



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

Distr. : générale  
27 mai 2016

Original : arabe/chinois/anglais/  
français/russe/espagnol

---

## Session annuelle 2016

du 27 au 28 juin 2016

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Questions relatives à l'audit

## Rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015

### I. Introduction

1. Conformément au point 29 de son mandat, ce quatrième 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 conseils du Comité consultatif pour les questions d'audit en 2015. 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 d'ONU-Femmes a approuvé les termes initiaux du mandat d'un comité de surveillance qui serait dénommé Comité consultatif pour les questions d'audit. Son mandat peut être modifié de temps à autre, selon qu'il convient. En janvier 2016, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive a approuvé le mandat révisé, dont le contenu peut être consulté à l'adresse [www.unwomen.org/en/about-us/accountability/audit](http://www.unwomen.org/en/about-us/accountability/audit).

3. Selon le point 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. 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 Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive a officiellement désigné le Comité consultatif pour les questions d'audit comme instance chargée de renforcer davantage le principe de responsabilité, et de « promouvoir la bonne gouvernance et des normes éthiques élevées, de même que l'adoption et l'utilisation par la direction des bonnes pratiques en matière de gestion des risques et financière », au sein d'ONU-Femmes, conformément au point 2 de son mandat.

5. Au cours de l'année 2015, le Comité consultatif était constitué des cinq membres suivants : Catherine Bertini (États-Unis, janvier-octobre 2015), William Fowler (États-Unis), Elizabeth MacRae (Canada), Yuen Teen Mak (Singapour) et Lamin Sise (Gambie, à compter de juillet 2015). Le Comité est composé d'experts chargés des questions financières, des programmes, de la comptabilité, de la gouvernance, de la vérification des comptes, des investigations et des contrôles internes, de l'audit externe, des pratiques et des principes de gestion des risques ainsi que du travail normatif et des 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, en vertu 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 2015**

7. En 2015, les membres du Comité consultatif se sont rencontrés à quatre reprises, les 5 et 6 mars, du 21 au 23 avril, les 22 et 23 juillet et du 18 au 20 novembre. Ont participé à ces réunions la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive d'ONU-Femmes, ses deux Directeurs exécutifs adjoints et les représentants concernés de la direction générale des programmes et des opérations. Quand la situation l'exigeait, le Comité s'est également réuni sans la présence de la direction et à huis clos avec la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, le Comité des commissaires aux comptes et le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), responsable du Service d'audit chargé d'ONU-Femmes. Le Comité s'est également entretenu avec le juriste d'ONU-Femmes. Le Président du Comité a participé à la session annuelle du Conseil d'administration en juillet 2015. 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. 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.

9. Au 31 décembre 2015, le Comité comptait seulement quatre membres et était en cours de renouvellement. Pour continuer d'assurer ses fonctions de manière efficace, il est essentiel que le Comité maintienne à la fois sa diversité, son expertise et ses compétences.

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

10. Le Comité a rencontré les membres du Comité des commissaires aux comptes de façon régulière afin de leur communiquer des informations utiles et comprendre les stratégies en place pour assurer la couverture mondiale des audits concernant ONU-Femmes, dont les travaux du Service d'audit chargé d'ONU-Femmes.

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

#### **B. Architecture régionale et problèmes d'organisation**

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

13. Le déploiement de l'architecture régionale d'ONU-Femmes s'est achevé en 2014. Le Comité comprend les difficultés qu'implique le recrutement d'effectifs suffisants au siège et dans les bureaux régionaux. Au cours de l'année 2015, la transition continue de la direction générale d'ONU-Femmes s'est traduite par des postes vacants, posant des difficultés supplémentaires à l'Entité, notamment lorsqu'il a fallu garantir des capacités coordonnées afin d'obtenir des résultats et offrir les formations nécessaires à la mise en œuvre des dispositifs adéquats de contrôle et de gestion des risques au sein de l'organisation.

14. Le Comité est conscient du fait que les bureaux régionaux et extérieurs ont besoin d'avoir les moyens requis pour s'acquitter de leurs responsabilités dans un environnement de travail décentralisé, et note que les contrôles nécessaires doivent être en place à la fois au siège et sur le terrain, de manière à ce que les risques opérationnels et stratégiques puissent être surveillés et maîtrisés. Le Comité sait qu'au cours de l'année 2015, les cadres de contrôle interne et les délégations de pouvoir au niveau régional n'étaient pas tous opérationnels. Il comprend que l'Entité contrôle et évalue les capacités déployées de manière à appliquer ces cadres de contrôle interne lorsque les capacités nécessaires seront en place.

15. Le Comité reconnaît également que l'Entité ONU-Femmes poursuit ses efforts visant à actualiser sa stratégie en matière de ressources humaines et à mettre en place des initiatives de développement organisationnel, notamment l'application d'un cadre global de gestion des performances et la participation à une initiative interinstitutionnelle de renforcement de la gestion des performances, axée sur les bonnes pratiques et des problématiques communes.

