaire, et possibilité d'organiser des réunions plus fréquentes	Oui	Oui (mais uniquement les procès-verbaux de 2016)	Prise de décision et fourniture de conseils
Groupe de coordination des TIC (juin 2013, révision en juin 2023)	Oui	Identification, hiérarchisation et mise en œuvre des initiatives relatives aux TIC Soutien à l'élaboration, à l'approbation, à la mise en œuvre et à la supervision des politiques, des normes, des lignes directrices et des procédures associées qui visent à garantir l'alignement des systèmes et services TIC sur les priorités stratégiques d'ONU-Femmes ; rôle de Conseil consultatif sur le changement pour les montants inférieurs à 250 000 dollars (les demandes de changement plus importantes sont transmises au Conseil des TIC)	Réunions régulières	Oui	Oui	Prise de décision Fourniture de conseils (à la direction de la Division de la gestion et de l'administration et au/à la chef(fe) de la Section des systèmes d'information et des télécommunications pour les montants inférieurs à 250 000 dollars)
Comité d'examen des achats (novembre 2021)	Oui	Examen des soumissions et des propositions de mesures en matière d'achats concernant la conformité avec le Règlement financier et les Règles de gestion financière, la Politique du Cadre de politiques, de procédures et d'orientation, et aux politiques, procédures et instructions connexes	Hebdomadaire (ou plus souvent, si nécessaire)	Oui	Non	Recommandations

<i>Comité Date de création</i>	<i>Mandat</i>	<i>Principaux domaines couverts par le mandat</i>	<i>Fréquence des réunions</i>	<i>Dispositions à prendre quant aux procès-verbaux</i>	<i>Procès-verbaux publiés sur l'intranet</i>	<i>Rôle de prise de décision ou de conseil</i>
Comité d'évaluation des projets (2011)	Oui	Évaluation de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité potentielle d'une intervention de développement ; alignement des projets sur le Plan stratégique et les principes de programmation, et contribution au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, aux stratégies humanitaires communes, aux plans d'action et aux objectifs nationaux ; responsabilité en ce qui concerne l'utilisation appropriée des ressources d'ONU-Femmes dans le cadre des projets ; responsabilité concernant l'évaluation de la conception des projets et de la prise en compte des enseignements tirés de projets antérieurs	Toutes les deux semaines à l'échelle mondiale	Oui	Oui	Recommandations quant à l'approbation, au rejet ou à la révision des documents de projet, et concernant les partenaires de programme et de projet

*Source* : Produit par le CCI d'après les documents fournis par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).

Tableau 2  
Composition des comités de gestion

	<i>Équipe de direction exécutive</i>	<i>Équipe de la haute direction</i>	<i>Groupe d'examen principal</i>	<i>Comité d'examen des activités</i>	<i>Comité d'allocation budgétaire</i>	<i>Comité de gestion des risques</i>	<i>Groupe de gestion technique</i>	<i>Conseil des TIC</i>	<i>Groupe de coordination des TIC</i>	<i>Comités d'examen des achats<sup>a</sup></i>	<i>Comité d'évaluation des projets</i>
Directeur exécutif/Directrice exécutive	✓	✓	✓								
Directeur exécutif/Directrice exécutive adjoint(e) (appui normatif, coordination du système des Nations Unies et résultats des programmes)	✓	✓	✓	✓		✓					
Directeur exécutif/Directrice exécutive adjoint(e) (gestion des ressources, durabilité et partenariats)	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
Responsable du personnel		✓		Observation	✓	Observation	✓ (Bureau du Directeur exécutif/de la Directrice exécutive)		✓ (Bureau du Directeur exécutif/de la Directrice exécutive)		
Directeur/Directrice, Division de la coordination avec les organismes des Nations Unies		✓									
Directeur/Directrice, Division de la gestion et de l'administration		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ (représentation)		✓
Directeur/Directrice adjoint(e), Opérations, Division			✓				✓				

	<i>Équipe de direction exécutive</i>	<i>Équipe de la haute direction</i>	<i>Groupe d'examen principal</i>	<i>Comité d'examen des activités</i>	<i>Comité des d'allocation budgétaire</i>	<i>Comité de gestion des risques</i>	<i>Groupe de gestion technique</i>	<i>Conseil des TIC</i>	<i>Groupe de coordination des TIC</i>	<i>Comités d'examen des achats<sup>a</sup></i>	<i>Comité d'évaluation des projets</i>
de la gestion et de l'administration											
Directeur/Directrice adjoint(e), Gestion financière, Division de la gestion et de l'administration	✓	✓			Observation		✓		✓		✓
Chef(fe), Section de l'informatique et des télécommunications								✓	✓		
Directeur/Directrice, Division des programmes, des politiques et des affaires intergouvernementales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(représentation)		✓
Chef(fe), Service d'appui et de gestion des programmes					Observation		✓				
Directeur/Directrice, Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(représentation)		✓
Chef(fe), Service financier					✓			✓			
Chef(fe), Service de la transformation opérationnelle				Observation		Observation		Observation			
Chef(fe), Service de planification stratégique			✓				✓		(représentation)		
Directeur/Directrice, Division des	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

