



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

Distr. générale
20 avril 2020
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2020

22-23 juin 2020

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Questions relatives aux activités d'audit et d'enquête

Rapport sur les activités d'audit interne et d'enquête pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019

Résumé

Le Service d'audit interne des Services d'évaluation et d'audit indépendants de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) présente au Conseil d'administration son rapport annuel sur ses activités d'audit pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019. On trouvera également dans le présent rapport un bref résumé des activités d'enquête menées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour ONU-Femmes au cours de cette période.

Comme suite à la demande formulée par le Conseil d'administration dans sa décision [UNW/2015/4](#), en ce qui concerne les activités d'audit interne, le présent rapport contient : a) un avis, établi compte tenu de la portée des travaux entrepris, sur la qualité et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'Entité ; b) une présentation concise des travaux menés et des critères sur lesquels est fondé l'avis ; c) une déclaration de conformité aux normes d'audit interne adoptées ; d) un avis sur la question de savoir si les ressources allouées sont adaptées aux besoins, suffisantes et employées de façon à ce que le champ couvert par les activités d'audit interne et l'investigation réponde aux attentes. Le rapport fait également le point de la mise en œuvre par la direction des recommandations formulées à l'issue des audits internes.

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) prendre note du présent rapport annuel sur les activités d'audit interne et d'enquête ; b) prendre note du rapport du Comité consultatif pour les questions de supervision ; c) encourager la direction d'ONU-Femmes à poursuivre les efforts qu'elle déploie pour renforcer encore sa deuxième ligne de maîtrise des risques et établir une déclaration de contrôle interne.



I. Introduction

1. Le présent rapport décrit les fonctions d'audit interne et d'enquête à ONU-Femmes et rend compte des activités menées dans ce domaine pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019. Il renseigne sur les principaux résultats des audits internes réalisés en 2019 et l'état d'avancement des mesures prises par la direction pour mettre en application les recommandations connexes formulées dans ces rapports d'audit et dans ceux des années précédentes. On y trouvera également des informations sur les activités d'enquête menées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour ONU-Femmes au cours de l'année.

II. Mandat

2. Conformément à sa charte, au cadre de référence international des pratiques professionnelles et au code de déontologie adopté par l'Institut des auditeurs internes, le Service d'audit interne fournit à la Directrice exécutive des services d'assurance et de conseil indépendants et objectifs destinés à apporter une valeur ajoutée et à améliorer l'efficacité et l'efficience des activités d'ONU-Femmes. Son principal objectif est d'évaluer la pertinence et l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne de l'Entité et de veiller à ce que ceux-ci fonctionnent comme prévu et permettent ainsi d'atteindre les objectifs stratégiques et institutionnels d'ONU-Femmes.

3. Les Services d'évaluation et d'audit indépendants s'acquittent de leurs fonctions de contrôle interne en offrant des services indépendants d'évaluation et d'audit interne et des services consultatifs. Par ailleurs, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière d'ONU-Femmes (UNW/2012/6), le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU assure un contrôle externe indépendant ; son principal objectif est d'exprimer une opinion sur les états financiers de l'Entité.

4. La Directrice exécutive d'ONU-Femmes reçoit également des conseils indépendants sur l'efficacité des fonctions de contrôle de l'Entité du Comité consultatif pour les questions de supervision, qui est composé de professionnels expérimentés totalement extérieurs à ONU-Femmes.

III. Avis [*décision 2015/4, alinéa a*)]

5. La direction d'ONU-Femmes est chargée de concevoir des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle propres à garantir que les objectifs de l'Entité soient atteints et d'en assurer le bon fonctionnement.

6. Comme l'a demandé le Conseil d'administration, le Service d'audit interne formule un avis sur la qualité et l'efficacité du système de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'Entité. Pour ce faire, il s'appuie principalement sur les résultats des services d'audit et de conseil fournis en 2019 et sur les progrès accomplis par la direction dans l'application des recommandations d'audit interne. On trouvera à la section IV un bref résumé des travaux sur lesquels se fonde sa décision.

7. Conformément aux normes professionnelles et aux pratiques modernes, les audits internes conduits par le Service d'audit interne confirment l'efficacité des mesures prises en matière de gouvernance et de gestion pour recenser et gérer les principaux risques pouvant nuire à la réalisation des objectifs d'ONU-Femmes. L'année terminée le 31 décembre 2019 a été la deuxième année complète d'existence du Service d'audit interne, organe propre à ONU-Femmes chargé de l'audit interne.

À ce titre, le Service a continué de délimiter son univers de risques d'audit et à élargir le champ de ses audits en incluant notamment parmi les principaux domaines de risque ceux qui concernent les bureaux extérieurs, les fonctions transversales et les processus de gestion.

8. L'avis formulé ne tient pas compte des processus et activités qui sont soustraits à des organisations du système des Nations Unies ou à des tiers, notamment :

- a) certaines activités liées à la gestion des ressources humaines prévues par des accords sur les niveaux de services ;
- b) l'établissement et le versement des salaires du personnel et des titulaires de contrat ;
- c) les virements bancaires locaux ;
- d) les activités liées à la gestion de trésorerie ;
- e) l'hébergement et la gestion du progiciel de gestion intégré (Atlas) ;
- f) la gestion des pare-feu et des vulnérabilités, la maintenance des infrastructures et l'hébergement des sites Internet ;
- g) les services informatiques locaux assurés dans les bureaux extérieurs, dans le cadre de locaux partagés ou de fonctions administratives partagées ;
- h) d'autres services partagés fournis par des entités des Nations Unies sur le terrain dans le cadre d'accords sur les niveaux de services.

9. Dans le cas de ces services externalisés, c'est le bureau de l'audit interne de la principale entité des Nations unies fournissant le service en question qui assure l'évaluation des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle associés audit service dans le cadre de son plan d'audit. Lorsqu'un accord local sur les niveaux de services a été conclu, le Service d'audit interne cherche à en évaluer l'efficacité ainsi que celle des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle dans le cadre de ses audits de terrain fondés sur les risques.

10. S'appuyant sur les activités d'audit interne menées en 2018, le Service d'audit interne a formulé l'avis général selon lequel les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d'ONU-Femmes ne présentaient aucune défaillance majeure susceptible de mettre en péril la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'Entité.