16. Tel qu'il l'avait souligné dans de précédents rapports, et étant donné que le déploiement de l'architecture régionale était l'une des priorités organisationnelles d'ONU-Femmes, le Comité attend que le suivi des principaux indicateurs de résultats permette à l'Entité de rendre compte de manière substantielle de la réalisation des avantages escomptés de la décentralisation, notamment en matière d'efficacité opérationnelle. Le Comité note qu'en 2015, un processus indépendant d'évaluation de l'architecture régionale a été initié, et attend avec intérêt les conclusions de cette évaluation pour 2016.

### **C. Initiatives de programmation**

17. Par le passé, ONU-Femmes a travaillé avec un grand nombre de partenaires d'exécution et à l'aide d'affectations de fonds modestes. En 2015, l'Entité a lancé un processus consultatif auprès de son personnel pour identifier les domaines d'intervention stratégiques ou prioritaires, afin d'aligner davantage ses efforts normatifs, opérationnels et de coordination. Les programmes phares qui en ont découlé visent à consolider le large éventail de programmes à petite échelle d'ONU-Femmes en un nombre réduit de programmes de plus grande envergure, afin de faciliter la mobilisation des ressources par une meilleure coordination des efforts et de développer des partenariats sur le terrain pour assurer un changement porteur de transformation.

18. Le Comité soutient cette initiative de définition de programmes phares. Il recommande d'élaborer des indicateurs de résultats pertinents et de les intégrer à ces programmes phares pour permettre de mesurer et de rendre compte des résultats escomptés. Il suggère également de faire appel au Bureau indépendant d'évaluation au lancement de ces programmes pour garantir la définition et l'application de mesures d'efficacité permettant d'estimer l'impact de ces programmes.

19. Dans le cadre du processus de changement soutenant la mise en œuvre de programmes phares, le Comité sait que l'Entité s'attachera à renforcer les compétences opérationnelles de ses représentants sur le terrain et à assurer toute autre formation nécessaire.

20. Le Comité reconnaît également les efforts déployés par l'Entité en vue de la mise en œuvre d'une initiative de gestion organisationnelle et de compte rendu, dans le cadre du projet d'efficacité opérationnelle lancé en 2014. Le Comité comprend que cette initiative se traduira par des progrès et des mécanismes d'amélioration des processus, notamment un lien plus direct entre les résultats des programmes et les dépenses budgétaires, et qu'elle permettra également le suivi des indicateurs de résultats et des rapports plus complets sur les donateurs.

### **D. Cadre de financement et mobilisation des ressources**

21. Le Comité reconnaît la complexité du cadre de financement et des processus budgétaires d'ONU-Femmes ainsi que leurs composantes. Il souligne l'importance de la transparence et de l'alignement des coûts de ce cadre de financement, c'est-à-dire que tous les coûts soient couverts par des sources de financement suffisantes et que les coûts centraux soient pris en charge de manière proportionnelle par les ressources de base et autres, par exemple. Le Comité comprend qu'une politique de recouvrement des coûts a été instituée en décembre 2015 pour aider les responsables dans leur gestion budgétaire.

22. Les stratégies et objectifs d'ONU-Femmes en matière de mobilisation des ressources constituent l'un des aspects clés de ses réalités financières. Tel que souligné dans de précédents rapports, le Comité a bien saisi les opportunités éventuelles qu'offre l'architecture régionale : renforcer les articulations dans une optique de coordination interinstitutionnelle et de mobilisation des ressources au niveau local.

23. Le Comité note qu'ONU-Femmes a défini une stratégie de mobilisation des ressources pour 2014–2017, qui vise à coordonner les efforts impliquant chaque entité de l'organisation, sous la direction de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, afin d'atteindre les objectifs en matière de contributions volontaires pour soutenir la mise en œuvre intégrale de son plan stratégique 2014–2017. Le Comité note également que l'Entité a présenté au Conseil d'administration une note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources en juillet 2015 et œuvre à l'heure actuelle à l'élaboration d'une stratégie visant à mobiliser le secteur privé, laquelle sera finalisée en 2016.

24. Le Comité félicite ONU-Femmes pour l'élargissement de son portefeuille de ressources autres qu'ordinaires en 2015. Toutefois, il note que la mobilisation des ressources est restée difficile cette même année. Tandis que certaines de ces difficultés découlent des pertes de change et de la volatilité des priorités des donateurs, d'autres peuvent être attribuées aux objectifs ambitieux de l'Entité.

25. Le Comité suggère que les stratégies et objectifs en matière de mobilisation et d'allocation des ressources pourraient être améliorés dans les bureaux régionaux et de pays. Il rappelle l'importance de définir clairement les responsabilités organisationnelles pour la mobilisation des ressources de base et autres sur le terrain. Il est peut-être peu réaliste de soumettre les bureaux extérieurs à des objectifs normalisés en matière de mobilisation des ressources, compte tenu des facteurs environnementaux et organisationnels propres à chacun d'entre eux. Si les responsabilités ne sont pas clairement définies et que les objectifs ne sont pas réalistes, le risque de ne pas disposer des ressources nécessaires augmentera, et ONU-Femmes ne disposera peut-être pas des moyens suffisants pour remplir son mandat.