	<i>Équipe de direction exécutive</i>	<i>Équipe de la haute direction</i>	<i>Groupe d'examen principal</i>	<i>Comité d'examen des activités</i>	<i>Comité des allocations budgétaires</i>	<i>Comité de gestion des risques</i>	<i>Groupe de gestion technique</i>	<i>Conseil des TIC</i>	<i>Groupe de coordination des TIC</i>	<i>Comités d'examen des achats<sup>a</sup></i>	<i>Comité d'évaluation des projets</i>
partenariats stratégiques									(représentation)		
Chef(fe), Section de la communication et du plaidoyer	✓						✓				
Chef(fe), Section des partenariats avec le secteur privé	✓						✓				
Chef(fe), Section des partenariats avec le secteur public							✓				
Directeur/Directrice, Division des ressources humaines	✓	✓	Observation		Observation	✓	✓	✓	(représentation)		
Directeur/Directrice, Division des relations avec la société civile	✓	✓				✓					
Directeur/Directrice, SIEA			Observation		Observation	Observation	Observation	✓	(représentation)		
Service juridique			Observation		Observation	✓			✓		
Directeurs régionaux	Tous (six)	Tous (six)	Deux (rotation)	Deux (rotation)	Deux (rotation)		Deux (rotation)	✓			✓ (selon le projet)
Directeurs régionaux adjoints				Une personne (rotation)			Tous (six)	Une personne (rotation)			✓ (selon le projet)
Responsables des opérations régionaux				Une personne (rotation)			Tous (six)	Une personne (rotation)	✓		
Représentants de pays				Une personne (rotation)				Une personne (rotation)			

	Équipe de direction exécutive	Équipe de la haute direction	Groupe d'examen principal	Comité d'examen des activités	Comité d'allocation budgétaire	Comité de gestion des risques	Groupe de gestion technique	Conseil des TIC	Groupe de coordination des TIC	Comités d'examen des achats <sup>a</sup>	Comité d'évaluation des projets
Responsables des opérations nationales										✓	

Source : Produit par le CCI d'après les documents fournis par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).

<sup>a</sup> International, régional, national

## Annexe VI

## Vue d'ensemble de la présence sur le terrain, 2024

Région	Personnel d'ONU-Femmes au sein du bureau régional		Bureaux de pays d'ONU-Femmes dans la région	Personnel d'ONU-Femmes en poste dans les bureaux de pays de la région		Personnel d'ONU-Femmes en tant qu'organisme non résident	
	Personnel	Personnel affilié		Personnel	Personnel affilié	Personnel	Personnel affilié
Asie et Pacifique	40	87	13	162	396	6	62
États arabes et Afrique du Nord	28	28	7	71	172	0	9
Amériques et Caraïbes	21	66	11	83	407	4	41
Afrique de l'Est et australe	26	24	13	148	300	0	0
Europe et Asie centrale	20	41	8	85	214	8	52
Afrique de l'Ouest et centrale	24	25	10	74	226	0	0
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>271</b>	<b>62</b>	<b>623</b>	<b>1 715</b>	<b>18</b>	<b>164</b>

Source : Produit par le CCI d'après les informations fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).



## Annexe VII

## Plan stratégique pour 2022-2025, efficacité et efficience organisationnelles, état d'avancement, 2023

<i>Résultats liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles</i>	<i>Indicateur (numéro)</i>	<i>Description de l'indicateur</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Chiffres en 2023</i>	<i>Objectif pour 2025</i>	
Produit 1 : Garantir une organisation responsable grâce à des performances axées sur les principes	P 1.1	Taux de mise en œuvre des ressources ordinaires	93,8 %	92,8 %	87,5 %	
	P 1.2	Taux de mise en œuvre des autres ressources	87,7 %	85,7 %	85 %	
	P 1.3	Publication de l'indice de statistiques par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	87	82	93	
	P 1.4	Pourcentage d'unités de risques satisfaisant aux exigences du cadre et de la politique de gestion des risques institutionnels	97 %	92 %	95 %	
	P 1.5	a) Pourcentage de recommandations d'audit interne acceptées de longue date en suspens	9 %	11 %	10 %	
		b) Pourcentage de recommandations d'audit interne acceptées de longue date en suspens pour lesquelles la direction doit prendre des mesures	15 %	0 %	15 %	
	P 1.6	Pourcentage de bureaux respectant :				
		a) Les plans et processus de continuité des activités	96,6 %	96,7 %	100 %	
		b) Les exigences en matière de santé et de sécurité au travail	96,6 %	96,7 %	100 %	
	P 1.7	c) Les politiques de sécurité du système de gestion de la sécurité des Nations Unies	96,6 %	96,7 %	100 %	
P 1.7		Nombre de normes relatives aux données mises en œuvre depuis le Cube de données financières des Nations Unies	6	6	6	
P 1.8	Pourcentage de bureaux de pays appliquant les normes environnementales et sociales dans le cadre des programmes d'ONU-Femmes conformément aux normes des Nations Unies	0	..	80 %		
P 1.9	Pourcentage de normes minimales du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes atteintes ou dépassées	94 %	100 %	88 %		
Produit 2 : Promouvoir les partenariats et	Financement reçu de la part des acteurs suivants (en millions de dollars) :					
	P 2.1	a) Partenaires publics	523,4 \$	..\$	600 \$	
		b) Secteur privé	21,6 \$	..\$	27,4 \$	