11. À la suite des missions d'audit qu'il a effectuées en 2019, le Service d'audit interne a recensé certains risques nécessitant l'attention de la direction. Les principaux résultats de ses audits sont présentés dans la section VIII du présent rapport. Ces risques n'étaient pas suffisamment graves au niveau institutionnel pour mettre en péril la réalisation des objectifs généraux d'ONU-Femmes.

12. Le Service d'audit interne encourage la direction d'ONU-Femmes : a) à renforcer davantage sa deuxième ligne de maîtrise des risques, en particulier en désignant des référents processus chargés d'élaborer des politiques tenant compte des risques et d'un bon rapport coût-efficacité, de concevoir des processus et d'assurer le contrôle de la conformité, et en définissant et en communiquant clairement les attributions des bureaux régionaux pour ce qui est du suivi et de la supervision des bureaux extérieurs dans leur région ; b) en faisant davantage la preuve de son application du principe de responsabilité en ce qui concerne la gestion des risques et la mise en place de systèmes de contrôle interne connexes, en établissant une déclaration annuelle de contrôle interne. En effet, la direction d'ONU-Femmes est chargée de mettre au point des mécanismes efficaces de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle et d'en assurer le bon fonctionnement, mais elle ne rend pas

compte de la manière dont elle s'acquitte de cette tâche chaque année sous la forme d'une déclaration de contrôle interne.

IV. Résumé des travaux et des critères sur lesquels est fondé l'avis [décision 2015/4, alinéa b)]

13. Pour formuler son avis, le Service d'audit interne a examiné diverses sources de données factuelles, comme son plan d'audit pour 2019 et sa mise en œuvre, les résultats des évaluations individuelles des missions d'audit, les progrès réalisés par la direction dans l'application des mesures visant à donner suite aux recommandations d'audit et les travaux effectués par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU. Le Service d'audit interne s'appuie également sur la direction pour s'informer des situations connues de défaillances potentielles des systèmes de contrôle, d'irrégularités ou de non-conformité aux réglementations qui pourraient avoir une incidence sur l'environnement de contrôle.

14. Il n'était pas possible de couvrir tous les risques, processus-métier, unités administratives ou bureaux d'ONU-Femmes dans le plan d'audit pour 2019. Les missions d'audit ont donc été sélectionnées à l'issue d'une évaluation globale des risques associés aux unités administratives, bureaux et processus-métier et en fonction des ressources disponibles pour couvrir ces risques. Cela limite nécessairement la capacité de formuler un avis général sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle pour ce qui est d'atteindre les objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et relatifs à la conformité d'ONU-Femmes.

15. En 2019, dans le cadre de son plan d'audit pour l'année, le Service d'audit interne a mené 13 missions d'audit interne et de conseil, les rapports finaux correspondants ayant tous été publiés à la fin de février 2020. Ces missions visaient généralement à évaluer les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle dans les bureaux sélectionnés ou portaient sur les processus d'ONU-Femmes.

16. Les missions d'audit interne ont donné les résultats suivants :

a) Quatre missions ont donné lieu à l'appréciation générale « satisfaisant », qui signifie qu'aucun problème susceptible de nuire considérablement à la réalisation des objectifs d'ONU-Femmes n'avait été constaté.

b) Quatre missions ont donné lieu à l'appréciation « quelques améliorations nécessaires », qui signifie que les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle évalués étaient généralement établis et fonctionnels mais devaient être quelque peu améliorés.

c) Deux missions ont donné lieu à l'appréciation « améliorations importantes nécessaires », qui signifie que les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle évalués étaient généralement établis et fonctionnels mais devaient être sensiblement améliorés.

d) Les trois autres missions étaient de nature consultative et n'ont donc pas donné lieu à une appréciation.

17. Le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit interne formulées avant 2019 était de 99 %, ce qui témoigne de la volonté de la direction de prendre en temps voulu des mesures efficaces dès lors qu'il est nécessaire d'améliorer les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

V. Déclaration d'indépendance et de conformité aux normes d'audit interne [*décision 2015/4, alinéa c)*]

18. Tout au long de l'année 2019, le Service d'audit interne a continué de fonctionner de manière indépendante et a pu déterminer librement le champ de ses audits, comme l'exigent les normes internationales et généralement reconnues. En tant que prestataire de services externe en matière d'enquêtes, le BSCI de l'ONU jouit de la même indépendance.

19. Le Service d'audit interne vise à s'acquitter de sa mission dans le respect des normes de professionnalisme et d'efficacité les plus élevées. Pour ce faire, il se conforme au cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes. Il a progressé dans les préparatifs en vue de sa première évaluation de la qualité conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. En 2019, il a analysé ses propres pratiques pour en repérer les aspects non conformes aux Normes, après quoi il a établi un plan d'action, qu'il avait partiellement exécuté à la fin de l'année. En 2020, il mettra en œuvre les mesures restantes et commandera une évaluation de la qualité indépendante destinée à vérifier sa conformité aux Normes. S'il ne peut pas encore déclarer que ses activités sont conformes aux Normes, il continue à les appliquer dans le cadre de ses travaux en général et de chacune de ses missions.

VI. Allocation de ressources au Service d'audit interne et utilisation de ces ressources [*décision 2015/4, alinéa d)*]

20. Comme le prévoit la décision 2015/4 du Conseil d'administration, le Service d'audit interne doit émettre un avis sur la question de savoir si les ressources allouées sont adaptées aux besoins, suffisantes et employées de façon à ce que le champ couvert par les activités d'audit interne et l'investigation réponde aux attentes. Durant l'année 2019, il a reçu des ressources suffisantes pour exécuter les activités prévues dans son plan d'audit pour 2019 et les a employées conformément au plan d'audit et aux règles et politiques d'ONU-Femmes. Les cinq postes qui composent son tableau d'effectifs – un poste P-5 (Chef), deux postes P-4 et deux postes P-3 – ont été intégralement financés. Le Service d'audit interne est intégré aux Services d'évaluation et d'audit indépendants, lesquels comptent une Directrice et deux fonctionnaires d'administration. En 2019, il a reçu un montant de 447 000 dollars des États-Unis au titre des dépenses hors personnel, qui lui a essentiellement servi à recourir à des consultants d'audit et à effectuer des déplacements dans les bureaux extérieurs.