26. En outre, bien que le rythme de la mobilisation des ressources doive s'accélérer et le travail des partenaires d'exécution, être plus efficace, le Comité recommande à ONU-Femmes de procéder avec prudence et de se garder d'accepter toute sorte de financement qui pourrait se traduire par des engagements à long terme irrévocables et risquerait d'entraver le mandat de l'Entité.

## **E. Gestion des risques institutionnels**

27. En 2015, ONU-Femmes a approuvé sa politique de gestion des risques institutionnels et opté pour une exécution échelonnée de celle-ci, intégrant la gestion des risques institutionnels au cœur de ses processus d'activités. Le Comité soutient les efforts déployés par l'Entité jusqu'à présent. Il rappelle l'importance de définir clairement les responsabilités en matière d'appropriation des risques, de faire la différence entre la gestion et l'exécution en matière de risque, de garantir la confidentialité des informations ainsi que d'aligner les principes et les pratiques du cadre de contrôle interne sur ceux du cadre de gestion des risques institutionnels après les y avoir intégrés.

28. Le Comité souligne également que le Comité des commissaires aux comptes et les auditeurs internes doivent avoir connaissance du cadre de gestion des risques institutionnels et de ses composantes.

## **F. Fonction d'évaluation**

29. Le Bureau indépendant d'évaluation a communiqué au Comité son rapport 2014 sur la fonction d'évaluation au sein d'ONU-Femmes et son plan d'évaluation institutionnel pour 2014–2017. Tel que souligné précédemment, le Comité estime que les résultats des évaluations reflètent les réalisations attendues du plan stratégique, et qu'ils permettent d'enrichir les connaissances et d'améliorer les résultats. Il est particulièrement important à cet égard que le rapport d'évaluation annuel soit concret, réaliste et exploitable, et qu'il montre clairement en quoi les programmes ont été efficaces. Le Comité a relevé que le rapport 2014 présentait des exemples des enseignements tirés des évaluations institutionnelles et décentralisées sur lesquels la stratégie de changement s'est appuyée. Identifier ainsi des exemples de programmes réussis permet de démontrer les capacités et les performances d'ONU-Femmes dans une optique visant à encourager la mobilisation des ressources et à attirer les fonds des donateurs.

30. Le Comité insiste sur l'importance que revêt le financement approprié de la fonction d'évaluation, qu'il soit centralisé ou décentralisé. Il note que le budget anticipé de la fonction d'évaluation s'élève à 3 % du budget total du plan/programme d'ONU-Femmes, comme le recommande sa politique d'évaluation. Le Comité juge ce pourcentage élevé, compte tenu de l'envergure de l'Entité ONU-Femmes et de ses difficultés en matière de mobilisation de ressources. Il suggère donc de conduire une évaluation de référence sur les fonctions d'évaluation internationales similaires, en particulier concernant les effectifs et les ressources.

## **G. Audit interne**

31. Le Comité 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 et des investigations du PNUD de conduire des audits internes et des investigations pour son compte. Le Comité relève également que cet accord a été reconduit pour deux ans en décembre 2013.

32. En 2014, ONU-Femmes a initié un processus d'évaluation visant à déterminer s'il était plus rentable d'externaliser la fonction d'audit interne ou s'il était préférable de la conserver en interne. Dans son rapport annuel 2014, le Comité recommandait de proroger le Service d'audit chargé d'ONU-Femmes, né de l'accord de prestation de services avec le PNUD, jusqu'à ce que la structure et les effectifs de la direction générale d'ONU-Femmes soient pleinement en place, et que les coûts et avantages d'une transition ultérieure de la fonction d'audit interne soient identifiés et approuvés par le Conseil d'administration. En décembre 2015, ONU-Femmes a reconduit pour deux ans son accord de prestation de services.

33. Dans son rapport annuel 2014, le Comité recommandait également à ONU-Femmes d'évaluer, dans le cadre de son processus d'évaluation du modèle d'audit interne le plus approprié, le niveau d'assurance requis en matière d'audit, critère particulièrement important au regard de la décision 2015/4 du Conseil d'administration, exigeant des bureaux d'audit interne et d'investigation d'inclure dans leurs rapports annuels les

éléments suivants : (a) une opinion fondée sur la portée des travaux menés, la pertinence et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'Entité ; (b) un résumé concis des travaux et des critères sur lesquels se fonde cette opinion ; ... (d) un avis sur le caractère adéquat et suffisant du financement et sur l'efficacité de son déploiement, qui vise à couvrir le champ d'audit interne et d'investigation attendu.

