



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

Distr. générale  
1<sup>er</sup> mai 2015  
Français  
Original : anglais

---

## Session annuelle de 2015

30 juin-2 juillet 2015

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Questions relatives à l'audit

## Rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014

### I. Introduction

1. Conformément au point 30 de son mandat, ce troisième rapport à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) donne un résumé des activités de conseil du Comité consultatif pour les questions d'audit en 2014. Le présent rapport est mis à la disposition du Conseil d'administration et lui est communiqué sur sa demande par la Présidente du Comité.

#### Historique

2. En mai 2012, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a approuvé les termes du mandat d'un comité de surveillance qui serait dénommé Comité consultatif pour les questions d'audit. Le contenu de ce mandat est peut être consulté sur le site d'ONU-Femmes à l'adresse [www.unwomen.org/en/about-us/accountability-and-evaluation/audit](http://www.unwomen.org/en/about-us/accountability-and-evaluation/audit).

3. Selon l'article 1 de son mandat, le Comité consultatif a été créé pour donner à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive des avis extérieurs indépendants reposant sur les règles de bonne pratique au sujet du cadre et des dispositifs de responsabilité d'ONU-Femmes, y compris la gestion des risques. Le Comité consultatif aide la Directrice exécutive à exercer ses responsabilités de contrôle conformément aux pratiques de référence pertinentes. Approuvé par la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, son mandat peut être modifié de temps à autre, selon qu'il convient. Le Comité a un rôle consultatif et n'est pas un organe de gouvernance, et rien dans les termes ou les dispositions de son mandat ne saurait suggérer le contraire.



4. En septembre 2012, la Directrice exécutive d'ONU-Femmes a formellement créé le Comité consultatif pour les questions d'audit afin de renforcer davantage la responsabilité et « promouvoir la bonne gouvernance et des normes éthiques élevées, de même que l'adoption et l'utilisation par la direction des meilleures pratiques en matière de gestion des risques et financière » au sein d'ONU-Femmes, conformément au point 2 de son mandat.

5. La Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive a nommé les cinq membres suivants: Catherine Bertini (États-Unis d'Amérique), William Fowler (États-Unis d'Amérique), Elizabeth MacRae (Canada), Yuen Teen Mak (Singapour) et Frank Sap (Belgique). L'ensemble du Comité est composé de femmes et d'hommes très au fait de tout ce qui concerne les questions financières, les programmes, la comptabilité, la gouvernance, la vérification des comptes et les investigations, l'audit externe, les contrôles internes, les pratiques et principes de gestion des risques ainsi que le travail normatif et les mécanismes intergouvernementaux du système des Nations Unies.

6. Conformément aux articles 6 et 7 du mandat, tous les membres du Comité consultatif sont des personnalités indépendantes extérieures à ONU-Femmes. En outre, ils remplissent chaque année à l'intention de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive une déclaration d'indépendance, aux termes de laquelle ils assument leur rôle dans la transparence sans porter atteinte à quelque intérêt que ce soit.

## **II. Travaux et activités de conseil du Comité consultatif pour les questions d'audit au 31 décembre 2014**

7. En 2014, le Comité consultatif pour les questions d'audit a tenu trois réunions en présence, du 22 au 24 avril, les 16 et 17 juillet et les 24 et 25 novembre et a participé à une téléconférence le 11 décembre. Parmi les participants représentant ONU-Femmes figuraient la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, les deux Directeurs exécutifs adjoints et les représentants concernés de la haute direction pour les programmes et les opérations. Quand la situation l'exigeait, le Comité a tenu des réunions auxquelles la direction n'a pas été invitée, de même que des réunions en présence de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, des commissaires aux comptes et du Directeur du Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement qui est responsable du Service chargé de l'audit d'ONU-Femmes. Le Président du Comité a également participé à la session annuelle du Conseil d'administration d'ONU-Femmes en juin 2014. Outre leurs réunions officielles, les membres du Comité ont poursuivi leurs consultations et délibérations internes, l'examen des documents et leurs activités de conseil auprès de l'équipe de direction d'ONU-Femmes dans le cadre d'échanges par téléphone et courrier électronique.

8. En octobre 2014, deux membres du Comité consultatif ont participé à une visite de trois jours au Bureau régional d'ONU-Femmes de Bangkok et au Bureau de pays du Vietnam. Cette visite sur le terrain avait pour objectif de permettre aux membres du Comité consultatif de mieux comprendre les opérations de terrain, d'apprécier comment les objectifs des activités d'ONU-Femmes sont atteints et de mener à bien leur rôle de surveillance et d'ajouter de la valeur à ONU-Femmes. Le mandat pour les visites sur le terrain a été adopté par le Comité à sa réunion de

juillet 2014 et approuvé par la direction d'ONU-Femmes. Des observations capitales de la visite sur le terrain ont été partagées avec les autres membres du Comité et la direction d'ONU-Femmes.