21. Pour les enquêtes achevées en 2019, le BSCI a facturé des dépenses ou adressé des estimations des coûts d'un montant s'élevant à 181 000 dollars au 31 mars 2020. Le Bureau fait directement payer ONU-Femmes selon le principe du recouvrement des coûts. Le recouvrement des coûts effectué par le BSCI est sans incidence sur le budget du Service d'audit interne.

22. En 2019, avec l'aide de deux membres du personnel du Service d'audit interne, la Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants a fait fonction de responsable chargée de recevoir et de transmettre les rapports d'enquête, de coordonner et de superviser la suite donnée aux autres rapports, et de diriger les renvois, les recommandations et les demandes de recouvrement des coûts émanant de la fonction d'enquête. Ces tâches nécessitaient un travail de coordination, de suivi et de supervision que les Services d'évaluation et d'audit indépendants n'ont pas pu assurer faute de ressources spécialement réservées à cet effet. Bien que, compte tenu

du niveau d'activité actuel, il serait difficile quoique possible d'apporter une aide supplémentaire dans ce domaine, le Service d'audit interne aurait ainsi les moyens de prendre plus facilement des mesures proactives de promotion de l'intégrité et de lutte contre la fraude et de mieux faire savoir comment procéder en cas de faute.

VII. Exécution du plan d'audit axé sur le risque de 2019

A. Planification des audits axés sur le risque et exécution du plan de travail annuel

23. Lorsqu'il a été mis sur pied en 2018, le Service d'audit interne a élaboré une stratégie d'audit axée sur le risque pour la période 2019-2021. Cette stratégie vise à concrétiser une ambition, à savoir faciliter et à coordonner un concept mixte d'assurance de la qualité visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des mécanismes de gouvernance et de contrôle d'ONU-Femmes. Faisant fond sur le modèle des trois lignes de maîtrise des risques¹, elle devrait promouvoir une responsabilité et une bonne gouvernance axées sur les résultats, une meilleure gestion des risques et des dispositifs de contrôle interne d'un bon rapport coût-efficacité.

24. Le plan d'audit interne pour 2019 a été élaboré sur la base d'une évaluation des risques indépendante et compte tenu des observations de la haute direction et d'autres parties prenantes sur les risques principaux. Dans ce cadre, on a notamment analysé des données quantitatives et qualitatives pour évaluer les risques associés à chaque bureau et unité administrative pouvant faire l'objet d'un audit. Le plan d'audit a été examiné par le Comité consultatif pour les questions d'audit avant d'être soumis à la Directrice exécutive d'ONU-Femmes, qui l'a approuvé.

25. Les missions prévues dans le plan d'audit axé sur les risques ont été menées à bien en 2019, sauf trois : une mission a été retardée pour permettre la conclusion de la procédure de passation de marché nécessaire à l'acquisition de services de sécurité informatique ; le travail de terrain pour une mission de conseil a été en grande partie achevé en 2019 mais a dû être achevé en 2020 ; un audit thématique a été retardé principalement en raison de la vacance d'un poste et de la lourdeur de la charge de travail. En outre, une mission d'audit a été reportée du fait des élections et des problèmes de sécurité connexes dans le pays concerné. Ces missions ont été reportées et prévues dans le plan d'audit pour 2020. Neuf rapports relevant du plan d'audit pour 2019 ont été publiés en 2019 et quatre autres l'ont été avant la fin de février 2020. Outre son plan axé sur les risques, le Service d'audit interne a facilité une évaluation centrée sur les victimes des politiques et procédures d'ONU-Femmes destinées à lutter contre le harcèlement sexuel et les atteintes et l'exploitation sexuelles, dont le Conseil d'administration avait demandé la réalisation, et lancé un examen consultatif des enseignements tirés en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles dans le cadre de la campagne HeForShe.

B. Suivi des activités du Service d'audit interne et coordination

26. Durant l'année 2019, le Comité consultatif pour les questions de supervision a suivi l'exécution du plan d'audit axé sur les risques pour 2019 en publiant des rapports

¹ Selon le document de synthèse de l'Institut des auditeurs internes sur les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et des dispositifs de contrôle efficaces, les activités de contrôle de la gestion constituent la première ligne de maîtrise des risques, les différentes fonctions liées à la maîtrise des risques et au contrôle du respect des normes constituent la deuxième ligne et les fonctions d'assurance indépendante constituent la troisième ligne.

d'étape et en tenant des réunions avec la Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants et la Chef du Service d'audit interne. Il a également examiné la version préliminaire du présent rapport annuel et formulé ses observations à ce sujet.

27. Par ailleurs, en vue de favoriser la coordination et l'efficacité, le Service d'audit interne a communiqué son plan de travail annuel au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies.

C. Rapports et appréciations d'audit

28. Pour les audits internes des bureaux et fonctions d'ONU-Femmes, le Service d'audit interne attribue une appréciation générale « satisfaisant », « quelques améliorations nécessaires », « améliorations importantes nécessaires » ou « non satisfaisant », en fonction de son évaluation globale des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle examinés. On trouvera dans le tableau 1 les appréciations générales attribuées dans le cadre de 10 audits réalisés par le Service d'audit interne dans le cadre du plan d'audit pour 2019, dont huit étaient des audits internes des bureaux extérieurs d'ONU-Femmes, et deux des évaluations institutionnelles thématiques. Le tableau indique aussi le nombre de recommandations formulées par les auditeurs et leur degré de priorité.

Tableau 1

Audits internes effectués et appréciation et recommandations y relatives

<i>Audit</i>	<i>Appréciation</i>	<i>Recommen- dations</i>	<i>Priorité élevée</i>	<i>Priorité moyenne</i>
Bureau de pays de l'Afghanistan	Quelques améliorations nécessaires	12	2	10
Bureau de pays du Mali	Quelques améliorations nécessaires	10	3	7
Gestion des partenaires de réalisation	Améliorations importantes nécessaires	13	3	10
Bureau de pays de l'Ouganda	Satisfaisant	10	1	9
Bureau de programme du Myanmar	Quelques améliorations nécessaires	11	4	7
Bureau de programme de la Chine	Satisfaisant	10	2	8
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	Satisfaisant	12	5	7
Gestion des voyages	Améliorations importantes nécessaires	8	2	6
Bureau de pays du Brésil	Satisfaisant	14	3	11
Bureau de pays du Libéria	Quelques améliorations nécessaires	10	4	6
Nombre total de recommandations		110	29	81

29. Trois audits – l'évaluation des risques opérationnels du bureau de pays d'Haïti, l'évaluation de la maturité du processus de gestion des risques à ONU-Femmes et l'analyse des lacunes du cycle des projets – étaient de nature consultative et n'ont donc pas donné lieu à une appréciation. On trouvera à l'annexe 1 du présent rapport une brève description de ces missions de conseil.