34. Le Comité rappelle l'importance d'un suivi régulier et d'une évaluation continue du niveau des ressources et des capacités afin de s'assurer qu'elles sont appropriées et suffisent à couvrir les besoins d'assurance d'ONU-Femmes. Le Comité note au paragraphe 18 du Rapport sur les activités d'audit et de contrôle interne pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2015 (UNW/2016/4) que le Bureau de l'audit et des investigations a demandé des ressources supplémentaires pour 2016. Malgré les diverses discussions tenues en 2015, au 31 décembre 2015, la direction ne s'était pas engagée à fournir des ressources supplémentaires avant de s'en remettre au Conseil d'administration au regard de son budget. Le Comité appuie le renforcement continu des services d'audit interne d'ONU-Femmes afin que la couverture des futurs plans d'audit soit suffisante.

35. Le Comité réitère également ses recommandations concernant l'examen par ONU-Femmes du modèle le plus approprié pour la fonction d'audit interne, à savoir externalisée ou exercée en interne. Tel que soulevé par le Comité consultatif pour les questions d'audit dans son rapport annuel 2014, cet examen doit s'accompagner d'une proposition budgétaire détaillée que se chargera d'examiner le Conseil d'administration. Ce dernier étudiera les ressources nécessaires à la transition complète vers une fonction d'audit interne, s'ajoutant aux ressources requises pour établir l'infrastructure administrative et de gestion de la fonction.

36. Tandis que le Comité note que le Service d'audit chargé d'ONU-Femmes communique son plan de travail annuel au Comité des commissaires aux comptes, il encourage une communication et une collaboration plus étroites entre le service d'audit et le Comité des commissaires aux comptes afin de garantir la complémentarité des fonctions d'audit, en particulier au regard de la formulation d'une opinion requise par le Comité des commissaires aux comptes, tel que souligné au paragraphe 33.

37. Le Comité 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 technologies de l'information et l'administration du paiement des effectifs, des prestations et des dépenses obligatoires. Pour assurer un contrôle indépendant, la rentabilité 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.

38. Le Comité a examiné les plans de travail annuels du Service d'audit chargé d'ONU-Femmes pour 2015 et 2016 et recommandé de l'approuver en principe. Le Comité relève qu'à compter de 2015, le plan prévoit la vérification des états financiers de projets mis en œuvre directement par ONU-Femmes, élargissant ainsi la couverture de l'assurance.

39. Pour 2017, le Comité recommande au service d'audit interne de revoir son champ de vérification dans la perspective du déploiement de l'architecture régionale. En outre, l'évaluation annuelle des risques des processus et entités du siège, d'une part, et des bureaux extérieurs, d'autre part, peut nécessiter d'être revue pour refléter les changements de la structure organisationnelle d'ONU-Femmes et de ses priorités stratégiques et opérationnelles, et tirer parti des résultats des registres de risques de l'Entité, dictés par son cadre de gestion des risques institutionnels.

40. Le Comité a reçu des rapports de situation trimestriels et obtenu des éclaircissements sur les résultats des diverses missions de vérification ayant eu lieu en 2015, notamment sur des questions systémiques et récurrentes dignes d'intérêt. ONU-Femmes doit apporter une solution aux problèmes récurrents soulevés lors des vérifications, en particulier les questions institutionnelles ou touchant l'Entité dans son ensemble, typiquement les problèmes d'orientation stratégique et d'appui.

## **H. Investigations**

41. Le Bureau de l'audit et des investigations a régulièrement tenu informé le Comité du nombre de dossiers d'investigation, de la répartition de la nature des allégations et du statut des dossiers.

42. Le Comité rappelle l'importance de communiquer en temps utile à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive ainsi qu'aux membres concernés de la direction générale d'ONU-Femmes des rapports faisant état des dossiers d'investigation en cours ainsi que des mesures de gestion prises à la suite des investigations closes. ONU-Femmes veille ainsi à ce que les dossiers nécessitant une enquête fassent l'objet d'un suivi complet, mais elle s'assure également de sa responsabilisation dans la prise de décisions et la réalisation des résultats. Le Comité souligne que l'Entité doit comprendre et documenter son processus institutionnel d'identification et d'investigation des irrégularités afin d'être assurée de prendre les mesures qui s'imposent.

43. Le Comité note également que le lien permettant de signaler une irrégularité sur le site Internet externe d'ONU-Femmes est difficile à trouver, entravant la mise à disposition de toute information d'alerte. Le Comité suggère à ONU-Femmes de revoir sa politique de signalement des irrégularités et son application pour s'assurer qu'elle est suffisamment claire et intelligible.

## **I. États financiers**

44. Le Comité a examiné le projet d'états financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 2014. Il applaudit l'opinion sans réserve formulée par le Comité des commissaires aux comptes à l'égard d'ONU-Femmes pour la quatrième année consécutive depuis sa création en 2010. Les rapports financiers d'ONU-Femmes continuent de s'améliorer, et des ajustements sont apportés le cas échéant. Le Comité souligne l'importance de la nomination à titre permanent d'un Directeur de l'administration et de la gestion, poste resté vacant depuis le 28 mars 2015, pour assurer l'efficacité continue de la gestion et des rapports financiers.

