



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

Distr. générale
16 avril 2014
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2014

17-19 juin 2014

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Questions relatives à l'audit

Rapport sur les activités d'audit interne et d'investigation pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013

Résumé

Le présent rapport rend compte des activités d'audit interne et d'investigation menées par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) pendant la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. Les activités d'audit interne d'ONU-Femmes sont effectuées par le service d'audit consacré à ONU-Femmes du Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière d'ONU-Femmes (UNW/2012/6, annexe I). Les activités d'investigation sont menées par la Section des investigations du Bureau. Les mesures prises et la réponse de la direction au présent rapport sont décrites en annexe et présentées sur le site Web d'ONU-Femmes. Le rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit d'ONU-Femmes et la réponse de la direction à ce rapport sont présentés dans l'additif au présent rapport ([UNW/2014/4/Add.1](#)).

Le Conseil d'administration pourra décider : a) de prendre note du présent rapport; b) d'exprimer son appui aux services d'audit et d'investigation fournis par le Bureau de l'audit et des investigations; c) de prendre note du rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit et de la réponse de la direction.



I. Introduction

1. Le Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) présente au Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes son rapport sur les activités d'audit interne et d'investigation consacrées à ONU-Femmes pour l'année qui s'est terminée le 31 décembre 2013.

II. Assurances

2. Pour que les assurances voulues puissent être données en ce qui concerne la gouvernance, la gestion des risques et les systèmes de contrôle, les audits du service d'audit consacrés à ONU-Femmes doivent porter d'abord sur les aspects de la gouvernance, de l'administration et des activités qui sont considérés comme posant les risques les plus élevés pour ONU-Femmes et ses objectifs sur le plan des finances, de la réputation, du droit et des activités.

A. Mandat

3. Les activités d'audit interne d'ONU-Femmes sont prises en charge par le Bureau de l'audit et des investigations, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière d'ONU-Femmes (UNW/2012/6, annexe I) et aux accords de prestation de services biennaux, le premier ayant été signé le 5 décembre 2011. Le service d'audit consacré à ONU-Femmes a été créé par le Bureau de l'audit et des investigations en 2012 et comprenait à l'origine deux postes d'auditeur. Vu la mise en place de la structure régionale d'ONU-Femmes et la taille de l'organisation, les effectifs de ce service sont passés à quatre postes d'auditeur; un amendement à l'accord initial de prestation de services a été signé en décembre 2012. En 2013, le processus de recrutement a été achevé et les quatre postes d'auditeur étaient pourvus en décembre. Un nouvel accord de prestation de services confirmant les quatre postes pour l'exercice 2014-2015 a été signé le 6 décembre 2013.

4. Le Bureau confirme au Conseil d'administration d'ONU-Femmes qu'il effectue ses audits dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et du Code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes.

5. En outre, le Bureau garantit qu'en 2013, il était fonctionnellement indépendant de la direction d'ONU-Femmes et libre de déterminer la portée de ses audits et investigations, comme l'exigent les normes internationales.

B. Contrôle externe indépendant

6. Le Comité consultatif pour les questions d'audit est constitué de cinq experts externes indépendants. Il a été créé en septembre 2012 pour fournir à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive des conseils indépendants sur les bonnes pratiques relatives aux dispositifs de responsabilisation, systèmes et mécanismes de gestion des risques d'ONU-Femmes. Il est également chargé d'examiner la stratégie

du service d'audit, le plan de travail annuel, le budget, les modèles d'évaluation des risques d'audit, les rapports d'activité et les ressources trimestriels, les rapports d'audit et les activités d'investigation. Il a formulé des commentaires sur le projet de rapport annuel au Conseil d'administration.

7. Le service d'audit travaille en coordination avec le Comité des commissaires aux comptes.

C. Planification de l'audit axé sur le risque

8. Fondé sur une évaluation des risques des facettes d'ONU-Femmes qui peuvent être auditées, le plan d'audit pour 2013 a été élaboré en consultation avec la haute direction, les divisions concernées et d'autres parties prenantes. Les audits du Comité des commissaires aux comptes déjà prévus ont également été pris en considération afin d'éviter la répétition des efforts visant à donner les assurances voulues à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive et au Conseil d'administration de l'organisme. L'évaluation des risques fait l'objet d'une révision annuelle qui garantit sa pertinence.