9. Les comptes rendus des réunions ont été établis et validés. Le Comité consultatif est en liaison régulière avec la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive lorsqu'il se réunit et rend compte officiellement de ses travaux après chacune de ses réunions à New York.

#### **A. Comité des commissaires aux comptes de l'ONU**

10. Le Comité consultatif s'est entretenu régulièrement avec les membres du Comité des commissaires aux comptes pour échanger des renseignements utiles et mieux comprendre les stratégies mises en œuvre afin que toutes les activités d'ONU-Femmes fassent l'objet d'un audit, y compris dans le cadre des travaux exécutés par le service d'audit chargé d'ONU-Femmes.

11. Le Comité consultatif a été régulièrement informé de l'état d'application des recommandations formulées dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes et appuie les efforts que fait ONU-Femmes pour résoudre les problèmes en suspens, en s'assurant notamment que les problèmes systémiques et stratégiques sous-jacents sont traités de manière cohérente et soutenue.

#### **B. Problèmes d'organisation et architecture régionale**

12. La direction de l'Entité a longuement expliqué au Comité consultatif les difficultés organisationnelles rencontrées depuis la création officielle de 2011, lorsque quatre entités des Nations Unies ont fusionné pour créer ONU-Femmes.

13. Le Comité consultatif note que l'ouverture, en 2014, du Bureau régional pour l'Europe orientale et l'Asie centrale à Istanbul (Turquie) complétait l'architecture régionale d'ONU-Femmes. Le Comité sait que les avantages de l'architecture régionale sont tangibles du point de vue de la prise de décision autorisée au niveau des bureaux extérieurs. Le Comité consultatif est conscient du fait que les bureaux régionaux et autres bureaux extérieurs ont besoin d'avoir les moyens requis pour s'acquitter de leurs responsabilités dans un environnement de travail décentralisé et fait observer que les contrôles nécessaires doivent être en place à la fois au siège et sur le terrain de manière que les risques opérationnels et stratégiques puissent être surveillés et maîtrisés. Le Comité consultatif est conscient qu'un mécanisme de surveillance renforcé a été créé par les Cadres de contrôle interne spécifiques aux pays et les délégations de pouvoir.

14. Étant donné que le déploiement de l'architecture régionale est l'une des priorités organisationnelles d'ONU-Femmes, le Comité consultatif espère que, grâce à ses principaux indicateurs de résultats, elle sera en mesure de faire rapport sur les progrès importants réalisés, notamment l'efficacité opérationnelle, attendus de la décentralisation.

15. Le Comité consultatif comprend également les difficultés qu'il y a à doter chacun des bureaux extérieurs des effectifs supplémentaires dont il a besoin et à assurer la formation et l'apprentissage nécessaires afin que les dispositifs de contrôle et stratégies de gestion des risques appropriés soient mis en œuvre dans toute l'organisation. Il comprend qu'ONU-Femmes se soit lancée dans un

programme visant à identifier un Système moderne d'information concernant les ressources humaines qui réponde à ses besoins spécifiques.

16. En 2014, ONU-Femmes a mené une enquête complète sur les ressources humaines avec une forte participation. En se fondant sur les informations constructives de l'enquête, ONU-Femmes réévalue, entre autres, ses processus de recrutement, y compris les options visant à introduire la gestion des aptitudes et la planification des successions ainsi qu'à développer et mettre en place une politique de rotation et de mobilité.

### **C. Mobilisation des ressources**

17. Le Comité consultatif comprend les possibilités éventuelles que l'architecture régionale a créées pour accroître et renforcer les articulations dans une optique de coordination interinstitutions et de mobilisation des ressources au niveau local. Toutefois, il note qu'en 2014 ONU-Femmes continue à avoir des problèmes concernant la mobilisation des ressources. Or, si les contributions n'augmentent pas, l'Entité ne disposera peut-être pas de ressources suffisantes pour remplir son mandat.

18. ONU-Femmes doit élaborer une stratégie de mobilisation des ressources totale et cohérente qui précise et formalise la responsabilité organisationnelle et la responsabilisation de la mobilisation à la fois des ressources de base et des autres au niveau des pays, des fondations et du secteur privé. Sans une attribution précise des responsabilités, les risques de ne pas atteindre les objectifs relatifs aux ressources sont plus grands.