<i>Résultats liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles</i>	<i>Indicateur (numéro)</i>	<i>Description de l'indicateur</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Chiffres en 2023</i>	<i>Objectif pour 2025</i>	
mobiliser les ressources ; influencer efficacement pour obtenir un impact à grande échelle.	P 2.2	Contributions reçues par l'intermédiaire de mécanismes de financement communs et thématiques (en millions de dollars)	138,9 \$	109,1 \$	207 \$	
	P 2.3	Pourcentage de bureaux de terrain d'ONU-Femmes et d'unités du siège compétentes qui mettent en œuvre des initiatives dédiées pour mobiliser des partenaires non traditionnels	31 %	27 %	41 %	
	P 2.4	Nombre de partenariats visant à soutenir la mission d'ONU-Femmes, notamment 1) la mise à disposition de ressources pour promouvoir l'égalité des sexes (financière ou non financière), 2) son rôle fédérateur, 3) les pratiques opérationnelles responsables et 4) son pouvoir d'influence ou le partage de connaissances	272	432	407	
	P 2.5	Influence accrue d'ONU-Femmes d'après :				
		a) Le pourcentage de mentions dans les principaux médias	17 %	7,2 %	5 %	
		b) Le nombre de visiteurs uniques sur les sites Web d'ONU-Femmes	11 500 000	9 490 800	14 000 000	
P 2.6	c) Les abonnés sur tous les canaux de réseaux sociaux d'ONU-Femmes	12 500 000	14 969 363	13 000 000		
	Évaluation des performances d'ONU-Femmes concernant la participation constructive des jeunes, comme énoncé dans la grille de résultats de l'initiative Youth2030 : i) politiques et processus pour la participation constructive des jeunes ; ii) diversité des (groupes de) jeunes mobilisés ; iii) participation constructive des jeunes au cours de l'année dans les domaines suivants : a) conception, élaboration, suivi et évaluation de plans stratégiques, b) appui aux processus gouvernementaux/intergouvernementaux, c) programmes, projets et campagnes menés par les Nations Unies.		..	Lors de l'étape : 58 % À l'avenir : 18 % En amont : 24 %	..	
Produit 3 : Faire progresser la transformation opérationnelle	P 3.1	Pourcentage de présences d'ONU-Femmes dépassant les critères minimaux du Cadre de gouvernance de la présence	39 %	35 %	100 %	
	P 3.2	Pourcentage de régions et de divisions du siège respectant les exigences institutionnelles minimales, en phase avec la croissance des bureaux de pays	0	18 %	50 %	
	P 3.3	Nombre d'initiatives culturelles et de leadership au niveau institutionnel qui font progresser et encouragent les modèles et approches de leadership inclusifs et transformateurs	6	7	8	
	P 3.4	Ratio entre les bureaux de terrain et le siège (postes budgétisés)	73:27	76,4:25,7	75:25	
	P 3.5	Nombre d'initiatives de partage de connaissances entre les régions qui encouragent l'adoption de pratiques et d'approches de travail innovantes et prometteuses	0	15	16	