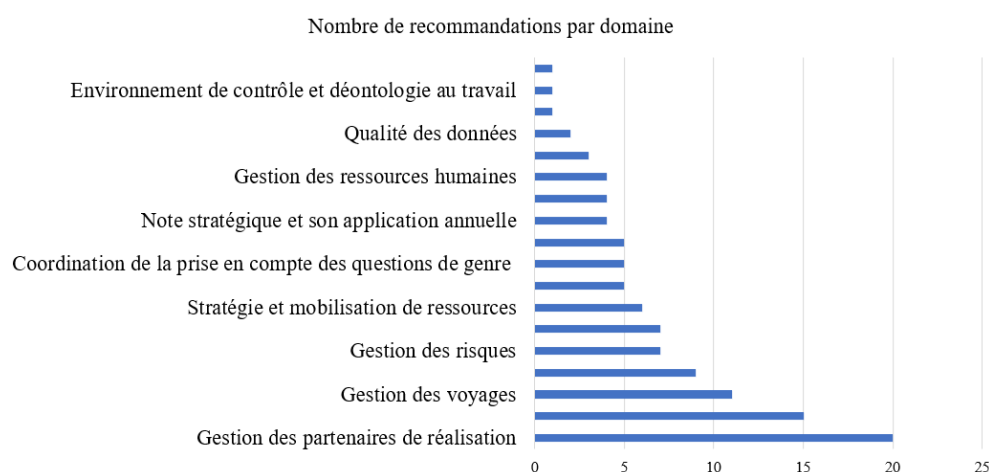
VIII. Principaux résultats des audits internes

30. Sur les 110 recommandations formulées dans le cadre des activités d'audit menées par le Service d'audit interne en 2019, 29 ont été considérées comme hautement prioritaires, autrement dit exigeant que la direction intervienne rapidement pour qu'ONU-Femmes ne soit pas exposée à des risques élevés.

31. Il a été jugé que des améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne notamment la gestion des partenaires de réalisation, la gestion des projets et programmes, la gestion des voyages, la gestion des risques, la structure et les capacités, et la passation de marchés (voir la figure 1 ci-dessous).

Figure 1

Principales activités, par nombre de recommandations formulées



Source : Rapports du Service d'audit interne.

32. En 2019, le Service d'audit interne a relevé des problèmes dans les domaines suivants :

a) Gestion des partenaires de réalisation : à la lumière des résultats des audits effectués précédemment dans les bureaux extérieurs et des recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, le Service d'audit interne a noté que certaines constatations étaient récurrentes. Un partenaire de réalisation est une partie (une organisation non gouvernementale, par exemple) qui est chargée de livrer des produits ou de mener des activités qui entrent généralement dans le cadre des programmes et projets d'ONU-Femmes. En 2019, le Service d'audit interne a réalisé dans l'ensemble de l'Entité un audit thématique de la gestion des partenaires de réalisation, qui a révélé qu'il fallait apporter les améliorations suivantes : i) regrouper les responsabilités, qui sont fragmentées, auprès d'un référent processus principal, qui sera l'unique responsable du processus de bout en bout et du suivi des politiques connexes ; ii) procéder à des évaluations des risques associés aux processus de bout en bout, en mettant en correspondance les risques recensés avec les dispositifs de contrôle connexes et le cadre de politique générale et d'orientation applicable aux programmes et en les combinant dans un cadre intégré unique ; iii) renforcer les politiques, l'application par la direction du principe de responsabilité et les dispositifs de contrôle en vue de prévenir les cas de prestations non satisfaisantes et de repérer les partenaires de réalisation concernés au moyen d'une procédure d'évaluation de la performance ; iv) concevoir un système propre à faciliter la gestion du processus.

b) Gestion des programmes et des projets : en 2018, le Service d'audit interne a pris note de plusieurs recommandations tenant à améliorer le suivi de l'avancement des projets, de la gestion des risques et du contrôle. Au début de 2019, la direction s'employait à rationaliser le cycle des projets et à renforcer les pratiques internes concernant la gestion de projets ; comme les dispositifs de gouvernance et les processus dans ce domaine thématique n'étaient pas encore complètement mis au point, il était trop tôt pour les soumettre à un audit thématique complet. Les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont décidé d'aider la direction à définir le cycle des projets en menant une mission de conseil visant à examiner les lacunes existant dans la gestion des projets et à formuler des recommandations quant aux améliorations à apporter aux mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en s'appuyant sur leur expérience en matière d'audit interne et d'évaluation. Ils ont recensé cinq domaines clés qui, s'ils étaient pleinement pris en compte, permettraient à ONU-Femmes d'atteindre un plus haut niveau de maturité dans sa gestion de projets. Ils ont notamment recommandé les mesures suivantes : i) définir clairement les programmes et projets, les facteurs dont dépend la mise en œuvre des projets et les processus sur lesquels celle-ci a une influence, et les fonctions et attributions des principales parties prenantes à toutes les phases de la conception et de l'exécution des projets ; ii) améliorer les outils et les systèmes de soutien et intégrer la discipline en matière de gestion des risques.

c) Gestion des voyages : les voyages jouent un rôle important dans l'exécution du mandat d'ONU-Femmes et occasionnent des dépenses conséquentes. L'audit thématique sur la gestion des voyages a révélé qu'il était nécessaire d'apporter les améliorations suivantes : i) désigner un référent processus pour la gestion des voyages, ce qui permettra de renforcer l'application du principe de responsabilité ainsi que les prérogatives et les capacités s'agissant de contrôler le respect de la politique relative aux voyages officiels et d'engager la responsabilité des personnes concernées en cas de manquement ; ii) améliorer la politique relative aux voyages officiels en intégrant mieux les concepts de prudence, de souci de l'économie, de devoir de diligence et de priorité donnée aux résultats ; iii) rationaliser les procédures susceptibles de faire double emploi, unifier et normaliser les systèmes et automatiser les dispositifs de contrôle.