19. En outre, alors que le rythme de mobilisation des ressources doit s'accélérer et que le travail des partenaires d'exécution doit être plus efficient, le Comité consultatif recommande la prudence dans les efforts de mobilisation des ressources d'ONU-Femmes, pour la prémunir contre une tendance à accepter tous les fonds, ce qui pourrait conduire à des engagements à long terme non réversibles et des risques futurs pour le mandat principal de l'Entité.

### **D. Gestion des risques institutionnels**

20. Le Comité consultatif note qu'une recommandation ancienne en matière d'audit interne montre qu'ONU-Femmes élabore une politique d'entreprise sur la gestion des risques institutionnels afin d'aider les bureaux extérieurs à identifier, évaluer, contrôler et faire rapport sur les risques associés à leurs programmes. En 2014, ONU-Femmes a rédigé un projet de politique de gestion des risques et collaboré avec d'autres institutions des Nations Unies sur les enseignements tirés de la mise en œuvre des stratégies et processus de gestion des risques. Le Comité consultatif soutient les efforts déployés par ONU-Femmes jusqu'à présent. Il souligne l'importance de mettre en œuvre un système officiel de gestion des risques à l'échelon de l'Entité qui soit intégré aux processus de gestion et de prise de décision existants, prévienne les crises non seulement dans l'ensemble de l'organisation mais aussi dans son interaction avec des organismes externes et identifie clairement la responsabilisation et la responsabilité de l'appropriation des risques.

## **E. Fonction d'évaluation**

21. Le Comité consultatif tient à souligner l'importance que revêt le financement approprié de la fonction d'évaluation, tant centralisée que décentralisée, ainsi que la nécessité de faire en sorte que les résultats des évaluations reflètent les réalisations attendues dans le cadre de résultats en matière de développement et le cadre de gestion axée sur les résultats, et qu'ils servent à enrichir les connaissances et améliorer les résultats. Il importe en particulier que le rapport d'évaluation annuel soit pragmatique, réaliste et utilisable, et qu'il montre clairement en quoi les programmes ont été efficaces. En tant que telle, l'identification des exemples de programmes réussis pourrait mettre en évidence les capacités et les succès d'ONU-Femmes pour influencer la mobilisation des ressources et attirer les fonds des donateurs.

## **F. Audit interne**

22. Le Comité consultatif sait que l'Entité a conclu en décembre 2011 un accord de prestation de services par lequel elle a chargé le Bureau de l'audit interne et des investigations du PNUD de conduire des audits internes et des investigations pour son compte et constate qu'un accord portant sur deux années supplémentaires a été conclu en décembre 2013.

23. En 2014, ONU-Femmes a commencé à examiner si l'externalisation de la fonction d'audit interne était rentable. Le Comité consultatif recommande que, dans le cadre de la recherche du modèle le plus approprié, ONU-Femmes détermine le niveau d'assurance d'audit requis. Il devrait alors être assorti d'un projet de budget complet pour examen par le Conseil d'administration qui étudiera soigneusement les ressources nécessaires pour gérer la réalisation d'une transition à une capacité d'audit interne, ainsi que les ressources nécessaires à l'établissement de l'infrastructure de gestion et administration de la fonction.

24. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Comité consultatif recommande que le Service chargé de l'audit d'ONU-Femmes, créé par l'accord de prestation de services conclu avec le PNUD, soit maintenu jusqu'à ce qu'ONU-Femmes ait mis en place sa structure de cadres supérieurs et que les coûts et les bénéfices de toute transition ultérieure de la fonction d'audit interne soit identifiés et approuvés par le Conseil d'administration.

25. Le Comité consultatif sait que le service d'audit chargé d'ONU-Femmes fonctionne indépendamment du PNUD. Il reste cependant préoccupé par les éventuels conflits d'intérêts que pourrait susciter le fait que le PNUD assume certaines des tâches administratives d'ONU-Femmes dans le cadre d'autres accords de prestation de services portant, par exemple, sur les systèmes de Technologie de l'information et l'administration du paiement des effectifs, des prestations et des dépenses obligatoires. De plus, une analyse plus approfondie des considérations de rapport qualité-prix doit être entreprise pour toutes les fonctions externalisées au PNUD. Pour assurer un contrôle indépendant et toute la transparence voulue, il importe qu'un organe de coordination indépendant existe au sein d'ONU-Femmes pour superviser les activités d'audit interne et veiller à ce que leurs résultats soient intégrés dans la structure des cadres supérieurs. Le rapport du Comité en 2013 soulignait déjà que le Directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations du

PNUD devrait faire rapport régulièrement et être en communication permanente avec la haute direction d'ONU-Femmes.