<i>Résultats liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles</i>		<i>Indicateur (numéro)</i>	<i>Description de l'indicateur</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Chiffres en 2023</i>	<i>Objectif pour 2025</i>	
Produit 4 : Soutenir les capacités du personnel et promouvoir une culture inclusive au sein d'ONU-Femmes	P 3.6		Nombre d'initiatives d'amélioration des processus opérationnels et d'innovation (révisions importantes des politiques incluses), dans le cadre de la transformation opérationnelle continue d'ONU-Femmes	3	5	5	
	P 3.7		Pourcentage de bureaux d'ONU-Femmes situés dans des locaux communs des Nations Unies	69 %	72 %	77 %	
	P 4.1		Temps moyen nécessaire pour sélectionner un candidat/effectuer le processus de recrutement (en semaines)	16	15,4	14	
	P 4.2		Pourcentage de hauts responsables (chefs de bureau de catégorie P-5 et plus) qui participent aux sondages institutionnels et aux programmes de leadership dans les deux ans après leur prise de fonctions	35 %	83 %	95 %	
	P 4.3		Pourcentage du personnel recruté sur le plan international des catégories professionnelles et supérieures (P-1 à D-2) dans les pays d'intervention	45,7 %	50,2 %	47 %	
	P 4.4		Mesure dans laquelle le personnel estime qu'ONU-Femmes fournit les moyens d'agir à son personnel, favorise sa participation et lui apporte un soutien afin de renforcer la culture d'inclusion	50 %	50 %	60 %	
	P 4.5		ONU-Femmes : a) a déclaré à la Secrétaire générale et au Conseil d'administration d'ONU-Femmes avoir signalé toutes les allégations d'exploitation et d'abus sexuels qui ont été portés à sa connaissance et avoir pris les mesures adéquates pour y donner suite, conformément aux règles et aux procédures établies pour traiter les cas de mauvaise conduite du personnel ; b) a élaboré un plan d'action contre le harcèlement sexuel en adoptant une approche centrée sur les victimes et a fourni un rapport sur les mesures prises à ses organes directeurs respectifs.	Oui	Oui	Oui	
	P 4.6		Pourcentage de femmes parmi le personnel d'ONU-Femmes recruté sur le plan international des catégories professionnelles et supérieures et parmi le personnel national :				
			Personnel recruté sur le plan international de la catégorie professionnelle	P-1 : 100 % P-2 : 83,7 % P-3 : 75,5 % P-4 : 80,9 % P-5 : 82,9 %	P-1 : 100 % P-2 : 81 % P-3 : 72 % P-4 : 80 % P-5 : 82 %	P-1 : 100 % P-2 : 81,7 % P-3 : 73,5 % P-4 : 78,9 % P-5 : 80,9 %	
			D-1 et plus	D-1 et plus : 75 %	D-1 et plus : 80 %	D-1 et plus : 73,5 %	

<i>Résultats liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles</i>		<i>Indicateur (numéro)</i>	<i>Description de l'indicateur</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Chiffres en 2023</i>	<i>Objectif pour 2025</i>	
Produit 5 : Produits, services et processus normatifs, programmatiques et de coordination efficaces			Tous les administrateurs nationaux	AN-A : 89,5 % AN-B : 75,4 % AN-C : 80,1 % AN-D : 100 % AN-E : 100 %	AN-A : 72 % AN-B : 72 % AN-C : 79 % AN-D : 100 % AN-E : 100 %	AN-A : 87,5 % AN-B : 73,4 % AN-C : 78,1 % AN-D : 100 % AN-E : 100 %	
	P 4.7		Pourcentage d'indicateurs pertinents du cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap qu'ONU-Femmes a atteint ou dépassé	50 %	50 %	54 %	
	P 5.1		Pourcentage de ressources autres que les ressources de base utilisé directement au service de l'élaboration des notes stratégiques	8 %	10 %	15 %	
	P 5.2		Pourcentage d'évaluations notées « satisfaisantes ou plus »	98 %	100 %	100 %	
	P 5.3		Pourcentage de toutes les unités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège qui mènent des interventions distinctives dans le cadre de la programmation	0	20 %	60 %	
	P 5.4		Temps de réaction moyen pour la première demande de suivi des services (tout domaine/processus) (en jours)	1,2	2,3	1,5	
	P 5.5		Pourcentage des dépenses de programmation axées sur la promotion de l'égalité des sexes	100 %	100 %	100 %	
	P 5.6		Nombre et pourcentage :				
			a) D'évaluations conjointes (valeur numérique et pourcentage)	9 et 21 %	.. et 27 %	10 et 25 %	
		b) D'évaluations indépendantes à l'échelle du système auxquelles ONU-Femmes a participé (valeur numérique et pourcentage)	1 et 2 %	.. et 8 %	2 et 4 %		

Source : Produit par le CCI d'après les informations disponibles sur le Portail de la transparence d'ONU-Femmes (2023).

Note : Les deux points (..) indiquent que les données ne sont pas disponibles.