9. La sélection des bureaux de terrain et des unités au siège à auditer en 2013 s'est faite selon : a) le classement de ces bureaux et unités en fonction du risque; b) les priorités régionales de la direction d'ONU-Femmes; c) la stratégie d'audit, qui veut que les bureaux considérés comme étant à très haut risque soient audités tous les deux ans; à haut risque, tous les trois ans; à risque moyen, tous les quatre ans; et à faible risque, tous les cinq à six ans, en fonction des moyens disponibles. En 2013, le service d'audit a travaillé sur les bureaux de pays classés à haut risque et à risque moyen.

10. Le plan d'audit pour 2013 a été examiné par le Comité consultatif pour les questions d'audit en janvier 2013, puis soumis à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, qui l'a approuvé en février 2013.

D. Rapports d'audit publiés en 2013

11. En 2013, les rapports d'audit de sept bureaux de terrain ont été publiés : le bureau de l'Afghanistan (rapport n° 982, publié le 11 avril 2013); le bureau sous-régional de l'Inde (rapport n° 1121, publié le 7 juin 2013); le bureau sous-régional du Kenya (rapport n° 1077, publié le 28 juin 2013); le bureau de la République démocratique du Congo (rapport n° 1220, publié le 29 octobre 2013); le bureau du Soudan du Sud (rapport n° 1221, publié le 31 octobre 2013); le bureau de la Colombie (rapport n° 1222, publié le 1^{er} novembre 2013); et le bureau d'Haïti (rapport n° 1224, publié le 18 décembre 2013). Tous ces rapports sont disponibles sur la page <http://audit-public-disclosure.unwomen.org>.

12. La plupart des rapports publiés en 2013 portaient sur les activités des bureaux d'ONU-Femmes en 2012; les résultats des audits rendent donc généralement compte de l'état des programmes et de la marche de l'organisme cette année-là. Les sept audits intégraux portaient sur les activités de programme et de fonctionnement des bureaux d'ONU-Femmes et sur des dépenses d'environ 39 millions de dollars, soit 17 % des 235 millions de dollars de dépenses enregistrées dans Atlas, le système du progiciel de gestion intégré de l'Entité.

E. Notes d'audit

13. Vu les résultats de l'audit, le Bureau de l'audit et des investigations attribue généralement une note d'audit globale, qui dépend de son évaluation de la gouvernance, de la gestion des risques et des procédés de contrôle. Un seul des sept audits (soit 14 %) a été jugé insatisfaisant, ce qui signifie soit que les contrôles internes et les processus de gouvernance et de gestion des risques n'étaient pas établis, soit qu'ils ne fonctionnaient pas bien, ce qui pourrait gravement compromettre la réalisation des objectifs globaux du bureau concerné. Quatre des sept bureaux audités (soit 57 %) ont reçu des notes partiellement satisfaisantes, ce qui signifie qu'un problème ou plusieurs ont été détectés qui pourraient nuire à la réalisation de leurs objectifs. Les audits des deux derniers bureaux (soit 28 %) ont révélé des résultats satisfaisants car aucun problème qui pourrait nuire gravement à la réalisation de leurs objectifs n'a été constaté.

III. Publication des rapports d'audit interne

14. Conformément à la décision 2012/10 du Conseil d'administration (voir [UNW/2012/16](#)), les rapports d'audit interne sont rendus publics 30 jours après avoir été présentés à la direction et aux États Membres concernés, qui ont l'autorisation de les examiner et de demander la censure d'informations sensibles qui pourraient ternir la réputation d'un tiers. Le site sur lequel sont publiés ces rapports est devenu fonctionnel le 7 mai 2013. Les rapports d'audit interne de 2013 ont tous été publiés sans censure sur le site d'ONU-Femmes.

15. La publication des rapports d'audit interne atteste de la volonté d'ONU-Femmes d'être une organisation transparente et de répondre de ses actes auprès de ses partenaires de développement.

IV. Effectifs et budget

Effectifs

16. En 2013, ONU-Femmes a pris des mesures pour remédier à l'insuffisance des ressources du service d'audit, signalée en 2012 par le Comité des commissaires aux comptes, en autorisant la création de deux postes d'auditeur supplémentaires qui ont été pourvus (l'un au niveau P-3 et l'autre à P-4) en octobre et décembre 2013, respectivement. Au 31 décembre 2013, le service d'audit comptait donc quatre postes chargés des audits d'ONU-Femmes.