26. Le Comité consultatif a examiné les programmes de travail annuels du Service d'audit chargé d'ONU-Femmes pour 2014 et 2015 et recommandé de l'approuver en principe. Il a été régulièrement informé des résultats des différentes missions d'audit exécutées en 2014, notamment des problèmes systémiques et récurrents qui méritent l'attention. Il est important qu'ONU-Femmes examine les recommandations hautement prioritaires, en particulier celles qui se rapportent à des questions au niveau de l'Entité, telles que la gestion des avances aux partenaires d'exécution, les stratégies et les efforts de mobilisation des ressources, les achats et le suivi et la supervision des projets.

27. Le Comité appuie le renforcement continu des fonctions d'audit interne de l'Entité afin que la couverture des futurs plans d'audit soit suffisante. Il réaffirme l'importance de contrôler et d'évaluer régulièrement le montant des ressources et les moyens du service afin de s'assurer qu'ils sont suffisants et conviennent pour établir l'ensemble des assurances dont ONU-Femmes a besoin. Il est également important que le Service d'audit chargé d'ONU-Femmes et le Comité des commissaires aux comptes aient des communications et une collaboration plus suivies pour assurer la complémentarité des fonctions d'audit et encourager le Comité des commissaires aux comptes à dépendre des travaux d'audit interne accomplis, si besoin est.

28. Le Comité consultatif prend de nouveau note de la décision 2012/10 du Conseil d'administration, adoptée le 30 novembre 2012 (voir UNW/2012/16), sur la divulgation publique des rapports d'audit interne et sur le document de directives d'application correspondant (directives permanentes N° 860 du Bureau de l'audit interne et des investigations). Il réitère sa recommandation selon laquelle ONU-Femmes devrait formuler et appliquer une stratégie de communication afin que les conclusions et recommandations des audits et les mesures décidées par la direction soient diffusées de manière intelligible et transparente, en particulier lorsque les audits internes ont fait apparaître des problèmes systémiques récurrents.

## **G. Investigations**

29. Le Comité consultatif a été régulièrement tenu au courant par le Bureau de l'audit et des investigations, qui lui a présenté une vue d'ensemble du volume de travail, les allégations ventilées par nature et l'état d'avancement des dossiers.

30. Le Comité consultatif souligne qu'il est important que la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive et les membres concernés de la haute direction d'ONU-Femmes reçoivent les rapports en temps utile, indiquant les cas actuels d'investigation ainsi que les mesures prises par la direction suite aux dossiers clos. Ainsi, ONU-Femmes peut s'assurer que les cas qui justifient une investigation sont dûment suivis et que sa responsabilité en matière de décision et de résultat est garantie.

31. Alors que le Comité consultatif a suggéré que la fonction d'audit interne fasse l'objet d'un examen continu, il ne recommande pas de modifier les dispositions d'externalisation pour la fonction d'investigation, maintenant ou dans un proche avenir. À cet égard, il convient de noter qu'ONU-Femmes paie directement pour chaque cas instruit et que les experts dans ce domaine sont très spécialisés.

## **H. États financiers**

32. Le Comité consultatif a examiné les états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2013. Il félicite ONU-Femmes pour avoir reçu une opinion favorable du Comité des commissaires aux comptes (voir A/69/5/Add.12). L'information financière d'ONU-Femmes continue à s'améliorer et des perfectionnements continuent à être faits, si nécessaire. Le Comité consultatif recommande à ONU-Femmes de continuer à suivre de près la gestion des avances consenties aux partenaires d'exécution.

33. Le Comité consultatif sait que le Comité des commissaires aux comptes s'est dit préoccupé par la valeur au coût d'acquisition qui reste importante et la politique d'inventaires. Il estime que ces deux points sont des questions qui ne sont pas essentielles pour les états financiers d'ONU-Femmes et peuvent facilement être réglés.

## **I. Relations avec le Programme des Nations Unies pour le développement**

34. Comme nous l'avons vu au paragraphe 25, Le Comité consultatif sait qu'ONU-Femmes a conclu des accords de prestation de services avec le PNUD afin de lui déléguer certaines de ses tâches administratives. L'Entité restant comptable de ses résultats en général, le Comité insiste de nouveau sur le fait qu'elle doit impérativement mettre en œuvre les modalités et les procédures appropriées pour s'assurer que ses tâches externalisées sont exécutées correctement.

## **J. Plan stratégique 2014-2017**

35. Le Comité consultatif est régulièrement tenu au courant des démarches et approches de mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017. Il appuie la poursuite de la collaboration d'ONU-Femmes avec ses partenaires au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles et de mettre fin à la violence à l'égard des femmes.