## Annexe VIII

## Gestion des risques

Tableau 1  
**Domaines de risques inclus dans le registre des risques institutionnels**

<i>Numéro</i>	<i>Domaine de risques</i>	<i>Catégorie de risques</i>	<i>Score de probabilité</i>	<i>Score de conséquence</i>	<i>Score global</i>	<i>Déclaration d'appétence pour le risque</i>
1	Soutien opérationnel (lié à Quantum)	Opérationnel	4 (probable)	5 (critique)	20 (très élevé)	Moyen
2	Gouvernance interne et responsabilité	Fiduciaire, protection	3 (moyennement probable)	5 (critique)	15 (élevé)	Faible
3	Financement et ressources limités	Contextuel	3 (moyennement probable)	5 (critique)	15 (élevé)	Élevé
4	Climat économique	Contextuel	3 (moyennement probable)	5 (critique)	15 (élevé)	Élevé
5	Risque politique et civil au niveau national	Contextuel	3 (moyennement probable)	5 (critique)	15 (élevé)	Élevé
6	Capacité en matière de partenariats et mobilisation	Contextuel	3 (moyennement probable)	4 (important)	12 (modéré)	Élevé
7	Sûreté et sécurité	Contextuel	3 (moyennement probable)	4 (important)	12 (modéré)	Faible
8	Changement climatique	Contextuel	3 (moyennement probable)	4 (important)	12 (modéré)	Élevé
9	Mise en œuvre de programmes et de projets	Stratégique	3 (moyennement probable)	4 (important)	12 (modéré)	Élevé
10	Transformation opérationnelle	Stratégique	3 (moyennement probable)	4 (important)	12 (modéré)	Élevé
11	Gestion des ressources humaines	Opérationnel	4 (probable)	3 (modéré)	12 (modéré)	Faible
12	Santé et sécurité au travail	Opérationnel	3 (moyennement probable)	4 (important)	12 (modéré)	Faible

<i>Numéro</i>	<i>Domaine de risques</i>	<i>Catégorie de risques</i>	<i>Score de probabilité</i>	<i>Score de conséquence</i>	<i>Score global</i>	<i>Déclaration d'appétence pour le risque</i>
13	Sécurité de l'information	Opérationnel	3 (moyennement probable)	4 (important)	12 (modéré)	Faible
14	Gestion des parties tierces	Contextuel	3 (moyennement probable)	4 (important)	12 (modéré)	Faible

*Source* : Produit par le CCI d'après les informations fournies dans le rapport de 2022 sur la gestion des risques institutionnels au sein d'ONU-Femmes de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité d'ONU-Femmes (New York, 2022) et dans la déclaration d'appétence pour le risque d'ONU-Femmes.

Tableau 2

**État d'avancement de la mise en œuvre des critères de référence élaborés par le CCI concernant la gestion des risques institutionnels**

Numéro	Critère de référence du CCI	État	Remarque (voir para. 89 à 93 du présent examen)
1	Adoption d'une politique ou d'un cadre de gestion des risques systématique à l'échelle de l'ensemble de l'organisation lié au plan stratégique de l'organisation	✓	Politique de gestion des risques (établie en 2011, dernière révision en 2020) et Procédure de gestion des risques (établie en 2014, dernière révision en 2021).
2	Structure organisationnelle interne officiellement définie pour la gestion des risques institutionnels avec attribution des rôles et des responsabilités	✓	La Directrice de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité agit à titre de Responsable principale de la gestion des risques. L'équipe de gestion des risques institutionnels est constituée du/de la Responsable de la gestion des risques (P-4, travaille à 50 % à la gestion des risques) et du/de la Spécialiste de la gouvernance, des risques et de la conformité (P-3, travaille à 30 % à la gestion des risques), ainsi que de responsables et de coordonnateurs de la gestion des risques pour toutes les unités de risques.
3	Culture de la gestion des risques encouragée par la direction et engagement total à tous les niveaux organisationnels	En cours	La Directrice de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité agit à titre de Responsable principale de la gestion des risques. Le Comité de gestion des risques est coprésidé par les Directrices exécutives adjointes.
4	Organe législatif/directeur impliqué dans la gestion des risques institutionnels aux niveaux appropriés	En cours	La gestion des risques n'a pas constitué un point distinct à l'ordre du jour des sessions du Conseil d'administration et a fait l'objet de discussions dans le cadre des questions d'audit. Ce point sera ajouté lors de la première session ordinaire de 2025 afin de mieux garantir la mobilisation de l'organe directeur.
5	Intégration de la gestion des risques aux principaux processus opérationnels et stratégiques	✓	Évaluation des risques au niveau de l'unité menée en phase avec le cycle d'élaboration des notes stratégiques (tous les quatre ans) et validée tous les six mois ; comité de gestion des risques doté d'un mandat défini ; des évaluations des risques de bout en bout des processus opérationnels sont requises pour les nouvelles politiques ou les politiques en cours de révision ; des évaluations spécialisées des risques des processus opérationnels clés sont exigées par les cadres réglementaires (p. ex., évaluations des risques de fraude, évaluations des risques sociaux et environnementaux, évaluations des risques liés à la mobilisation du secteur privé et évaluations des risques liés aux projets).
6	Établissement de processus de gestion des risques systématiques, cohérents et dynamiques	✓	Évaluations des risques et registres des risques à divers niveaux organisationnels afin de couvrir les processus opérationnels ; registres des risques au niveau de l'unité suivie tous les deux ans ; registre des risques institutionnels révisé tous les deux ans.