Budget

17. En 2013, le budget global du service d'audit était de 0,9 million de dollars, soit une augmentation d'environ 0,3 million de dollars par rapport au budget de 2012. Les dépenses relatives aux activités d'audit et d'investigation s'élevaient à 0,7 million de dollars, ce qui correspond à une sous-utilisation des crédits de 22 %, qui s'explique notamment par le retard pris dans le recrutement de deux fonctionnaires.

V. Résultats notables des audits internes

18. L'audit d'un bureau de terrain porte généralement sur les activités concernant : a) la gouvernance et la gestion stratégique; b) les programmes (gestion des programmes et projets, partenariats et mobilisation des ressources); c) le fonctionnement de l'organisme (ressources humaines, finances, achats, technologies de l'information et des communications, gestion des biens, administration des congés, sûreté et sécurité, administration générale et appui au fonctionnement offert par le PNUD).

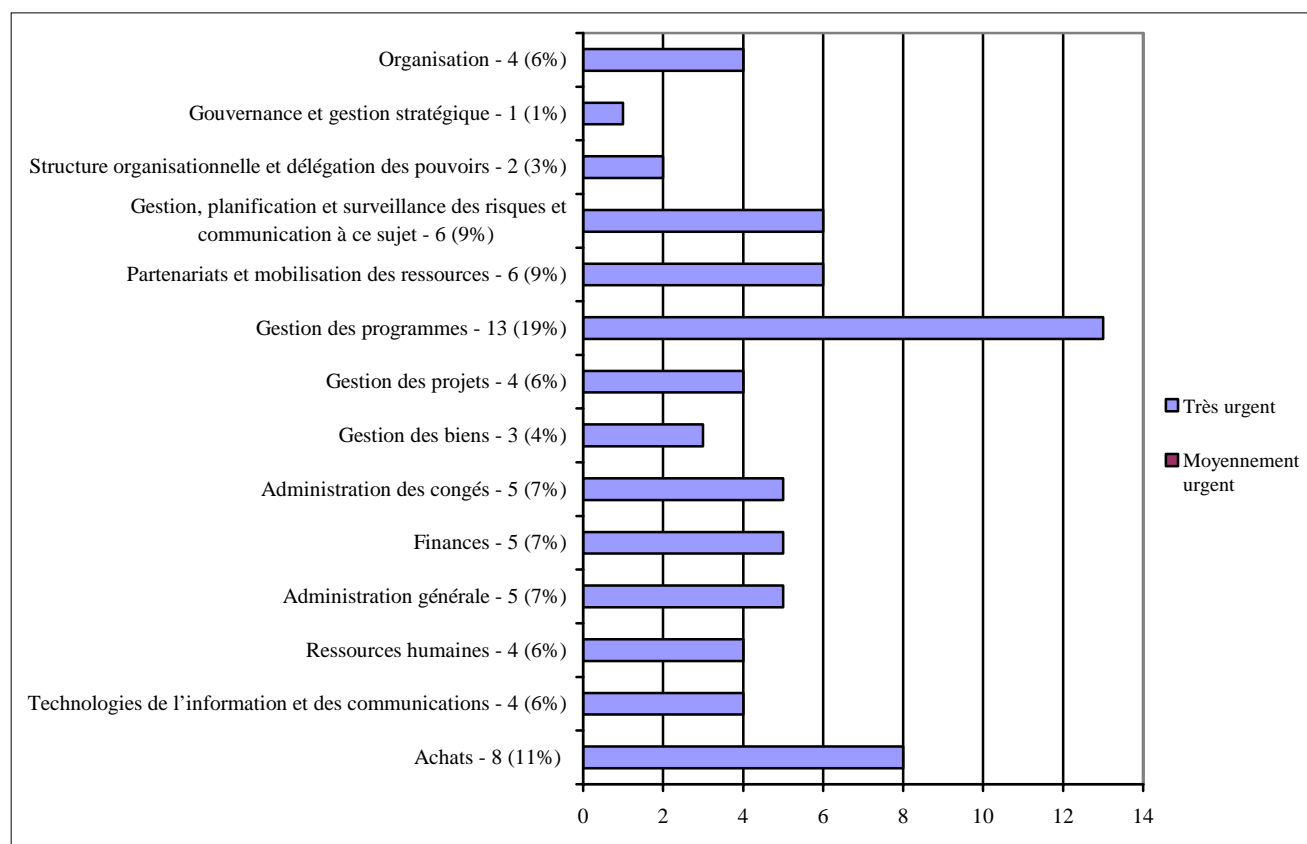
19. En 2013, le Bureau de l'audit et des investigations a publié sept rapports d'audit concernant des bureaux de terrain.