45. Le Comité insiste sur le fait qu'ONU-Femmes doit continuer à contrôler de près la gestion des avances versées aux partenaires d'exécution et comprend que



l'Entité travaille à l'élaboration d'une stratégie visant à répondre à cette question, notamment en termes de renforcement des capacités et des politiques de dépréciation et d'abandon de créances.

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

46. Tel que mentionné au paragraphe 37, le Comité sait qu'ONU-Femmes a conclu des accords de prestation de services avec le PNUD afin de lui déléguer certaines de ses tâches administratives. ONU-Femmes reste responsable de ses résultats généraux, c'est pourquoi le Comité insiste sur le fait que l'Entité doit poursuivre la mise en œuvre des procédures et processus appropriés pour s'assurer que ses tâches externalisées sont exécutées correctement et s'avèrent rentables.

## **III. Dernières considérations**

47. Le Comité consultatif pour les questions d'audit a examiné le Rapport sur les activités d'audit et de contrôle interne pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015 (UNW/2016/4), qui doit être présenté au Conseil d'administration lors de sa session annuelle, et a pris note des résultats significatifs d'audit interne qui ont été identifiés.

48. Le Comité soutient le renforcement continu de la gouvernance, de la gestion des risques, des contrôles internes et de la responsabilité d'ONU-Femmes. Cependant, il craint que le contexte de financement actuel d'ONU-Femmes n'affecte sa capacité à financer comme il se doit des activités et fonctions clés en termes de responsabilité, telles que l'audit interne (notamment pour en élargir le champ), la gestion des risques institutionnels, le suivi et le contrôle.

49. Le Comité soutient la collaboration continue d'ONU-Femmes avec ses partenaires, se trouvant au sein des Nations Unies ou non, pour atteindre ses objectifs stratégiques liés à la promotion de l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et des filles et à la lutte contre la violence faite aux femmes.

## **Annexe**

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

La direction d'ONU-Femmes prend acte du quatrième rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit et tient à remercier les membres éminents du Comité pour le temps et l'énergie qu'ils consacrent à l'accomplissement du mandat de l'organisation.

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

La direction d'ONU-Femmes apprécie les recommandations du Comité consultatif au sujet de la nécessité d'employer des mesures concrètes afin de traiter les problèmes signalés dans les observations d'audit externe du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, en particulier les problèmes systémiques et stratégiques sous-jacents. La mise en œuvre des recommandations d'audit témoigne de progrès considérables, tel qu'indiqué dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (A/70/5/Add.12) pour l'exercice clos au 31 décembre 2014. À ce jour, l'ensemble des 28 recommandations d'audit formulées pour 2011 ont été appliquées. Pour l'exercice 2012, 15 des 17 recommandations d'audit ont été appliquées et des plans d'action ont été définis pour l'application des deux recommandations restantes. De même, sept des douze recommandations d'audit formulées pour l'exercice 2013 ont été appliquées, et cinq sont en cours d'application. La direction d'ONU-Femmes s'engage à suivre en permanence la mise en œuvre des recommandations d'audit externe formulées par le Comité des commissaires aux comptes.

#### **Architecture régionale et problèmes d'organisation**

ONU-Femmes apprécie l'attention portée par le Comité sur l'architecture régionale et les difficultés qu'implique le recrutement d'effectifs suffisants au siège et dans les bureaux extérieurs. L'Entité reconnaît que les transitions liées au recrutement constituent un processus continu, similaire à celui d'autres organisations. Les transitions qui ont eu lieu en 2013 et en 2014 au sein de la direction générale sont maintenant quasiment finalisées, tous les postes étant désormais pourvus, à la seule exception d'un poste restant vacant au siège. Durant cette phase de transitions, la direction d'ONU-Femmes a instauré un système d'agents responsables afin d'assurer la continuité des activités et des capacités.

ONU-Femmes souscrit à l'observation du Comité au sujet de la nécessité d'assurer des capacités suffisantes au sein des bureaux régionaux et autres bureaux extérieurs pour qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités dans un environnement de travail décentralisé. Dans le cadre d'une initiative de cartographie et de redéfinition des processus d'activités, ONU-Femmes optimise les systèmes existants pour tenir davantage compte de la décentralisation de l'Entité.

Conformément aux recommandations du Comité, ONU-Femmes s'engage à examiner de près les avantages découlant d'une architecture régionale, d'une part,

par le suivi d'indicateurs de résultats clés et, d'autre part, grâce aux résultats de l'évaluation de la nouvelle architecture, actuellement en cours.

En ce qui concerne le déploiement de l'architecture régionale, tous les bureaux disposent de cadres initiaux de contrôle interne, et le pouvoir a été délégué. Le processus de cadres initiaux de contrôle interne était aussi rigoureux qu'exhaustif. À l'heure actuelle, ONU-Femmes réévalue intégralement le statut de ces cadres et vérifie la bonne application des mises à jour de manière à garantir l'exactitude et la pertinence de ses cadres internes.