d) Définition et concrétisation des priorités stratégiques : les audits effectués sur le terrain ont révélé qu'il fallait apporter des améliorations en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des notes stratégiques et des stratégies correspondantes de mobilisation de ressources et de coordination. Le Service d'audit interne a recommandé que soient définis, au niveau des notes stratégiques et des projets connexes, des cadres de résultats plus réalisables et plus concrets qui prévoient la mise en place de fonctions de suivi dotées de moyens suffisants et d'un système amélioré de collecte et de validation des données. En outre, des documents d'orientation sur les moyens d'améliorer la communication d'informations axée sur les résultats concernant les projets financés au titre des notes stratégiques contribueraient à rendre compte des résultats obtenus. Par ailleurs, à la lumière du processus de gestion du changement d'ONU-Femmes et de la réforme de l'ONU, il est nécessaire d'établir des orientations générales supplémentaires sur les fonctions et attributions des bureaux régionaux en matière de contrôle et d'appui technique afin de renforcer la deuxième ligne de maîtrise des risques et de mieux garantir l'obtention de résultats.

e) Capacités nécessaires à la concrétisation des priorités stratégiques : les audits effectués sur le terrain ont également mis en évidence la nécessité d'assurer, par le biais de stratégies locales de gestion des ressources humaines à long terme et durables, une meilleure adéquation entre les effectifs des bureaux extérieurs et les capacités nécessaires à l'obtention de résultats. À cet égard, il a été recommandé que

les bureaux extérieurs améliorent leur planification de façon à se doter d'effectifs et de compétences techniques appropriés, à assurer l'organisation de la relève aux échelons supérieurs, à accélérer les recrutements destinés à pourvoir les postes vacants, à élargir les connaissances et à en tirer parti, et à renforcer les capacités en matière de suivi et de coordination.

f) Gestion des achats : il a été recommandé aux bureaux extérieurs de renforcer la gestion des achats effectués localement en établissant des plans d'achat réalistes et des stratégies efficaces, en assurant un suivi, un contrôle et une surveillance adéquats des activités de passation de marchés, en consolidant les mécanismes internes de façon à mettre l'accent sur le souci de l'économie, en procédant périodiquement à des études de marché en vue de retenir une large gamme de fournisseurs potentiels et en garantissant la confidentialité et l'équité des procédures d'appels d'offres.

g) Processus de gestion des risques : après avoir analysé les constatations récurrentes faites à l'occasion des audits et étant chargé de fournir des services d'assurance et de conseil sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, le Service d'audit interne a évalué le niveau de maturité du processus de gestion des risques d'ONU-Femmes et présenté un plan d'action destiné à l'élever. Il est ressorti de cette évaluation que l'Entité avait, dans un délai très court, réalisé des progrès notables sur le plan de la gestion des risques. La direction a réaffirmé sa détermination à renforcer la culture de gestion des risques dans l'ensemble d'ONU-Femmes et on a constaté l'existence de mécanismes prenant en compte la gestion des risques. Le Service d'audit interne a également recensé certains points à améliorer : le processus actuel doit continuer à évoluer d'un exercice visant essentiellement à assurer le respect des normes (qui doit encore être pleinement intégré dans la planification stratégique et la mise en œuvre des programmes et des projets) vers un processus de décision tenant encore davantage compte des risques. L'objectif clé de la gestion des risques – aider les responsables à prendre des décisions justifiées par l'évaluation des risques et des possibilités existants et potentiels – ne fait pas encore totalement partie intégrante de la culture d'ONU-Femmes. On trouvera à l'annexe 1 des informations sur la mission de conseil en question.

h) Autres questions récurrentes : enfin, dans certains bureaux de pays, des améliorations devaient être apportées pour renforcer le respect de dispositifs de contrôle tels que les politiques et procédures en matière de ressources humaines, l'enregistrement et la vérification des biens, le pilotage des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre, la mise à jour et le suivi en temps utile des dispositifs de contrôle interne et la gestion de la protection des données.

IX. Suite donnée aux recommandations d'audit

33. Il convient de noter que les recommandations formulées dans les quatre rapports d'audit interne relevant du plan de 2019 qui ont été publiés au début de 2020 n'ont pas été prises en compte dans les statistiques présentées ci-dessous. Le taux d'application des recommandations d'audit interne formulées avant 2019 s'est établi à 99 %. En outre, au 10 avril 2020, la direction avait déjà donné suite à 50 % des recommandations formulées en 2019 et prenait des mesures pour appliquer les recommandations restantes.

34. Seules trois recommandations d'audit formulées avant 2019 – toutes de priorité moyenne – sont restées en suspens. Ces recommandations sont les suivantes : établissement d'orientations sur le contrôle et l'assurance qualité des données et informations qui doivent figurer dans le rapport de suivi trimestriel ; amélioration de la coordination des relations avec les donateurs et les protocoles connexes ; pilotage

d'un plan de reprise après sinistre dans un bureau de pays. Dans chacun de ces cas, la direction s'est engagée à prendre des mesures et le Service d'audit interne assure le suivi.

X. Services consultatifs

35. En 2019, le Service d'audit interne a mené à bien trois missions de conseil : une évaluation du niveau de maturité du processus de gestion des risques d'ONU-Femmes ; une analyse des lacunes du cycle des projets ; une évaluation des risques opérationnels du bureau de pays d'Haïti. On trouvera un récapitulatif de ces missions à l'annexe 1 du présent rapport.

36. En outre, le Service d'audit interne s'est régulièrement entretenu avec le Service indépendant d'évaluation en vue de coordonner les missions d'audit et d'évaluation, d'échanger des informations et de contribuer selon que de besoin aux évaluations de portefeuilles de pays menées par celui-ci.

37. Par ailleurs, en partenariat avec le National Audit Office du Royaume-Uni, le Service d'audit interne a apporté des améliorations à sa méthode d'audit de la performance et de l'optimisation des ressources et étudié la possibilité d'effectuer, avec le Service indépendant d'évaluation, des examens conjoints essentiellement axés sur la vérification de l'optimisation des ressources.