20. Ces sept rapports portaient sur cinq bureaux de pays et deux bureaux sous-régionaux. En tout, 70 recommandations sont issues de ces audits, dont 4 (soit 6 %) concernent des questions structurelles : trois portaient sur la gouvernance, notamment l'absence de politiques et de procédures relatives à la séparation des tâches, de politiques et de procédures de gestion des risques, et d'accord entre le pays hôte et ONU-Femmes; la quatrième était liée à l'absence de directives sur l'installation et l'utilisation correctes d'Atlas pour enregistrer et surveiller les activités et dépenses relatives aux programmes et projets.

21. Bien que la direction ait tenu compte des recommandations portant sur les bureaux, comme le montre la section VI ci-dessous, le service d'audit a observé que les questions soulevées dans le présent rapport et dans le rapport annuel de 2012 se ressemblent assez. Une analyse plus poussée de l'ensemble des recommandations révèle en effet que certaines questions reviennent, notamment : a) les difficultés liées aux moyens d'action et de programmes rencontrées au cours de la mise en place de la structure régionale (7 bureaux); b) les retards pris dans les préparatifs et le démarrage de la mobilisation de fonds (4 bureaux); c) le fait que les processus de suivi et de contrôle des projets sont insuffisants et l'absence de cadre ou de plan de suivi des projets (5 bureaux); d) la mauvaise planification des achats (4 bureaux); e) les défaillances dans la gestion des avances versées aux partenaires de réalisation (6 bureaux); f) les lacunes de la gestion des biens, notamment le fait que les listes de biens enregistrés dans Atlas sont incomplètes ou périmées, que les inventaires n'ont pas été effectués ou que certains biens ne sont pas étiquetés (6 bureaux).

22. La proportion des audits qui ont relevé des problèmes relatifs aux avances versées aux partenaires de réalisation pour les projets (71 %) ainsi qu'à l'inexistence ou à l'insuffisance des stratégies de mobilisation des ressources (57 %) est particulièrement préoccupante.

Figure 1
Répartition et urgence des recommandations formulées à l'issue de l'audit de 2013^a



^a Nombre total de recommandations : 70.

23. Au 31 décembre 2013, 19 des 70 recommandations faites en 2013 avaient été pleinement appliquées. Il en restait donc 51 à exécuter, dont 23 (soit 45 %) concernaient les rapports publiés au dernier trimestre de 2013. Sur ces 51 recommandations, 24 (soit 47 %) étaient jugées très urgentes.

VI. Suite donnée aux recommandations formulées à l'issue de l'audit

24. Les rapports d'audit publiés entre le 1^{er} septembre 2010 et le 31 décembre 2013 comprennent au total 177 recommandations, dont, au 31 décembre 2013, 10 avaient été retirées au vu des changements de la structure organisationnelle et du fonctionnement d'ONU-Femmes. Sur les 167 restantes, 112 (soit 67 %) avaient été pleinement appliquées, 30 (soit 18 %) étaient en cours d'application et 25 (soit 15 %) n'avaient pas encore été mises en œuvre.

25. Sur les 30 recommandations qui étaient en cours d'application au 31 décembre 2013, 4 (soit 2 %) l'étaient depuis plus de 18 mois. Toutes les recommandations en souffrance ont été appliquées au premier trimestre de 2014.

26. Sur les 25 recommandations dont la mise en œuvre n'avait pas encore commencé, 23 avaient trait aux rapports d'audit publiés au dernier trimestre de 2013.

VII. Services de conseil

27. Le service d'audit a continué de fournir sur demande des conseils aux dirigeants d'ONU-Femmes au siège et dans les bureaux de terrain. Ces conseils portaient sur différents aspects : les demandes d'information des bailleurs de fonds; le non-renouvellement du bail; des tâches précises; des recommandations sur l'intérim d'un poste de représentant adjoint; la comptabilisation en perte de créances; l'audit de projets mis en œuvre par les gouvernements ou les organisations non gouvernementales; la fixation de la durée de vie utile des biens; les clauses d'audit ou d'investigation dans les accords conclus avec les donateurs et la communication d'informations concernant le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le service d'audit a également conseillé l'organisme dans le cadre d'un examen des politiques et procédures applicables aux avances en espèces versées aux partenaires d'exécution.