Numéro	Critère de référence du CCI	État	Remarque (voir para. 89 à 93 du présent examen)
7	Utilisation efficace des systèmes et outils de technologie de l'information pour la gestion des risques institutionnels	✓	Le système de gestion de l'information et des risques institutionnels OneApp est utilisé pour tous les registres de risques au niveau des unités, et les registres de risques liés aux projets sont saisis dans Quantum.
8	Plans de communication et de formation pour sensibiliser aux risques, promouvoir les politiques de gestion des risques et mettre en place des capacités de mise en œuvre de mesures de gestion des risques institutionnels	En cours	Webinaires internationaux organisés à des intervalles réguliers en fonction des processus de gestion des risques institutionnels ; les nouveaux coordonnateurs de la gestion des risques reçoivent des kits d'initiation ; une formation à la gestion des risques est dispensée aux responsables des programmes et des projets, qui suivent une formation interne ; les documents et enregistrements de formation sont mis à disposition de l'ensemble du personnel sur une page intranet dédiée.
9	Examen régulier et structuré de l'efficacité de la mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels aux fins de l'amélioration continue	En cours	L'examen régulier obligatoire du cadre de la Politique de gestion des risques a été mené en temps opportun depuis la création de ladite politique. La pertinence d'un examen indépendant de la maturité des processus de gestion des risques a été examinée.
10	Coopération et coordination interorganisations pour le partage de connaissances systématique et la gestion des risques communs et/ou à l'échelle du système des Nations Unies	✓	Équipe de gestion des risques institutionnels prenant part aux initiatives interorganisations.

Source : Document JIU/REP/2020/5, données issues du système de suivi en ligne du CCI (dernière mise à jour fournie par ONU-Femmes le 27 avril 2021) et données fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).



## Annexe IX

## Vue d'ensemble des activités de communication et de sensibilisation, de 2018-2021

Domaine	Activités	Résultats clés (Plan stratégique pour 2018-2021)
Diffusion d'informations au public et communication	Nombre d'abonnés d'ONU-Femmes sur les réseaux sociaux	12,5 millions
	Nombre de visiteurs sur le site Web institutionnel d'ONU-Femmes	Environ 11,5 millions
	Impressions dégagées dans la couverture médiatique gratuite <sup>a</sup>	30 milliards
	Présence sur les médias sociaux	1,2 milliard
	Nombre de vues des vidéos de campagne du Forum Génération Égalité	4 millions
Sensibilisation et plaidoyer (exemples)	Nombre de mentions d'ONU-Femmes dans les médias	52 852
	Engagements HeForShe individuels des hommes et des garçons	Plus de 2,4 millions
	Entreprises représentées par les membres de l'Alliance contre les stéréotypes	217 entreprises responsables de 500 milliards de dollars par an au titre de la publicité internationale
	Entreprises signataires des principes d'autonomisation des femmes	4 357 (2021-2022)
	Politiques, programmes, actions de plaidoyer ou engagements financiers dans le cadre des six coalitions d'action du Forum Génération Égalité	Plus de 1 000

Source : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans le document UNW/2022/2.

<sup>a</sup> La couverture médiatique gratuite renvoie à la couverture d'ONU-Femmes dans la presse ou dans les médias sans avoir besoin de payer pour y figurer. Il s'agit par exemple des partages sur les réseaux sociaux, des mentions gratuites dans la presse dans le cadre des relations avec les médias et du trafic de recherche organique.