ONU-Femmes continue d'ajuster ses politiques, processus et systèmes en matière de ressources humaines qui lui permettent de soutenir les effectifs, d'atténuer les risques et d'instaurer un environnement favorisant le résultat. Dans le cadre du nouveau système d'information concernant les ressources humaines, une plateforme de recrutement en ligne sera lancée en 2016. Celle-ci permettra de rationaliser davantage le processus de sélection et de recrutement d'effectifs, et de réduire le délai moyen de recrutement. Suivant un vaste processus consultatif, l'organisation a adopté en 2015 une nouvelle politique mondiale en matière de rotation des effectifs afin de s'assurer de disposer des compétences souhaitées aux fonctions appropriées. Dans l'optique également de faciliter le développement professionnel et l'avancement de carrière, cette politique prévoit d'offrir aux effectifs occupant des postes sujets à rotation une expérience dans de nombreux contextes, tenant compte des aspirations professionnelles de développement de carrière et des circonstances individuelles.

## **Initiatives de programmation**

ONU-Femmes se félicite du soutien du Comité à la stratégie des programmes phares. L'Entité est sur le point de finaliser la définition d'indicateurs détaillés permettant de mesurer les réalisations, les résultats et l'impact des programmes. Elle a consulté le Bureau indépendant d'évaluation pour élaborer les théories du changement sur lesquelles s'appuie chaque programme phare, et ce dernier restera impliqué dans ce processus.

Pour soutenir la mise en œuvre des programmes phares, ONU-Femmes lance une initiative de redéfinition des processus d'activités dans l'optique d'améliorer ses processus, notamment d'assurer un lien plus direct entre les résultats des programmes et les dépenses budgétaires, de suivre les indicateurs de résultats et de dresser des rapports plus complets sur les donateurs.

ONU-Femmes a également pris des mesures permettant de définir et de mettre en place un programme de formation visant à approfondir les compétences opérationnelles de ses agents stratégiques au siège et dans les bureaux extérieurs. Elle prévoit de dispenser les premières formations en 2016. Entre autres avantages, ces formations se traduiront par une connaissance organisationnelle approfondie des bonnes pratiques en matière de gestion de programmes et de projets, et par la capacité à développer et à mettre en place des programmes de plus grande qualité, tels que les programmes phares. Le projet d'efficacité organisationnelle d'ONU-Femmes, *Organizational Management and Reporting System (OMRS)*, a été mené à bien en respectant les contraintes définies en matière de portée et de budget. Les enseignements tirés de l'application d'un processus inclusif et d'un leadership

affirmé informant et renforcent la gouvernance d'ONU-Femmes en matière de technologies de l'information et des communications.

## **Cadre de financement et mobilisation des ressources**

ONU-Femmes a adopté une nouvelle politique de recouvrement des coûts pour s'assurer de suivre une approche transparente et cohérente d'usage pour recouvrir ses coûts directs et indirects, en appliquant le cadre harmonisé approuvé par les conseils d'administration des fonds et programmes. Conformément à l'examen quadriennal complet et à la décision 2013/2 du Conseil d'administration, l'application de cette politique de recouvrement des coûts vise à s'assurer que les ressources de base ne servent en aucune circonstance à financer des programmes ou des projets relevant d'autres ressources. L'Entité doit pour cela s'assurer de la collaboration des donateurs finançant ces programmes et projets, en particulier lors des étapes de planification et de budgétisation, afin que tous les coûts directs soient couverts par les budgets alloués aux programmes et projets respectifs. En application de la décision 2013/2 du Conseil d'administration, les autres ressources entraînent, en sus des frais directs, des frais de recouvrement de 8 % prévus pour couvrir les coûts encourus qui ne peuvent pas être clairement rattachés à des projets ou programmes spécifiques.

La mobilisation des ressources reste une priorité absolue de l'organisation, et ONU-Femmes apprécie l'attention portée par le Comité sur ce point. Malgré les difficultés auxquelles ONU-Femmes fait face en matière de mobilisation des ressources, l'Entité note une augmentation régulière de ses recettes depuis sa fondation. De ce fait, les objectifs budgétaires de l'organisation pour 2016-2017 ont été arrêtés dans l'optique de rester aussi réalistes que possible tout en se montrant quelque peu ambitieux. Dans un contexte défavorable, marqué par des pertes de change et la volatilité des priorités des principaux donateurs d'ONU-Femmes, l'Entité a su minimiser ses pertes en 2015 tout en augmentant ses ressources autres que les ressources de base. Plusieurs donateurs ont déjà informé ONU-Femmes de leur intention de doubler le montant de leurs contributions aux ressources de base de l'Entité pour 2016.

ONU-Femmes entend poursuivre ses efforts visant à diversifier et à augmenter ses sources de financement en 2016 et par la suite. Parallèlement aux efforts déployés dans ce sens concernant ses ressources de base, ONU-Femmes a également mis en place des mécanismes qui devront lui permettre de lever des fonds plus conséquents et de plus grande qualité au profit de ses autres ressources, notamment ses programmes phares, des contributions plus souples au niveau thématique et le financement direct des notes d'orientation stratégique au niveau national.