VIII. Investigations

28. Comme le prévoit l'accord de prestation de services, le Bureau de l'audit et des investigations fournit des services d'investigation en cas d'allégation de fraude, de corruption ou d'autres méfaits, y compris le harcèlement au travail, l'abus de pouvoir ou les représailles contre les lanceurs d'alerte émanant de fonctionnaires d'ONU-Femmes, de non-fonctionnaires ou de prestataires.

29. Au 1^{er} janvier 2013, deux dossiers de 2012 étaient en souffrance au Bureau, dont l'un avait été réglé au 30 juin 2013. La ligne directe réservée aux investigations a été ouverte en novembre 2012. C'est le premier mécanisme multilingue et gratuit d'ONU-Femmes destiné à recueillir les allégations de faute. Adopté en janvier 2013, le Cadre juridique d'ONU-Femmes applicable aux violations des normes de conduite des Nations Unies a également fixé les procédures de signalement et d'investigation relatives aux manquements constatés à ONU-Femmes. Toute l'année, le Bureau a participé à des exercices de formation consacrés au Cadre juridique, et notamment à ces procédures. Il a depuis constaté une augmentation importante du nombre des cas signalés, qui est passé de 2 en 2012 à 18 en 2013. Sur les 20 dossiers à l'examen en 2013, 10 ont été clos à l'issue de l'évaluation préliminaire, indiquant qu'il n'était pas nécessaire de mener une enquête plus approfondie, et 1 a fait l'objet d'une investigation et a été confié au conseiller juridique d'ONU-Femmes. Neuf affaires étaient en instance au 31 décembre 2013.

30. Sur les 10 dossiers clos à l'issue de l'évaluation préliminaire, 2 concernaient un abus de pouvoir, 2 étaient des cas de harcèlement au travail, 2 portaient sur le détournement de ressources appartenant à ONU-Femmes et 4 étaient des cas de fraude à l'achat. Dans l'un de ces 10 cas, la fraude s'élevait à 389 844 dollars, mais, comme elle a été détectée avant l'émission du contrat, ONU-Femmes n'a pas subi de perte. En ce qui concerne le dossier qui a fait l'objet d'une enquête, le montant de la perte était de 2 548 dollars.

31. Comme le prévoit le Cadre juridique, tous les rapports d'investigation doivent être remis pour suite à donner au Directeur de la Division de la gestion et de l'administration.

IX. Conclusion générale

32. Les résultats des audits internes ont montré que les procédures des contrôles internes, de la gouvernance et de la gestion des risques, généralement établies et fonctionnelles, étaient à parfaire. Les recommandations faites à la direction sont suivies d'effet, ce qui devrait renforcer les moyens d'ONU-Femmes pour accomplir son mandat. Aucun motif important d'investigation n'a été relevé en 2013.

Annexe

Réponse de la direction au rapport sur les activités d'audit et d'investigation internes pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013

1. L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a le plaisir de présenter la réponse de sa direction au rapport du Directeur du Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) sur les activités d'audit et d'investigation internes pour l'année terminée le 31 décembre 2013.

2. ONU-Femmes prend note des constatations formulées dans le rapport et reprend les principaux problèmes recensés à la section V (Résultats notables des audits internes) sous les rubriques suivantes pour présenter les améliorations en cours.

Gouvernance et gestion stratégique

Politiques et procédures en vigueur concernant la séparation des fonctions

3. ONU-Femmes a instauré un cadre de contrôle interne. Présenté en novembre 2012, le cadre mondial fait office de document de référence s'agissant de la séparation des tâches et du respect du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Entité. Les collègues peuvent également s'y référer pour mieux comprendre leurs attributions et responsabilités. L'Entité a assuré une formation consacrée au cadre mondial de contrôle interne et aux modalités de délégation de pouvoir lors d'ateliers organisés pour les chefs des opérations au siège ou lors d'ateliers régionaux. Chaque division du siège, bureau de pays, bureau multipays et bureau régional est tenu de mettre en œuvre ses propres dispositifs de contrôle dans ses structures conformément au cadre. ONU-Femmes continuera de veiller au bon fonctionnement de ces dispositifs.

