



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

Distr. générale
18 avril 2022
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2022

21-22 juin 2022

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

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 2021

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 interne pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021. 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 d'enquête 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 rapport sur les activités d'audit interne et d'enquête pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021 ; 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 fournit au Conseil d'administration un résumé des activités d'audit interne menées en 2021 par le Service d'audit interne des Services d'évaluation et d'audit indépendants ainsi que des activités d'enquête menées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour ONU-Femmes. Il contient également un avis général sur l'adéquation et l'efficacité du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d'ONU-Femmes. Cet avis repose sur le plan d'audit axé sur le risque du Service d'audit interne pour 2021 ; sur les résultats des audits internes et des services de conseil entrepris en 2021 ; sur l'état d'avancement des mesures prises par la direction pour mettre en application les recommandations d'audit formulées dans ce rapport d'audit et dans ceux des années précédentes.

II. Mandat

2. Conformément à sa charte et à celle des Services d'évaluation et d'audit indépendants (voir annexe III), 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 l'adéquation 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 ainsi que 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'Organisation des Nations Unies assure un contrôle externe indépendant. Son principal objectif est de formuler un avis 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 de la part du Comité consultatif pour les questions de supervision, composé de professionnels expérimentés totalement extérieurs à ONU-Femmes.

III. Avis

[décision 2015/4, point a)]

A. Fondement de l'avis

5. La direction d'ONU-Femmes est chargée de concevoir et d'assurer le bon fonctionnement de mécanismes adéquats de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle propres à garantir que l'Entité atteint ses objectifs. Le Service d'audit interne est quant à lui chargé d'évaluer l'adéquation et l'efficacité de ces mécanismes de façon indépendante, en se fondant sur la mise en œuvre de son plan d'audit annuel axé sur le risque, sur les services consultatifs rendus en 2021, et sur les progrès réalisés par la direction dans la mise en application des recommandations d'audit interne et consultatives. On trouvera à la section IV un bref résumé des travaux sur lesquels se fonde cet avis.

B. Exclusions du champ de l'audit

6. L'avis formulé ne tient pas compte des processus et activités qui sont confiés en sous-traitance à des organisations du système des Nations Unies ou à des prestataires tiers (ou encore à certains prestataires de quatrième degré par des organisations tierces du système des Nations Unies), notamment :

- a) Plusieurs activités et services de gestion des ressources humaines au niveau mondial, et certains au niveau local, selon les accords en vigueur ;
- b) La préparation des états de paie et le paiement du personnel, du personnel engagé sous contrat de service et des Volontaires des Nations Unies ;
- c) Les paiements bancaires effectués aux niveaux mondial et local ;
- d) La trésorerie et la gestion des placements ;
- 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 Web ;
- g) Les services informatiques locaux fournis dans les bureaux extérieurs, dans le cadre de locaux partagés ou de fonctions administratives partagées ;
- h) D'autres services partagés fournis par des organismes onusiens au titre d'arrangements, au siège ou dans le monde, ou sur le terrain selon les accords de niveaux de services en vigueur au niveau local.

7. Dans le cas de ces services sous-traités, le Service d'audit interne confie au bureau de l'audit interne de la principale entité des Nations Unies fournissant le service en question le soin d'effectuer 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 sur les niveaux de services a été conclu sur le plan local, le Service d'audit interne cherche à évaluer l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle y associés dans le cadre de ses audits de terrain axés sur le risque. En 2021, le Service d'audit interne a également réalisé un audit des pratiques d'ONU-Femmes en matière de gestion des risques présentés par les tiers fournissant des services en sous-traitance, ce qui a permis d'atteindre un niveau accru de garantie dans ce domaine. Au cours de cet audit, il a été relevé que la plupart des domaines d'activité dont l'Entité sous-traite la mise en œuvre relèvent des dispositifs d'audit interne des organisations du système des Nations Unies qui fournissent des services à ONU-Femmes. Cependant, les audits internes de ces organisations ne sont pas toujours précisément axés sur les services fournis à ONU-Femmes. Il a également été observé que les dispositions d'assurance prises par les tiers semblaient limitées pour les services sous-traités tels que régimes d'assurance maladie, services de la sûreté et de la sécurité, ou pour les services informatiques et de communication fournis par des prestataires commerciaux, en particulier dans le domaine de la sécurité des données. La direction d'ONU-Femmes a prévu de renforcer sa supervision des prestataires de services informatiques et de communication. Les principales conclusions de l'audit de la gestion des risques par les tiers sont également détaillées dans la section IX du présent rapport.