ONU-Femmes prend acte des recommandations du Comité concernant la nécessité de définir clairement les responsabilités organisationnelles pour la mobilisation des ressources de base et autres au niveau local. Concernant la mobilisation des ressources de base, les représentants d'ONU-Femmes sont simplement tenus d'assurer un suivi des appels à contributions standard envoyés par le siège à tous les États membres. En ce qui concerne la mobilisation d'autres ressources, le Bureau des politiques et des programmes est responsable de la réalisation des objectifs de recettes annuels au niveau institutionnel arrêtés dans le budget intégré, avec l'appui, la coordination et les conseils de la Division des partenariats stratégiques. Pour ce

qui est de la mobilisation des ressources autres que les ressources de base, la part de responsabilité de chaque région est déterminée par une analyse menée au début de l'année 2015 portant sur l'historique des performances et les tendances de l'aide publique au développement et des investissements institutionnels. Les directeurs des bureaux régionaux définissent les objectifs de chaque pays en matière de mobilisation de ressources après une analyse détaillée des circonstances particulières du contexte de chacun. Les plans d'activité professionnelle individuels des représentants concernés reflètent ce degré de responsabilité.

ONU-Femmes œuvre également au renforcement de ses systèmes d'information dans l'optique de faciliter le suivi de la mobilisation des ressources, de la gestion des planifications de contributions et des rapports sur les donateurs.

## **Gestion des risques institutionnels**

ONU-Femmes apprécie l'attention portée par le Comité à la gestion des risques institutionnels et se félicite du soutien qu'il apporte aux efforts qu'elle a déployés jusqu'à présent.

Le cadre de gestion des risques institutionnels définit clairement les responsabilités en matière d'appropriation des risques ainsi que les rôles et responsabilités de chacun. Conformément aux recommandations du Comité, ONU-Femmes entend amender ce cadre afin de faire la différence entre la gestion et l'exécution en matière de risque. Les gestionnaires des risques sont globalement responsables de l'ensemble des risques et de leur réduction au sein de leur unité respective, et doivent évaluer l'efficacité des mesures prises en ce sens. Au sein de chaque unité de risques, les propriétaires du risque sont chargés de l'exécution de mesures spécifiques définies au niveau de l'unité visant à en réduire les risques.

Conformément à la politique de transparence défendue par ONU-Femmes, les représentants de l'Entité disposent d'un accès complet aux informations consignées dans les registres de risques, un accès qui est également utile à des fins de conformité et de cohérence. Néanmoins, ces informations étant considérées comme appartenant à l'Entité, les agents doivent en assurer la confidentialité absolue et ne pas les divulguer en dehors de l'organisation sans autorisation préalable.

ONU-Femmes souscrit aux recommandations du Comité quant à l'alignement des principes et pratiques du cadre de contrôle interne sur ceux du cadre de gestion des risques institutionnels. Le cadre de contrôle interne actuel est axé sur l'évaluation des risques et les processus de gestion des risques en découlant. L'Entité envisage de revoir ce cadre de contrôle interne pour le rapprocher davantage du cadre de gestion des risques institutionnels.

ONU-Femmes souscrit aux recommandations du Comité relatives au fait que le Comité des commissaires aux comptes et les auditeurs internes doivent avoir connaissance du cadre de gestion des risques institutionnels. Ce processus est enclenché.

## **Fonction d'évaluation**

ONU-Femmes prend acte de l'avis favorable du Comité concernant le rapport annuel 2014 sur la fonction d'évaluation, lequel présentait des exemples des enseignements tirés des évaluations institutionnelles et décentralisées sur lesquels la stratégie de changement s'est appuyée. Pour s'assurer que ce rapport d'évaluation annuel reste pragmatique, réaliste et utilisable, le Bureau d'évaluation continuera d'y intégrer des exemples de la sorte, ainsi que des indicateurs de résultats clés et une analyse de leur progression par rapport aux résultats escomptés. Ces indicateurs fournissent des informations concrètes et exploitables sur toutes les composantes stratégiques de la fonction d'évaluation d'ONU-Femmes, notamment le statut de mise en œuvre du plan d'évaluation institutionnel.

ONU-Femmes souscrit aux observations du Comité sur l'importance que revêt le financement approprié de la fonction d'évaluation, qu'il soit centralisé ou décentralisé. ONU-Femmes s'engage à garantir un niveau minimum d'investissement dans la fonction d'évaluation de 3 % du budget total du plan/programme, comme le recommande sa politique d'évaluation. À l'heure actuelle, ONU-Femmes réévalue le mode de calcul des investissements dans sa fonction d'évaluation, dans l'optique de s'assurer de saisir comme il se doit toutes les dépenses, en particulier au niveau régional, et de veiller à ce que le dénominateur total du budget des programmes reflète exactement les catégories de coûts approuvées par le Conseil d'administration et définies dans le budget intégré 2016-2017. ONU-Femmes souscrit également aux observations du Comité sur la nécessité de conduire une évaluation de référence aux fonctions d'évaluation internationales similaires, en particulier en termes d'effectifs et de ressources, compte tenu du stade précoce de développement d'ONU-Femmes, de son envergure modeste et de ses ressources limitées.