Politiques et procédures de gestion des risques

4. La politique de contrôle interne d'ONU-Femmes est le principal mécanisme pour gérer, évaluer et signaler les risques. Elle contient des instructions pour se conformer au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Entité et pour identifier les attributions et responsabilités de chacun. La note stratégique et le plan de travail annuel comportent une analyse critique de la situation de chaque pays, dont le recensement des risques potentiels et des moyens de les atténuer dans les projets de programmes de l'Entité. Ces documents sont soumis à un examen par les pairs avant d'être présentés pour approbation à un groupe de hauts responsables composé de directeurs de toutes les divisions du siège ou de leurs représentants. Les notes stratégiques et les plans de travail annuels sont également examinés chaque année pour qu'il soit notamment procédé à une évaluation des risques et des difficultés. La direction d'ONU-Femmes comprend qu'il importe d'élaborer un cadre de gestion du risque institutionnel et a pris des mesures en ce sens selon une double stratégie : a) l'apprentissage des bonnes pratiques et des difficultés de mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel dans les organismes des Nations

Unies; b) la mise au point d'une approche pratique en ce sens, adaptée aux besoins d'ONU-Femmes. Il est prévu que dans le processus, qui devait débuter en mars 2014, des procédures pour recenser, évaluer, gérer, contrôler et signaler les risques, avec des modèles pour les évaluer en fonction des programmes et opérations d'ONU-Femmes, seront élaborées et diffusées.

Accords de siège spécifiques à ONU-Femmes

5. Les accords de siège spécifiques conclus entre ONU-Femmes et les gouvernements des pays de programme s'inspirent des relations du PNUD avec ces pays, fondées sur les accords de base type en matière d'assistance qui définissent juridiquement et orientent les relations avec les pays de programme.

6. Lorsque ONU-Femmes est devenue opérationnelle en 2011, conformément à la résolution 64/289 de l'Assemblée générale, les mandats et fonctions du Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, de la Division de la promotion de la femme, du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme et de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme ont été regroupés et lui ont été transférés. Actuellement, ONU-Femmes travaille dans le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies et a mis en place une nouvelle structure régionale pour faciliter son travail partout dans le monde. Grâce à sa collaboration avec le PNUD et aux relations qu'elle entretient avec les gouvernements hôtes, l'Entité s'efforce d'étendre à sa présence et à ses opérations dans les pays de programme la portée des accords de base types en matière d'assistance. Pour cela, elle échange des lettres avec les gouvernements hôtes et, s'il le faut, met en place de nouveaux accords. ONU-Femmes s'est donné pour principe d'élargir la portée des accords en vigueur car elle n'a pas les capacités d'en négocier de nouveaux, ce qui d'ailleurs ne serait pas dans son intérêt.

7. Ce processus s'est toutefois révélé problématique à plusieurs égards. Par exemple, dans les États Membres où ONU-Femmes était présente par l'entremise de programmes et où elle est désormais complètement opérationnelle soit il n'existe pas d'accord de base type en matière d'assistance (parce que la présence de l'ONU est antérieure à la création du PNUD), soit il y en a un mais que les autorités nationales envisagent de modifier en fonction des relations actuelles du pays avec le système des Nations Unies. L'Entité cherche à apporter une réponse stratégique à ces difficultés et à régulariser sa présence sur le terrain selon une stratégie multidimensionnelle.

Directives sur l'installation et l'utilisation d'Atlas pour la saisie et le suivi des activités et dépenses des programmes et projets

8. En novembre 2013, la Division de la gestion et de l'administration a achevé la création d'unités administratives spécifiques dans le système de progiciel de gestion intégré de l'Entité, Atlas, découlant de la mise en œuvre de la nouvelle structure régionale. L'initiative concerne tous les bureaux extérieurs d'ONU-Femmes où une unité administrative spécifique est été créée pour chaque bureau de pays. Un numéro d'identification individuel a déjà été attribué à chaque département de chaque bureau extérieur, ce qui permet de bien différencier les codes budgétaires d'Atlas et les transactions financières de chaque bureau. Dans le cadre des mesures prises par l'Entité en vue d'offrir des outils et des plateformes d'établissement de

rapports plus efficaces et accessibles, une série de nouveaux rapports sur l'exécution des projets a été lancée en janvier 2012. Ces rapports ont pour objet de renforcer l'efficacité des opérations et de la gestion en mettant l'organisation à même de consulter en temps réel l'état d'avancement d'un projet. Dans le cadre de cette démarche, les rapports sont téléchargés chaque mois sur un site intranet qui sert de dépôt central.