## **III. Considérations finales**

36. Le Comité consultatif d'ONU-Femmes pour les questions d'audit a examiné le rapport sur les activités d'audit interne et d'investigation pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014 (UNW/2015/4), qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle et pris note des principaux résultats des audits internes qui y sont consignés et souscrit à son contenu. En particulier, il appuie les conclusions du paragraphe 264 qui se lisent comme suit « la direction devrait non seulement étudier les recommandations du fait qu'elles ont trait au lieu vérifié mais aussi voir si les risques identifiés s'appliquent plus largement à l'organisation et pourraient être plus efficacement limités par une réponse plus globale, par exemple un changement ou un éclaircissement des politiques ou des méthodes ».

37. Le Comité consultatif exprime son appui au renforcement continu de la gouvernance, à la gestion des risques, aux contrôles internes et à la responsabilisation d'ONU-Femmes.



## Annexe

### **Réponse de la direction au rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit**

1. La direction prend acte du troisième rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit et en remercie les membres pour l'adhésion au mandat de l'Entité.

#### **Comité des commissaires aux comptes**

2. ONU-Femmes apprécie l'appui du Comité pour les efforts qu'elle a déployés pour traiter les questions en suspens et, en particulier, les questions systémiques et stratégiques sous-jacentes mises en lumière dans les observations de l'audit du Comité des commissaires aux comptes. ONU-Femmes prend continuellement des mesures pour étudier les recommandations d'audit. Pour l'année financière 2012, 16 des 17 recommandations émises ont été mises en œuvre et 1 reste encore en cours d'application. Pour l'année financière 2013, 9 des 12 recommandations émises ont été mises en œuvre et 3 sont en cours. La direction d'ONU-Femmes est déterminée à prendre des mesures pour appliquer les recommandations de vérification externe émises par le Comité des commissaires aux comptes.

#### **Problèmes d'organisation et architecture régionale**

3. ONU-Femmes convient avec le Comité consultatif de l'importance qu'il y a à pouvoir identifier et vérifier les améliorations d'efficacité opérationnelle qui ont suivi la mise en œuvre de l'architecture régionale, notamment les mesures additionnelles prises en 2014, telles que l'ouverture du Bureau régional pour l'Europe orientale et l'Asie centrale à Istanbul en 2014.

4. Dans son Plan stratégique pour la période 2014-2017, l'Entité a un certain nombre d'indicateurs dans son cadre d'efficacité et d'efficience organisationnelles qui sont identifiés pour mesurer les progrès plus généralement en relation avec l'efficacité et l'efficience qui devraient résulter de l'architecture régionale, entre autres améliorations organisationnelles. Ainsi, ONU-Femmes considère que la nette amélioration de son taux de diffusion, indicateur clé du Plan stratégique, est directement imputable au renforcement des capacités et à la simplification des processus d'activités grâce à la délégation de pouvoirs qui intervient dans le contexte de l'architecture régionale.

5. En même temps, ONU-Femmes a également noté des domaines dans lesquels l'architecture régionale ne fonctionne pas comme prévu, comme pour l'amélioration de la qualité et de la ponctualité des rapports des donateurs, également identifiée dans le cadre d'efficacité et d'efficience organisationnelles. ONU-Femmes est déterminée à étudier ces questions.

6. La prochaine évaluation indépendante de l'architecture régionale qui commencera en 2015 et dont les résultats feront l'objet d'un rapport au Conseil d'administration en 2016 donnera des indications et des enseignements supplémentaires pour des ajustements futurs. L'évaluation sera un examen à la fois opportun et polyvalent de l'architecture régionale et de son utilité et de son

efficacité pour apporter les changements prévus à la performance, au positionnement et à la culture de l'organisation.

7. En ce qui concerne les effectifs, dans le cadre du développement du système d'information concernant les ressources humaines, ONU-Femmes a dressé la carte du statut actuel des principales activités globales des ressources humaines et identifie actuellement les principaux domaines dans lesquels il devrait être possible d'améliorer leurs procédures opérationnelles permanentes. Une fois achevées, les nouvelles procédures constitueront la base de la conception des flux de travail en ligne et automatisés dans le nouveau système d'information concernant les ressources humaines des Nations Unies.

8. ONU-Femmes répond activement aux informations en retour reçues dans l'étude des effectifs mondiaux par une approche participative impliquant le personnel du siège et des bureaux extérieurs. Dans ce contexte, ONU-Femmes a commencé l'élaboration d'un cadre complet de gestion des résultats qui constituera aussi la base de la stratégie de gestion des aptitudes et de planification des successions de l'Entité. Ce cadre comprendra aussi la mise au point d'une politique relative à la rotation et à la mobilité.