## **Audit interne**

ONU-Femmes continue d'étudier le modèle d'audit interne le plus viable pour l'Entité. Début 2016, ONU-Femmes a communiqué au Comité les résultats préliminaires d'analyses en cours, et lui a apporté des éclaircissements concernant l'augmentation des coûts des audits, les mesures prévues avec l'appui du Bureau de l'audit et des investigations et les propositions qui lui ont été faites pour maîtriser les coûts tout en élargissant le champ des audits sans en compromettre l'indépendance. Sur les recommandations du Comité, ONU-Femmes présentera une proposition budgétaire que se chargera d'examiner le Conseil d'administration.

ONU-Femmes souscrit aux recommandations du Comité et s'engage à encourager une communication et une collaboration plus étroites entre le Service d'audit chargé d'ONU-Femmes et le Comité des commissaires aux comptes afin de garantir la complémentarité des fonctions d'audit.

La fonction d'audit interne relève directement de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, conformément aux exigences des normes de pratique professionnelle, afin d'écartier tout conflit d'intérêts éventuel et d'en assurer l'indépendance. Le responsable du Service d'audit chargé d'ONU-Femmes rencontre le bureau de la Directrice exécutive sur une base trimestrielle et l'informe oralement de l'avancée de la fonction d'audit interne. Chaque trimestre, le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations et son équipe communiquent également à

la direction générale d'ONU-Femmes les points les plus importants concernant l'audit et les investigations d'ONU-Femmes.

Conformément aux normes internationales d'audit interne et aux dispositions de ses accords de prestation de services, le Service d'audit chargé d'ONU-Femmes entend mettre en place un processus annuel d'évaluation des risques afin de rapprocher les plans d'audit, selon les risques estimés, des priorités de l'Entité. Grâce à l'application d'un cadre de gestion des risques institutionnels, ONU-Femmes identifie et analyse aujourd'hui les risques avec davantage d'efficacité. ONU-Femmes a communiqué aux fonctions d'audit interne toutes les informations à sa disposition. L'Entité convient que le champ de vérification devra être revu compte tenu du déploiement de l'architecture régionale.

## **Investigations**

ONU-Femmes souscrit aux observations du Comité sur l'importance de communiquer en temps utile à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive ainsi qu'à la direction générale d'ONU-Femmes des rapports faisant état des dossiers d'investigation en cours ainsi que des mesures de gestion prises à la suite des investigations closes. Elle convient également qu'ONU-Femmes doit comprendre et documenter son processus institutionnel d'identification et d'investigation des irrégularités afin d'être assurée de prendre les mesures qui s'imposent.

En 2015, lors des entretiens réguliers entre le Bureau de l'audit et des investigations et la direction générale d'ONU-Femmes, la direction d'ONU-Femmes a reçu des informations détaillées sur les tendances et les schémas des dossiers d'investigation, sur lesquelles elle peut s'appuyer pour prendre les mesures systémiques adéquates pour y remédier. En outre, chaque responsable concerné s'est vu communiquer des informations détaillées sur l'avancement des investigations dans l'optique de pouvoir prendre les mesures qui s'imposent. Le nombre de dossiers d'investigation d'ONU-Femmes reste relativement faible et conforme au modèle de service affecté par le Bureau de l'audit et des investigations.

ONU-Femmes prend acte des recommandations du Comité relatives au fait que le lien permettant de signaler une irrégularité et d'accéder à des informations d'alerte doit être plus visible sur les sites Internet externes et internes. L'Entité prendra les mesures qui s'imposent dans ce sens.

## **États financiers**

ONU-Femmes se satisfait des félicitations du Comité concernant l'opinion d'audit sans réserve formulée par le Comité des commissaires aux comptes à l'égard d'ONU-Femmes pour la quatrième année consécutive depuis sa création en 2010. ONU-Femmes prend acte des inquiétudes du Comité quant à la nomination d'un Directeur de l'administration et de la gestion et prend des mesures pour occuper ce poste, malgré les dispositions qui ont été prises pour assurer l'intérim.

ONU-Femmes œuvre à la mise en place de sa stratégie de gestion visant à répondre à la question des avances versées aux partenaires d'exécution, en souffrance de

longue date, notamment en termes de renforcement des capacités, et de politiques de dépréciation et d'abandon de créances. Au 31 décembre 2015, les avances aux partenaires d'exécution, en souffrance depuis plus de six mois ne représentaient plus que 5,4 millions de dollars, soit 14,1 % du montant total des avances versées, contre 18,4 millions de dollars en 2014 (44,4 %).

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

ONU-Femmes souscrit aux observations du Comité sur l'importance du suivi des fonctions externalisées au PNUD. L'Entité continue de prendre les mesures adéquates, notamment en termes de contrôle, pour s'assurer que toutes les fonctions externalisées au PNUD sont exécutées comme il convient et s'avèrent rentables.