9. ONU-Femmes est consciente de l'importance des informations fournies par les tableaux de bord informatisés pour la gestion et le suivi des principales opérations et activités institutionnelles. Le 31 mai 2013, la Division des programmes a mis en œuvre un tableau de bord actualisé manuellement et immédiatement utilisable. L'expérience acquise en l'utilisant aidera à déterminer les éléments qui, du point de vue de la gestion des données opérationnelles et financières, semblent les plus utiles et pertinents pour l'élaboration prochaine d'un tableau de bord informatisé. Une analyse coût-utilité devra être réalisée pour aider ONU-Femmes à fixer le calendrier et la portée d'un projet informatique d'élaboration d'un tableau de bord entièrement informatisé.

Difficultés rencontrées lors du lancement de la structure régionale s'agissant des capacités opérationnelles et des capacités programmatiques

10. La proposition de structure régionale d'ONU-Femmes approuvée par le Conseil d'administration prévoyait que tous les éléments seraient en place à la fin de 2013. L'Entité a respecté cette échéance, les bureaux régionaux ayant tous été créés et les directeurs régionaux nommés, mais, le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale a connu des retards imputables à des problèmes de locaux.

11. ONU-Femmes reconnaît que, pendant l'installation des nouveaux bureaux et le transfert des pouvoirs et des éléments de contrôle du siège aux bureaux régionaux, des bureaux ont rencontré des difficultés s'agissant de certaines capacités opérationnelles et de capacités programmatiques. Elle a donc pris des mesures spéciales pour y répondre, avec des formations et des moyens supplémentaires et, dans deux cas, en laissant le contrôle direct au siège (en République démocratique du Congo à la suite du changement de rôle du Bureau régional pour l'Afrique occidentale et centrale au Rwanda, et en Bosnie-Herzégovine, avant le recrutement du nouveau directeur régional pour l'Europe et l'Asie centrale).

12. Malgré les difficultés inhérentes au maintien d'un niveau élevé de résultats programmatiques dans un contexte de restructuration majeure, ONU-Femmes tient à souligner que les résultats des bureaux locaux, qu'elle considère comme un indicateur globalement fiable de l'efficacité des opérations et des programmes, ont considérablement progressé en 2013 par rapport à 2012, leur taux moyen d'exécution des programmes étant de 80 % supérieur aux prévisions budgétaires. ONU-Femmes estime donc que les mesures d'atténuation et d'intervention mises en place en 2013 pour combler les lacunes observées dans les capacités opérationnelles et les capacités programmatiques ont largement prouvé leur efficacité.

Mobilisation des ressources

13. La mobilisation des ressources est une priorité suprême d'ONU-Femmes et sa direction a prié tous les bureaux locaux d'élaborer des plans d'action à cet effet. Avec l'appui du Siège, la plupart des bureaux se sont dotés de plans d'action esquissant les diverses possibilités locales et prévoyant un calendrier et des étapes de suivi. L'Entité a également créé un outil en ligne qui permet aux hauts responsables de suivre l'état d'avancement des activités menées localement pour mobiliser des ressources autres que celles de base. Il saisit les principales actions du cycle de mobilisation de ressources, depuis l'instauration d'un dialogue encourageant avec des donateurs potentiels (stade préliminaire) jusqu'aux engagements fermes écrits (stade définitif) et à la signature de contrats. En 2014, les bureaux ont tous été priés d'élaborer des stratégies de mobilisation des ressources et de mettre à jour les plans d'action visant à collecter des fonds, selon leurs notes stratégiques et plans de travail annuels approuvés. Le siège aide les bureaux locaux à élaborer des stratégies de mobilisation des ressources et, avec le Bureau de liaison de Bruxelles, continue de former les bureaux de pays. Pour leur part, les bureaux régionaux apportent à ceux-ci un appui croissant pour mobiliser des ressources.

14. Il faut aussi souligner qu'ONU-Femmes poursuit le renforcement de ses partenariats avec tous les donateurs, notamment grâce aux visites que la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive et ses adjoints effectuent dans les capitales des pays donateurs, aux réunions avec des parlementaires et au dialogue des représentants d'ONU-Femmes avec les donateurs au niveau des pays, mais aussi par la signature d'accords de partenariat avec des États Membres et d'autres partenaires. On a ainsi pu observer une augmentation des ressources, de base ou non. En 2013, ONU-Femmes a atteint le montant visé de 150 millions de dollars de ressources de base versées par plus de 125 États Membres (qui, en 2012, n'étaient que 113).