38. Au cours de la période considérée, le Service d'audit interne a participé en tant qu'observateur actif à différents groupes de travail liés à la gestion du changement à ONU-Femmes et à l'évaluation du portefeuille de projets pilotes. La Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants s'est réunie périodiquement avec la Directrice exécutive d'ONU-Femmes pour l'informer des résultats des travaux du Service d'audit interne et a régulièrement agi en tant qu'observatrice proactive et conseillère aux réunions de l'équipe de direction. En outre, le Service d'audit interne a régulièrement émis des observations sur les projets de politique et de procédure, les demandes de la direction et d'autres initiatives.

XI. Divulgence des informations figurant dans les rapports d'audit interne

39. Conformément à la décision du Conseil d'administration [2012/10](#) (voir [UNW/2012/16](#)), tous les rapports d'audit publiés en 2019 ont été rendus publics dans les 30 jours après leur publication, et ils peuvent être consultés sur le site Internet ad hoc d'ONU-Femmes, à l'adresse suivante : <http://audit-public-disclosure.unwomen.org>. Aucune demande de révision concernant tel ou tel rapport d'audit n'a été reçue, que ce soit d'un service de l'Entité, d'une autre organisation ou d'un État Membre.

40. Bien que les rapports établis à l'issue des missions de conseil ne soient pas publiés, des exemplaires en ont été communiqués à la haute direction et au Comité consultatif pour les questions de supervision. Les principaux points en sont résumés à l'annexe 1 du présent rapport.

XII. Enquêtes

41. En 2019, le BSCI a fourni des services d'enquête sur des fautes qui auraient été commises par le personnel d'ONU-Femmes ou par des tiers au détriment de l'Entité.

42. En 2019, la Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants a continué de faire fonction de responsable de la coordination et de la réception des informations sur les activités d'enquête. La Conseillère juridique d'ONU-Femmes et la direction de la gestion des ressources humaines continuent de jouer un rôle essentiel dans ce domaine, comme prévu par le Cadre juridique d'ONU-Femmes applicable aux violations des normes de conduite des Nations Unies.

A. Affaires à examiner

43. En 2019, le BSCI a enregistré 52 allégations concernant ONU-Femmes, contre 36 en 2018. En 2019, le Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui offrait auparavant ses services d'enquête à ONU-Femmes, a également achevé ses travaux sur une allégation en suspens.

Tableau 2

Nombre d'affaires soumises à l'examen du BSCI en 2019, par rapport à 2018

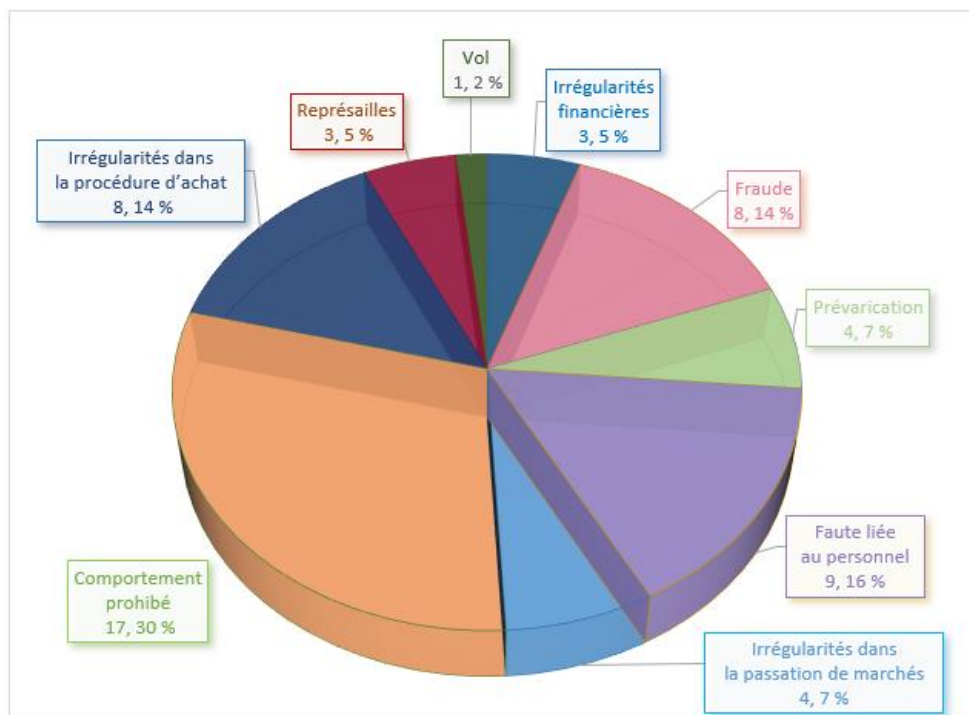
<i>Affaires</i>	<i>BSCI</i>		<i>Bureau de l'audit et des investigations du PNUD</i>	
	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Affaires reportées, au 1 ^{er} janvier	12	–	1	10
Affaires ouvertes pendant l'année	52	36	–	3
Total	64	36	1	13
Affaires reportées classées	9	–	1	9
Affaires nouvelles classées	34	24	–	3
Total	43	24	1	12
Affaires reportées, au 31 décembre	21	12	–	1

44. Les allégations que le BSCI a reçues en 2019 lui ont été transmises au moyen de la ligne téléphonique directe (73 %), par courriel (21 %), par courrier (2 %) ou en personne (2 %) ou lui ont été renvoyées par ONU-Femmes (2 %), et émanaient de membres ou d'anciens membres du personnel de l'ONU (65 %), de parties externes (10 %), de personnes anonymes (21 %) et d'autres sources (4 %).

B. Types d'allégations

45. Une allégation reçue et enregistrée par le BSCI peut viser plusieurs types de fautes à la fois. Le BSCI regroupe sous le terme « comportement prohibé » le harcèlement sur le lieu de travail, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination. En 2019, il a reçu 52 allégations concernant 57 types de faute présumée, qui sont présentées par catégorie dans la figure 2 ci-dessous.