## **Mobilisation des ressources**

9. La mobilisation des ressources reste une priorité organisationnelle importante et ONU-Femmes apprécie l'attention que le Comité consultatif lui a accordée. En 2014, la stratégie de l'Entité pour élargir la base des donateurs a fait des progrès encourageants avec des contributions plus élevées que jamais aux ressources de base (164 millions de dollars), ce qui représente une augmentation de 5 % par rapport à 2013, tandis que le nombre de gouvernements (143) qui ont contribué s'est accru de 7,7 %. Vingt-six donateurs ont versé des contributions à ONU-Femmes pour la première fois et 44 ont contribué dans le cadre d'engagements pluriannuels, 6 gouvernements donateurs ont dépassé les 10 millions de dollars et 2 ont versé plus de 20 millions de dollars. ONU-Femmes s'efforcera de poursuivre cette stratégie de croissance, en s'attachant à renforcer les contributions de base. De même, les contributions aux ressources autres que les ressources de base ont atteint un montant historique de 158 millions de dollars en 2014. Pour la première fois, ONU-Femmes a atteint ses objectifs annuels de mobilisation de ressources tant pour les ressources de base que les autres.

10. ONU-Femmes a mis à jour sa stratégie de mobilisation des ressources en 2014 pour la rendre plus complète et plus cohérente. En conséquence, la grande majorité des bureaux extérieurs ont élaboré des stratégies et des plans d'action pour la mobilisation des ressources et la conclusion de partenariats ayant des responsabilités clairement définies. Au siège, le Bureau des politiques et programmes s'occupe de la mobilisation des ressources autres que les ressources de base tandis que le Bureau d'appui intergouvernemental et des partenariats stratégiques et le Département pour la coordination des Nations Unies conduisent les efforts de mobilisation des ressources de base. La haute direction participe activement à toutes les initiatives de mobilisation des ressources.

11. Les stratégies régionales et de pays reflètent les objectifs généraux de la stratégie de mobilisation des ressources de l'organisation mais elles sont adaptées au contexte particulier de chaque pays et de chaque région. Le siège d'ONU-

Femmes offre aussi une formation en cours sur la mobilisation des ressources au secteur privé et sur la collecte de fonds gouvernementaux aux bureaux régionaux et de pays, tandis que les bureaux régionaux fournissent de plus en plus un appui en matière de mobilisation des ressources aux bureaux de pays. Les représentants d'ONU-Femmes contactent les représentants des donateurs au niveau des pays où la plupart des décisions de financement sur les ressources autres que les ressources de base sont prises. À plusieurs occasions, les notes stratégiques et/ou les Programmes de travail annuels des bureaux de pays ont été utilisés avec succès comme outil de mobilisation des ressources.

12. ONU-Femmes rejoint le Comité consultatif pour penser que le rythme de mobilisation des ressources doit s'accélérer et s'accompagner de l'exécution efficace des programmes. ONU-Femmes a l'objectif à long terme de mobiliser 500 millions de dollars par an d'ici à 2017, comprenant 200 millions de dollars en ressources de base et 300 millions en autres ressources. Afin d'augmenter le volume de programmes de l'organisation, ONU-Femmes se propose de pousser la croissance en investissant dans un nombre limité d'initiatives à fort impact et évolutives. L'accent mis fortement sur les initiatives à fort impact garantira que la croissance proposée sera de même entraînée par le mandat et le Plan stratégique de l'Entité et y répondront.

13. La direction d'ONU-Femmes se félicite que le Comité consultatif soutienne les stratégies de mobilisation des ressources axées sur la réalisation des objectifs arrêtés dans le plan stratégique 2014-2017 et elle est déterminée à s'assurer que tous les fonds reçus proviennent de sources de financement fiables et soient pleinement harmonisés avec les priorités du plan stratégique.

### **Gestion des risques institutionnels**

14. ONU-Femmes a formellement adopté une politique relative aux risques institutionnels suite à l'examen et à l'approbation de l'équipe dirigeante en novembre 2014. Elle servira de base à la mise en œuvre d'une méthode de gestion des risques appropriée pour ONU-Femmes qui soit complète quant à son champ d'application et intégrée dans la structure existante de gouvernance, aux processus de prise de décisions et aux activités. Suite à l'établissement de la politique et des procédures, la gestion des risques fait explicitement partie du système de responsabilisation d'ONU-Femmes.