C. Limites imposées aux activités d'audit

8. Le Service d'audit interne note que certaines de ses activités ont été limitées par la pandémie de COVID-19, notamment du fait du travail à distance, qui rend difficilement accessibles certains documents justificatifs, éléments d'actifs, membres

du personnel ou parties prenantes habituellement disponibles lors des visites sur le terrain. Les limites tenant à la nature de l'audit à distance sont notamment les suivantes :

a) L'original de certains documents justificatifs n'ayant pu être examiné, les équipes chargées des audits ont parfois dû se fonder sur des copies numérisées. En l'absence de copies, le Service d'audit interne ne disposait que de moyens limités, voire inexistantes de procéder aux vérifications.

b) Les équipes d'audit se sont réunies en ligne avec une partie du personnel administratif de plusieurs entités contrôlées, ce qui a pu, dans une certaine mesure, limiter leur capacité à apprécier l'environnement de travail.

c) Les visites sur les sites de projets, y compris les réunions physiques avec les homologues ou les bénéficiaires locaux, n'ont pas été effectuées.

d) Les éléments d'actifs et l'inventaire n'ont pas fait l'objet d'une vérification physique.

e) Les dispositions prises en matière d'infrastructures informatiques et de communication n'ont pas été examinées sur place.

D. Avis général

9. D'après les sources de données factuelles énoncées à la section IV, dont le plan d'audit axé sur le risque du Service d'audit interne et les résultats des activités d'audit interne et de conseil connexes qu'il a réalisées en 2021, le Service d'audit interne est de l'avis général que les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'Entité sont mis en place et fonctionnent dans l'ensemble, mais qu'ils *devraient être améliorés*.

10. Le Service d'audit interne constate que la direction d'ONU-Femmes a continué à améliorer son mécanisme de gouvernance et de gestion des risques en 2021. En particulier, le comité d'examen des activités a évolué vers un rôle d'organe directeur de l'évaluation de certaines questions propres à l'Entité. Les Services d'évaluation et d'audit indépendants participent en tant qu'observateur régulier au comité d'examen des activités et en informent régulièrement les membres des questions liées aux résultats des missions d'évaluation indépendante, d'audit interne et de conseil. Après avoir révisé la planification du travail pour le nouveau plan stratégique en 2021, la direction procède à des améliorations en 2022. Elle a également lancé un processus d'examen trimestriel des activités dont les indicateurs clés de performance, qui incluent les recommandations d'audit restées en suspens, sont régulièrement communiqués aux responsables.

11. Le Service d'audit interne a toutefois détecté, dans le cadre des missions d'audit et de conseil qu'il a assurées en 2021 et du suivi de l'application des précédentes recommandations d'audit interne et consultatives, certains domaines d'amélioration primordiaux qui requièrent l'attention de l'équipe dirigeante, à savoir :

a) Comme il a été relevé les années précédentes, la nécessité de poursuivre le renforcement des mécanismes de contrôle de la gestion de l'Entité, également connus comme la « deuxième ligne de maîtrise des risques », afin de garantir que les responsables des processus opérationnels se voient clairement attribuer les responsabilités, les compétences et les moyens leur permettant de concevoir de manière adéquate des politiques et des processus opérationnels tenant compte des risques et d'un bon rapport coût-efficacité, à les contrôler efficacement et à en assurer la conformité, et renforcer les fonctions et les capacités des bureaux régionaux en ce qui concerne le suivi et le contrôle des bureaux extérieurs dans leur région.

b) La direction a souligné que sa capacité à appliquer certaines recommandations relatives à la supervision dépendrait de la mise à disposition de ressources adéquates. Si le Service d'audit interne comprend que les possibilités de financement sont limitées et que l'objectif est de faire parvenir un maximum de ressources à ceux qui en ont le plus besoin, il estime cependant qu'il est important d'assurer une gouvernance, une gestion des risques et un contrôle solides de manière que l'Entité puisse s'acquitter de son mandat et tenir ses engagements. En 2021, le Service d'audit interne a remarqué que bien que la direction ait continué d'appliquer les recommandations d'audit et consultatives, la mise en œuvre de certaines recommandations institutionnelles avait été ralentie par la nécessité de se pencher sur d'autres priorités stratégiques, telles que finaliser le plan stratégique, élaborer la planification du travail liée, lancer des initiatives et des projets stratégiques nouveaux (par exemple, le nouveau progiciel de gestion intégré) ou gérer des situations de crise. L'Entité doit encore terminer de réviser la budgétisation des projets, notamment de calculer le coût des services d'appui à la gestion pour parvenir à une meilleure allocation des ressources à l'appui fonctionnel et au contrôle de supervision requis pour appliquer certaines recommandations institutionnelles.