## Annexe X

## Gestion des ressources humaines

Tableau 1  
Politiques de gestion des ressources humaines

Politique	Source	Remarques
Délégation d'autorité à la Directrice exécutive	Nations Unies	Législation externe directement applicable
Statut et Règlement du personnel des Nations Unies	Nations Unies	Législation externe directement applicable
Normes de conduite de la fonction publique internationale	Commission de la fonction publique internationale	Législation externe directement applicable
Entente interorganisations concernant les mutations, les détachements et les prêts de personnel	CCS	Législation externe directement applicable
ST/SGB/2003/13 (mesures spéciales de protection contre l'exploitation et les abus sexuels)	Nations Unies	Législation externe directement applicable
Protocole des Nations Unies sur la prise en charge et l'accompagnement des victimes d'exploitation et d'abus sexuels	Nations Unies	Législation externe directement applicable
ST/AI/2000/19 (type de visa du personnel non américain en poste aux États-Unis)	Nations Unies	Législation externe directement applicable
Politique relatives aux conditions de service	Interne	ONU-Femmes a externalisé ses services de paie, de prestations et de droits des membres du personnel et des prestataires de services au PNUD. Cette politique promulgue 60 politiques et procédures du PNUD concernant les salaires et les allocations, les congés, la sécurité sociale, les droits en matière de déplacement et la séparation des services.
Politique relative aux conditions de travail flexibles	PNUD	Publication de la politique d'ONU-Femmes en matière de travail flexible en 2024
Politique relative aux relations familiales	PNUD	Publication de la politique d'ONU-Femmes en matière de recrutement et de sélection en 2024
Politique de classement selon les attributions	PNUD	
Politique en matière d'affectation temporaire	PNUD	
Politique relative aux voyages d'évacuation médicale affrétés	PNUD	Politique du PNUD promulguée en tant que politique d'ONU-Femmes
Politique relative aux voyages d'évacuation médicale	PNUD	Politique du PNUD promulguée en tant que politique d'ONU-Femmes
Politique relative aux contrats de service	PNUD	Sera abrogée en 2024 lorsque les titulaires de contrats de service seront rattachés à l'accord sur les services de personnel recruté sur le plan national.
Politique de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de la discrimination et de l'abus d'autorité	Interne	Adaptée du modèle de politique du système des Nations Unies sur le harcèlement sexuel

<i>Politique</i>	<i>Source</i>	<i>Remarques</i>
Politique pour l'inclusion du handicap	Interne	Adaptée de la politique du FNUAP
Politique relative au personnel de réserve	Interne	Adaptée de la politique de l'UNICEF
Politique relative aux programmes de stage	Interne	Rédigée de manière conjointe avec le PNUD et le FNUAP
Politique relative à la mobilité du personnel entre les organisations	Interne	Adaptée de la politique de l'UNICEF
Politique relative au Groupe d'examen principal et au Conseil central de contrôle	Interne	
Politique relative à la gestion des performances	Interne	
Politique relative aux consultants	Interne	

Source : Informations fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2023).

Tableau 2  
Équilibre entre les sexes au sein du personnel, 2018 et 2022

	2018		2022	
	(Nombre de membres du personnel)	(pourcentage)	(Nombre de membres du personnel)	(pourcentage)
<b>Hommes</b>				
Siège	51	18	95	22
Bureaux régionaux et de pays		..	211	26,1
<b>Nombre total d'hommes</b>	<b>233</b>	<b>25</b>	<b>306</b>	<b>25</b>
<b>Femmes</b>				
Siège	232	82	337	78
Bureaux régionaux et de pays		..	598	73,9
<b>Nombre total de femmes</b>	<b>701</b>	<b>75</b>	<b>935</b>	<b>75</b>
<b>Total général</b>	<b>934</b>		<b>1 243</b>	

Source : « Statistiques du personnel : données au 31 décembre 2022 », note du Secrétariat du CCS (CEB/2023/HLCM/HR/4) ; Comité de haut niveau sur la gestion, « Statistiques du personnel : données au 31 décembre 2018 » (CEB/2019/HLCM/HR/4) ; et le document de séance du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les estimations budgétaires intégrées d'ONU-Femmes pour l'exercice biennal 2024-2025, disponible sur le site Web d'ONU-Femmes ([www.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/acabq\\_report\\_4.pdf](http://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/acabq_report_4.pdf)).

Note : Les deux points (..) indiquent que les données ne sont pas disponibles.

Tableau 3  
**Formation obligatoire du personnel et conformité, 2022**  
(Pourcentage)

Nom de la formation	Organisateur	Taux de conformité		
		Ensemble	Siège	Autre
Formation d'ONU-Femmes relative à la sécurité de l'information	ONU-Femmes	80	68	86
BSAFE (sûreté et sécurité)	Secrétariat des Nations Unies	75	66	80
Prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de la discrimination et de l'abus d'autorité au travail	Secrétariat des Nations Unies	80	70	86
Prévention de l'exploitation et des abus sexuels perpétrés par le personnel des Nations Unies	Secrétariat des Nations Unies	79	62	87
Sensibilisation et prévention en matière de fraude et de corruption	ONU-Femmes	82	66	90
Déontologie et intégrité aux Nations Unies	Secrétariat des Nations Unies	78	67	84
Je Connais le Genre : Une introduction à l'égalité des sexes pour le personnel de l'ONU	Secrétariat des Nations Unies	77	67	82
Responsabilités de l'ONU en matière de droits humains (avancé)	ONU-Femmes	72	60	78
Conformité générale		78	66	84

Source : Produit par le CCI d'après les informations fournies par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).

Note : ONU-Femmes assure le suivi de la conformité uniquement pour le personnel de l'organisation. La conformité du personnel affilié fait l'objet d'un suivi au niveau local par des responsables individuels.