### **Fonction d'évaluation**

15. ONU-Femmes est déterminée à renforcer continuellement la fonction d'évaluation, en se fondant sur sa base bien développée et en veillant à ce qu'elle continue à fournir des évaluations que l'Entité puisse utiliser stratégiquement et à réaliser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

16. ONU-Femmes est tout à fait déterminée à atteindre l'objectif d'investir 3 % de ses dépenses dans la fonction d'évaluation, tant centrale que décentralisée, comme le prescrit la Politique d'évaluation. Le Plan d'évaluation institutionnel a été conçu de manière à garantir que tous les éléments importants du Plan stratégique soient évalués.

17. Pour que le rapport annuel d'évaluation soit pragmatique, réaliste et utilisable, le Bureau de l'évaluation inclura des indicateurs de résultats clairs assortis d'une appréciation de leur statut par rapport aux objectifs attendus (voir UNW/2015/5). Les indicateurs fourniront des informations pragmatiques et utilisables couvrant tous les éléments principaux de la fonction d'évaluation, y compris l'état de mise en œuvre du Plan d'évaluation institutionnel.

18. La méta-analyse des évaluations pour 2015 gérée par ONU-Femmes, qui sera présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire, donnera des exemples de programmes et des enseignements tirés des stratégies et des interventions réussies.

### **Audit interne**

19. ONU-Femmes prend note de la recommandation du Comité consultatif d'évaluer les avantages et les coûts de confier la fonction d'audit interne au PNUD ou de la faire elle-même. En décembre 2014, les coûts potentiels d'un audit interne dans l'organisation étaient estimés à 1 million de dollars de plus par an pour les frais de personnel uniquement.

20. Les incidences budgétaires complètes seront présentées au Conseil d'administration en temps utile. Comme l'a recommandé le Comité consultatif, ONU-Femmes envisage de poursuivre l'accord de prestation de services avec le PNUD jusqu'à ce que les fonds pour la transition à la fonction d'audit interne ait été approuvés par le Conseil d'administration.

21. ONU-Femmes note les préoccupations du Comité consultatif relatives aux conflits d'intérêt potentiels liés au fait que le PNUD s'acquitte des fonctions d'audit interne d'ONU-Femmes ainsi que d'autres fonctions externalisées, telles que la trésorerie, les systèmes informatiques et télématiques et l'administration de la paie, des prestations et des avantages. La direction d'ONU-Femmes s'est engagée à garantir qu'une surveillance adéquate soit en place pour traiter tout conflit d'intérêt éventuel.

22. ONU-Femmes rend hommage à la recommandation du Comité consultatif de traiter les recommandations hautement prioritaires dans le domaine de la gestion des avances aux partenaires d'exécution, des stratégies de mobilisation des ressources des bureaux de pays, des achats et du suivi et de la surveillance des projets. ONU-Femmes a préventivement traité de ces questions. L'audit interne a indiqué que, jusqu'au 31 décembre 2014, 75 % des recommandations avaient été intégralement appliquées, 17 % étaient en voie de l'être et que les activités de mise en œuvre devaient encore être lancées pour 8 %. ONU-Femmes a pris un engagement et veillera continuellement à ce que le suivi soit fait avec diligence.

23. ONU-Femmes apprécie le soutien du Comité consultatif relatif au renforcement en cours des services d'audit interne pour garantir une couverture suffisante dans les plans d'audit. ONU-Femmes instaurera des séances d'information semestrielles régulières entre sa Directrice exécutive et le Directeur de l'audit interne et des investigations du PNUD. Le Service chargé de l'audit d'ONU-Femmes et le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies se réuniront aussi périodiquement pour assurer la complémentarité des fonctions d'audit et éviter tout chevauchement dans l'exécution de leurs programmes de travail.

24. ONU-Femmes note la recommandation du Comité consultatif selon laquelle elle devrait formuler et appliquer une stratégie de communication afin que les conclusions et recommandations des audits et les mesures décidées par la direction soient diffusées de manière intelligible et transparente. Les rapports d'audit sont publiés sur un site Internet public dans un délai de 30 jours ([www.unwomen.org/en/about-us/accountability/audit/disclosure-of-internal-audit-reports](http://www.unwomen.org/en/about-us/accountability/audit/disclosure-of-internal-audit-reports)). En élaborant ses réponses en matière de gestion et de programmes d'action connexes, ONU-Femmes garantit que les questions fondamentales et récurrentes sont examinées. Les vérificateurs aux comptes procèdent périodiquement à un examen des mesures prises par ONU-Femmes pour mettre en œuvre les recommandations et faire rapport sur l'état d'application. De plus, ONU-Femmes a pris l'initiative de communiquer avec les donateurs au sujet de certains rapports d'audit interne publiés en vertu de la politique de divulgation publique, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2012. ONU-Femmes examinera encore la stratégie de communication à laquelle se réfère le Comité consultatif au niveau de la haute direction et, si nécessaire, des informations supplémentaires seront demandées au Comité consultatif.