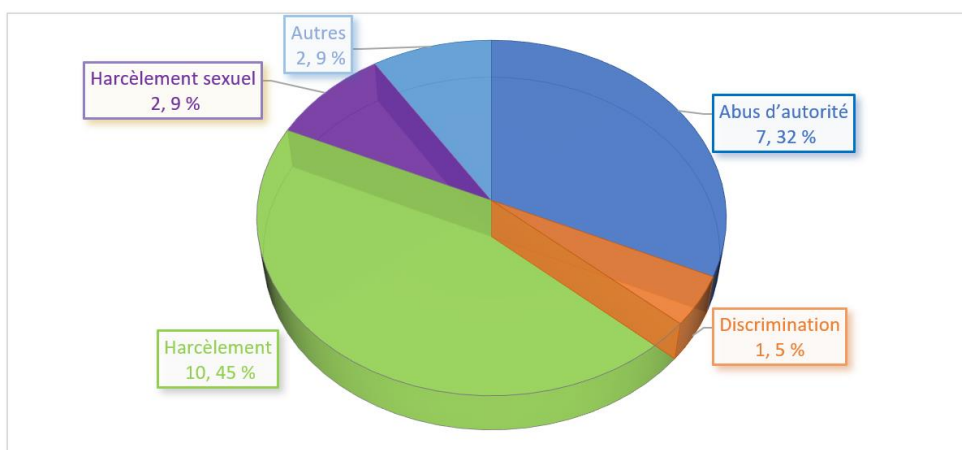
Figure 2
Allégations reçues en 2019 par type, nombre et pourcentage



Source : Rapports trimestriels du BSCI.

46. Les allégations les plus souvent enregistrées (30 %) par le BSCI en 2019 relevaient de la catégorie « comportement prohibé ». Elles sont présentées par type de comportement prohibé dans la figure 3 ci-dessous (une allégation reçue et enregistrée peut avoir trait à plus d'un type de comportement prohibé).

Figure 3
Allégations de comportement prohibé reçues en 2019, par type, nombre et pourcentage



Source : Rapports trimestriels du BSCI.

C. Affaires réglées, classées et reportées

47. En 2019, le BSCI a classé 43 affaires et le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD en a classé une (contre 24 pour le BSCI et 12 pour le Bureau de l'audit et des investigations en 2018). Sur les 43 affaires classées par le BSCI, 35 l'ont été après qu'une évaluation préliminaire a révélé qu'une enquête n'était pas justifiée (contre 21 en 2018) et huit l'ont été après enquête (contre trois par le BSCI et 12 par le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD en 2018²). Parmi les 35 affaires classées après évaluation préliminaire, le BSCI en a renvoyé une au Bureau de l'audit et des investigations du PNUD et 25 à ONU-Femmes pour une éventuelle intervention de la direction (contre neuf en 2018). Les 25 affaires examinées par le BSCI et classées comme ne justifiant pas une enquête ont été renvoyées à ONU-Femmes (sous réserve du consentement du (de la) plaignant(e), le cas échéant) pour que la direction prenne des mesures. En consultation, selon que de besoin, avec les services juridiques et le service des ressources humaines, la Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants a déterminé quelle était la mesure la plus indiquée et permettant le mieux de préserver la confidentialité, comme une intervention de la direction des ressources humaines, ou l'examen de la question dans un futur audit du Service d'audit interne.

48. Sur les huit affaires classées par le BSCI après enquête, quatre ont été jugées motivées et quatre ont été jugées non motivées. L'affaire qui a été classée par le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD a fait l'objet d'une enquête et jugée motivée.

49. Les quatre affaires jugées motivées par le BSCI en 2019 avaient trait aux fautes suivantes : comportement prohibé (harcèlement sexuel) ; violation de la confidentialité et favoritisme dans la passation de marché ; abus d'autorité et non-divulgaration de conflit d'intérêts dans une procédure de passation de marché ; abus d'autorité et népotisme avec un membre de la famille ; abus d'autorité et utilisation abusive des biens de l'ONU ; comportement interdit (harcèlement et abus d'autorité) ; perturbation de l'activité officielle d'ONU-Femmes ou toute autre entrave à celle-ci ; harcèlement sur le lieu de travail ou dans le cadre du travail ; non-respect des normes de conduite attendues des fonctionnaires des Nations unies et des normes d'intégrité les plus élevées. Comme indiqué ci-dessus, une affaire peut porter sur plus d'un type de faute.

50. Ces quatre affaires ont été renvoyées pour décision, comme prévu par le Cadre juridique applicable aux violations des normes de conduite des Nations Unies. On trouvera des informations sur les mesures disciplinaires adoptées en 2019 dans le rapport de la Directrice exécutive sur les mesures disciplinaires et autres mesures prises en réponse aux fautes et actes répréhensibles commis par des membres du personnel d'ONU-Femmes, du personnel d'autres entités ou des tiers et aux cas de possible comportement criminel.

51. Un rapport d'enquête final sur l'affaire traitée par le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD en 2019 a été transmis à ONU-Femmes au premier trimestre de 2019. L'affaire, qui portait sur des allégations de fausses déclarations, de falsification de documents et de délivrance de faux certificats émanant d'une organisation de la société civile, a déjà été mentionnée dans le précédent rapport

² Sur les 12 affaires qui ont donné lieu à une enquête du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD en 2018, 4 ont été jugées motivées et 8 ont été jugées non motivées.

annuel sur les activités d'audit interne et d'enquête pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018³.

52. Au 31 décembre 2019, le BSCI avait reporté à 2020 l'examen de 21 affaires, dont 14 étaient en cours d'enquête et 7 au stade de l'évaluation préliminaire.

³ Rapport sur les activités d'audit interne et d'enquête pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, par. 48 (disponible à l'adresse <https://undocs.org/UNW/2019/3>).