## Annexe XI

## Supervision

Tableau 1  
Audits, enquêtes et évaluations des SIEA, 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Audit et examens consultatifs effectués</b>	11	13	16	14	11
Audits de bureaux individuels	..	8	5	7	7
Audits et évaluations thématiques	..	2	6	5	2
Rapports consultatifs	..	3	5	2	2
<b>Enquêtes</b>					
Total des allégations	36	65	49	54	69
Report de l'année précédente	..	13	21	18	14
Au cours de l'année actuelle	..	52	28	36	55
Allégations fermées	..	44	31	40	53
Fermées après enquête	..	..	10	20	16
Fermées sans enquête	..	..	21	20	37
<b>Évaluations</b>					
Évaluations institutionnelles	1	2	2	2	2
Évaluations régionales	4	5	3	4	5
Évaluations du portefeuille national	5	6	7	8	8
Métasynthèse	1	1	1	4	5
Décentralisation	33	36	29	40	40

Source : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans les documents UNW/2023/4 et UNW/2023/3 et les renseignements fournis par le secrétariat d'ONU-Femmes (2024).

Note : Les deux points (..) indiquent que les données ne sont pas disponibles.

Tableau 2  
Audits thématiques du SAI et évaluations institutionnelles du SIE, 2018-2022

Année	Audits thématiques	Évaluations institutionnelles
2022	Gouvernance et gestion de la prestation de services Audit de la gestion de la sécurité au sein d'ONU-Femmes	Évaluation institutionnelle de l'action d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer politique Évaluation institutionnelle de l'action d'ONU-Femmes en matière de renforcement des capacités
2021	Gestion des actifs et des baux d'ONU-Femmes Gestion des risques tiers liés aux services externalisés Examen du programme de lutte contre la fraude d'ONU-Femmes Audit externe de la gestion des consultants individuels au sein d'ONU-Femmes	Évaluation institutionnelle de la capacité de coordination et de fédération du système des Nations Unies exercée par ONU-Femmes pour contribuer à l'élimination de la violence à l'égard des femmes Évaluation formative institutionnelle de l'approche de l'innovation d'ONU-Femmes
2020	Audit interne de la gestion du cycle d'élaboration des politiques d'ONU-Femmes Respect des exigences des donateurs Gestion des affectations temporaires du personnel : affectations et missions longues Rôle d'ONU-Femmes en tant que secrétariat des Nations Unies et fonds d'affectation d'ONU-Femmes : gouvernance, politique et gestion des risques	Évaluation de l'efficacité et de l'efficacité des initiatives et des programmes phares d'ONU-Femmes ainsi que des priorités thématiques du Plan stratégique pour 2018-2021 Évaluation institutionnelle du soutien d'ONU-Femmes aux plans d'action nationaux pour les femmes, la paix et la sécurité
2019	Gestion des déplacements au sein d'ONU-Femmes Processus de gestion des partenaires de mise en œuvre d'ONU-Femmes	Évaluation institutionnelle de la contribution d'ONU-Femmes à la gouvernance et à la planification nationale Évaluation institutionnelle de la contribution d'ONU-Femmes à l'action humanitaire
2018	..	Évaluation de la contribution d'ONU-Femmes à la participation politique et au leadership des femmes

Source : Produit par le CCI d'après les informations contenues dans les documents UNW/2023/4 et UNW/2023/3.

Note : Les deux points (..) indiquent qu'aucune information n'est disponible.

## Annexe XII

### Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes concernant les recommandations du CCI

		O r g a n i s a t i o n s   p a r t i c i p a n t e s   d u   C C I																												
		Effet escompté																												
Rapport	Pour action	Nations Unies*	ONUSIDA	CNUCED	CIC	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	ONU Tourisme	UPU	OMS	OMPI	OMM	
	Pour information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recommandation 1	c														L															
Recommandation 2	a														E															
Recommandation 3	d														E															
Recommandation 4	d														L															
Recommandation 5	h														L															
Recommandation 6	a														L															
Recommandation 7	d														E															
Recommandation 8	d														E															
Recommandation 9	e														E															

## Légende :

**L** : recommandation aux fins de décision par l'organe législatif ou les organes directeurs

**E** : recommandation aux fins de la prise de mesure par le/la chef(fe) exécutif/exécutive

recommandation qui ne nécessite pas d'action de la part de l'organisation

## Effet escompté :

**a** : transparence et responsabilité renforcées **b** : diffusion des bonnes/meilleures pratiques **c** : coordination et coopération accrues **d** : cohérence et harmonisation renforcées

**e** : contrôle et conformité accrues **f** : efficacité renforcée **g** : importantes économies financières **h** : efficacité accrue **i** : autre

\* Comme décrit dans le document ST/SGB/2015/3.

JU/REP/2024/1

---

---