25. ONU-Femmes est tout à fait d'accord avec la recommandation du Comité consultatif de traiter les questions identifiées dans un audit spécifique de façon systémique et globale, notamment un changement de politique ou de processus. Lors de l'examen des recommandations relatives à l'audit, la pertinence des risques, en particulier les domaines à haut risque pour les autres parties de l'organisation, est étudiée. ONU-Femmes crée également un groupe de travail interne sur les questions relatives à l'audit pour, entre autres, prendre des mesures sur la recommandation du Comité consultatif.

## **Investigations**

26. La direction d'ONU-Femmes note que le Comité consultatif apprécie les mises à jour périodiques sur le nombre de cas donnant lieu à des investigations et se déclare d'accord avec la recommandation du Comité consultatif de veiller à ce que la haute direction d'ONU-Femmes reçoive en temps opportun des rapports sur les investigations.

27. ONU-Femmes note également la recommandation du Comité consultatif de ne pas modifier l'arrangement d'externalisation de la fonction d'investigation maintenant ou dans un proche avenir, étant donné le caractère hautement spécialisé de cette fonction.

## **États financiers**

28. La direction d'ONU-Femmes est satisfaite que le Comité consultatif prenne note sans réserve des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 et les améliorations constantes apportées à la présentation des rapports financiers.

29. ONU-Femmes convient avec le Comité qu'elle doit suivre de près la gestion des avances aux partenaires d'exécution. En 2014, en plus de l'examen régulier conformément aux instructions de clôture à la fin de chaque mois et à l'outil d'évaluation des bureaux de pays, les bureaux régionaux ont commencé à surveiller les avances des bureaux de pays en suspens.

30. En outre, la Division de la direction et de l'administration et la Division des programmes ont envoyé des communications aux bureaux extérieurs en insistant sur l'importance des liquidations d'avances. Les deux divisions ont également tenu des réunions avec les Bureaux régionaux pour identifier les questions spécifiques concernant le suivi et la liquidation des avances et fournir un appui à cet égard. Une formation institutionnelle pour les partenaires d'exécution a été préparée et dispensée à un certain nombre de partenaires de bureaux spécifiquement ciblés.

### **Relations avec le Programme des Nations Unies pour le développement**

31. La direction d'ONU-Femmes souscrit à l'observation du Comité consultatif au sujet de la nécessité de surveiller la bonne exécution des fonctions externalisées au PNUD. La Division de la gestion et de l'administration a mis en place des dispositifs de contrôle pour vérifier que chacune des tâches dont le PNUD doit s'acquitter pour le compte d'ONU-Femmes est exécutée correctement: a) au chapitre des services de trésorerie, ONU-Femmes a souscrit à la politique et aux directives du PNUD en matière d'investissement et tient des réunions trimestrielles avec le PNUD au sujet de ses investissements; b) au chapitre des paiements et rapprochements bancaires, ONU-Femmes examine tous les mois les rapprochements bancaires établis par le PNUD; c) au chapitre des ressources humaines, ONU-Femmes utilise un outil de validation des états de paie pour vérifier les informations transmises au PNUD pour le traitement des états de paie relatifs aux administrateurs et agents des services généraux recrutés sur le plan international en poste au siège; d) au chapitre des ressources humaines des bureaux extérieurs, un processus de contrôle et/ou de validation a été mis en œuvre pour garantir l'exactitude avant que les états de paie des salaires du personnel local soient présentés sous leur forme définitive; e) en ce qui concerne les services de technologie de l'information, des mécanismes de gouvernance ont été mis en place avec des réunions d'examen régulières des piliers Services en tant que principal mécanisme de contrôle. De plus, ONU-Femmes utilise des outils de contrôle automatisés pour repérer la disponibilité des systèmes fournis par le PNUD. De plus, l'Administrateur assistant adjoint du PNUD a adressé à ONU-Femmes une lettre de certification de toutes les opérations engagées pour le compte d'ONU-Femmes pour l'année terminée le 31 décembre 2014.

### **Plan stratégique 2014-2017**

32. ONU-Femmes apprécie l'appui du Comité consultatif au Plan stratégique 2014-2017 et continuera à l'informer de sa mise en œuvre. La direction d'ONU-Femmes se félicite également du soutien du Comité consultatif à sa collaboration constante avec ses partenaires au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles et de mettre fin à la violence à l'égard des femmes.