Annexe 1

Brève description des missions de conseil

Évaluation des risques opérationnels du bureau de pays d'Haïti

Le Service d'audit interne a procédé à une évaluation des risques opérationnels du bureau de pays d'Haïti. Au moment de la mission, la note stratégique du bureau de pays venait d'être mise au point et une grande partie des processus n'étaient pas encore en place. L'évaluation des risques a porté sur les quatre domaines suivants : 1) activités de sensibilisation, communication, programmation stratégique et mise en œuvre ; 2) gestion des programmes et des projets ; 3) gouvernance, gestion des risques et dispositif de contrôle interne ; 4) dispositifs de contrôle interne dans les opérations. Elle a permis de recenser un certain nombre de risques et de dresser, en collaboration avec le bureau de pays, un registre des risques. Le Service d'audit interne a encouragé le bureau de pays à utiliser le registre de manière proactive pour recenser et gérer les risques en continu. Il lui a notamment suggéré : a) de mettre périodiquement à l'essai le plan de continuité des activités de l'équipe de pays des Nations unies ; b) d'élaborer un plan de sensibilisation et de communication et une stratégie de mobilisation des ressources ; c) d'examiner et de revoir sa structure et son tableau d'effectifs afin de disposer des capacités voulues pour s'acquitter de sa mission. Il l'a également encouragé à revoir les matrices de résultats de sa note stratégique et de son plan de travail annuel et à mettre au point un cadre de suivi et d'évaluation complet qui permette de rendre compte plus efficacement des résultats obtenus et de l'efficacité des activités entreprises. Enfin, il lui a suggéré de suivre soigneusement sa collaboration avec les partenaires de réalisation afin de s'assurer que ceux-ci disposent des capacités voulues pour fournir les prestations convenues, faire des économies et rendre compte des résultats obtenus.

Évaluation du niveau de maturité du processus de gestion des risques

L'objectif principal de cette mission de conseil était d'évaluer le niveau de maturité de la gestion des risques à ONU-Femmes et de donner à cette dernière des conseils en vue de l'élaboration d'un plan d'action visant à lui permettre d'atteindre un niveau de maturité plus élevé. Le Service d'audit interne a formulé plusieurs observations positives. Les recommandations formulées par le Corps commun d'inspection rapport de 2010 sur la gestion des risques avaient été très largement appliquées : l'Entité avait élaboré une politique et un cadre de gestion des risques, mis en place des éléments d'un système de gouvernance de la gestion des risques, établi un flux de travail pour l'enregistrement des risques et la communication des informations connexes, renforcé la fonction de gestion des risques et mené des actions de formation et de sensibilisation auprès du personnel.

Bien que des progrès notables aient été réalisés, le Service d'audit interne a également recensé certains points à améliorer. Il a suggéré qu'ONU-Femmes nomme à nouveau un(e) gestionnaire principal(e) des risques qui aurait pour mission, au niveau de la direction exécutive ou de l'équipe dirigeante, de plaider activement pour que la gestion des risques soit systématiquement prise en compte dans les grandes décisions de la direction. Il a également proposé qu'un comité soit chargé d'examiner périodiquement la gestion des risques dans le cadre de ses travaux et d'en rendre compte à l'équipe de direction à intervalles réguliers, et que les attributions relatives à la gestion des risques fassent désormais partie des compétences de gestion essentielles dans les documents relatifs à la gestion de la performance ou les

descriptions de fonctions. Enfin, il a conseillé à l'Entité de revoir la position de la fonction de gestion des risques dans sa structure, les attributions, l'autorité et les capacités dont celle-ci dispose et la façon dont elle applique le principe de responsabilité.

Évaluation des lacunes dans le cycle de vie des projets

Cette mission de conseil avait pour principaux objectifs de repérer les aspects du cycle des projets ou de la stratégie de gestion actuels d'ONU-Femmes qui n'étaient pas conformes aux principes et meilleures pratiques de gestion de projets acceptés au niveau international, et de proposer des mesures destinées à remédier à ce problème afin de permettre à l'Entité d'atteindre un niveau de maturité plus élevé. Dans l'ensemble, les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont jugé que, selon le modèle de maturité en gestion de portefeuilles, de programmes et de projets P3M3, la discipline et le cadre du cycle des projets d'ONU-Femmes se situaient entre le niveau 1 (Connaissance du processus) et le niveau 2 (Processus reproductible). L'objectif à moyen terme d'ONU-Femmes est d'atteindre le niveau 3 (Processus défini) de manière uniforme pour toutes les composantes du cycle des projets, ce qui lui permettra d'exercer elle-même un contrôle centralisé de ses processus d'exécution des programmes et des projets.

La direction avait déjà fait des progrès dans plusieurs domaines. Par exemple, le Groupe de l'appui à la gestion des programmes dressait la liste des raisons pour lesquelles il serait bon de faire de l'établissement du cycle des projets un projet institutionnel autonome et doté de ressources suffisantes, et avait commencé à définir ses propres principes de gestion de projets. La gestion des risques était intégrée dans une certaine mesure dans le cycle des projets, mais il fallait en faire davantage concernant l'établissement des profils de risque.

Les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont recensé cinq grands points à améliorer. Il convient de renforcer :

- la gouvernance du cycle des projets, en élaborant des définitions claires, en précisant les fonctions et attributions des principaux acteurs chargés de l'assurance qualité pendant la conception, la formulation et l'exécution des projets, et en normalisant les exigences relatives à la mise en œuvre et au suivi des projets ;
- la conception et la formulation des projets, en les fondant sur une théorie du changement et un dossier de décision (note de cadrage) solides établis sur la base d'une évaluation des besoins des bénéficiaires et des avantages et des risques attendus, et en assurant l'établissement de descriptifs de projet contenant des dispositions claires pour le suivi et définissant une stratégie de sortie permettant de pérenniser les résultats obtenus et des mesures de protection environnementale et sociale ;
- l'évaluation et l'approbation des projets, en veillant à ce que les processus et les flux de travail pour l'évaluation et l'approbation soient fondées sur des critères clairement définis permettant de confirmer la faisabilité technique, opérationnelle, juridique et financière des projets, ainsi que la pertinence et la durabilité des résultats ;
- l'exécution et le suivi des projets, en mettant au point un système intégré qui rende compte des progrès accomplis au regard des objectifs fixés dans les plans du point de vue programmatique et financier et qui contribue à la mise en place d'un cadre de suivi rentable qui permette de valider les résultats communiqués par l'intermédiaire de différentes parties fournissant des services d'assurance ;

- la clôture et le suivi des projets et la gestion des connaissances connexes, en veillant, au moyen d'activités de suivi et d'évaluation a posteriori, à ce que les projets donnent des résultats positifs et durables. Ce serait l'occasion de recueillir les meilleures pratiques découlant de l'exécution des projets difficiles comme de ceux qui ont donné de bons résultats, aux fins de la gestion des connaissances institutionnelles.

Les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont proposé un plan d'action qui a été bien accueilli par la direction et qui énonce plusieurs mesures clés visant à combler les lacunes recensées et à faire en sorte qu'ONU-Femmes atteigne le niveau de maturité 3.