Contrôle et suivi des projets

15. Constatant l'existence de lacunes dans le contrôle et le suivi des projets, ONU-Femmes s'emploie à y renforcer ses capacités. Terminé en 2012, le manuel relatif aux programmes et aux opérations contient des directives nouvelles ou renforcées et figure dans des cours donnés au siège et dans les bureaux régionaux.

16. ONU-Femmes a renforcé son mécanisme de contrôle des dépenses engagées par ses partenaires. Une stratégie d'audit révisée et de nouvelles orientations pour l'audit de ses projets réalisés par les organisations non gouvernementales, gouvernementales et intergouvernementales ont été mises en place. L'Entité a en outre adopté une planification d'audit axé sur le risque. Le mandat relatif à l'audit des projets a été révisé et un calendrier de tous les projets à auditer a été établi et est tenu à jour. ONU-Femmes a lancé un appel d'offres à l'issue duquel elle a engagé un cabinet d'audit mondial, Moore Stephens International Limited, qui auditera les projets d'ONU-Femmes confiés à des organisations non gouvernementales, gouvernementales ou intergouvernementales selon les termes d'accords de coopération ou de lettres d'accord, pour vérifier que les fonds que l'Entité verse à ses partenaires sont utilisés aux fins prévues.

17. À la fin de 2013, ONU-Femmes a terminé l'élaboration de ses plans de pays de deuxième génération (notes stratégiques). À cet égard, la préparation de plans de

suivi, d'évaluation et de recherche comportant une composante de suivi claire était obligatoire et chaque bureau régional, multipays ou de pays devait préparer un plan qui a été examiné puis approuvé par le groupe d'examen par les pairs du Siège, composé de représentants de toutes les divisions d'ONU-Femmes au siège. Il incombe aux bureaux d'assurer les activités de suivi, d'évaluation et de recherche découlant de leurs plans et ces activités feront généralement partie de l'examen annuel des plans de pays. Ainsi, en 2014, chaque pays dispose d'un plan de suivi dans le cadre de son plan approuvé de suivi, d'évaluation et de recherche.

Planification des achats

18. ONU-Femmes a lancé un nouvel outil de planification des achats en ligne qui regroupe automatiquement les besoins, les catégorise et les évalue par type de produit, par région, par pays, etc. Tout le personnel de l'Entité peut y avoir accès par intranet. La planification des activités fait l'objet d'un suivi régulier de la part de la Section des achats du Siège. Les articles récurrents et de grande valeur sont traités au niveau de l'Entité. Ainsi, l'outil permet de planifier les achats de manière contrôlée et cohérente et d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix.

Avances versées aux partenaires d'exécution

19. Conformément aux instructions et aux activités de clôture mensuelles du siège, ONU-Femmes renforce, par un suivi et des rapprochements mensuels, ses contrôles sur les avances de caisse à ses partenaires d'exécution. En outre, elle a organisé, tant par webinaire pour l'ensemble des bureaux qu'en personne, de nombreuses formations visant le manuel relatif aux programmes et aux opérations. Par ailleurs, l'Entité a mis en place un module de formation destiné à bien faire comprendre aux partenaires d'exécution, les modalités de suivi et d'établissement de rapports ainsi que les justificatifs nécessaires à la piste d'audit.

Gestion des actifs

20. ONU-Femmes a mis en place un cadre de contrôle interne relatif à la gestion des actifs afin de bien séparer les tâches dans les domaines de l'autorisation, de la tenue des comptes et de la garde d'actifs. L'enregistrement de toutes les transactions concernant les actifs étant centralisé au Siège, tous les ajouts, transferts et cessions le sont également, selon la politique en vigueur. Les points focaux des unités administratives présentent les formulaires approuvés selon que de besoin et procèdent deux fois par an à la vérification et à la certification des actifs. Un manuel détaillé sur les procédures et opérations de gestion des actifs a été élaboré à l'intention des unités administratives pour les guider dans les processus de gestion et de documentation des actifs et des politiques d'ONU-Femmes à leur égard. Le manuel relatif aux programmes et aux opérations, les formulaires relatifs aux actifs et les documents de formation ont été publiés sur intranet, à des fins de référence.