c) Comme souligné dans le précédent rapport, la nécessité de renforcer les capacités des effectifs au niveau national, de même que leurs compétences à gérer, à contrôler et à rendre compte des fonctions d'appui à l'élaboration de normes, de la coordination du système onusien et des activités opérationnelles mises en œuvre par l'Entité, ainsi qu'à s'acquitter efficacement de leurs attributions en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité.

d) L'Entité doit avancer sur la question de la préparation d'une déclaration annuelle de contrôle interne afin d'établir clairement la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes incombant à la direction en matière de gestion des risques et de contrôles internes, ce que le Service d'audit interne recommande depuis 2019. À l'heure actuelle, le dispositif de contrôle interne prévoit que la direction d'ONU-Femmes est chargée de concevoir et d'assurer le bon fonctionnement de mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, mais celle-ci ne donne pas l'assurance et ne rend pas compte, par exemple sous la forme d'une déclaration de contrôle interne, de la manière dont elle s'acquitte de cette tâche chaque année.

12. Si une attention suffisante n'est pas accordée à ces questions, les risques pourraient se matérialiser et compromettre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'Entité.

IV. Résumé des travaux menés et des critères sur lesquels est fondé l'avis

[décision 2015/4, point b)]

13. Pour formuler son avis, le Service d'audit interne a examiné diverses sources de données factuelles, parmi lesquelles : a) les données relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre de son plan d'audit axé sur le risque pour 2021, approuvé par la Directrice exécutive après examen par le Comité consultatif pour les questions de supervision ; b) les résultats et appréciations issus des différentes missions d'audit et de conseil ; c) les progrès réalisés par la direction dans la mise en application des recommandations d'audit interne et consultatives ; d) les connaissances acquises par le Service d'audit interne dans le cadre de sa participation en qualité d'observateur aux réunions et aux forums sur la gouvernance interne, qui lui ont permis d'acquérir une compréhension des mécanismes de gouvernance et de contrôle des risques ; e) les questions relatives aux insuffisances de contrôle relevées dans les rapports d'enquête du BSCI pour ONU-Femmes en 2021 ; f) les travaux effectués par le Comité des

commissaires aux comptes de l'ONU. Le Service d'audit interne compte en outre sur la direction pour s'employer activement à détecter les situations dans lesquelles des risques se sont concrétisés, les défaillances potentielles en matière de contrôle, les irrégularités ou les cas de non-conformité réglementaire qui pourraient avoir une incidence sur l'environnement de gouvernance ou de contrôle, et pour lui faire part de telles situations dont elle a connaissance.

A. Plan d'audits axés sur le risque pour 2021

14. Conformément aux normes professionnelles et aux pratiques modernes, les audits internes conduits et les services consultatifs fournis par le Service d'audit interne donnent une assurance quant à l'efficacité des mesures de gouvernance et de gestion prises pour détecter et gérer les principaux risques pouvant nuire à la réalisation des objectifs d'ONU-Femmes. Le Service d'audit interne a continué à préciser ses domaines d'audit et à élargir les domaines de risques couverts par ses audits en incluant notamment les bureaux extérieurs, les fonctions transversales et les processus opérationnels. Dans le cadre de cette délimitation et de l'établissement du plan d'audit correspondant, le Service d'audit interne aligne son plan sur le plan stratégique d'ONU-Femmes et prend en considération : a) la gestion des risques à l'échelle de l'Entité ainsi que les retours d'information des responsables des processus opérationnels et de la direction des bureaux extérieurs, y compris en ce qui concerne les systèmes et technologies de l'information et la lutte contre la fraude ; b) le dispositif de contrôle interne, notamment les fonctions et les responsabilités des responsables de la gestion des risques (première ligne de maîtrise des risques) ainsi que la fonction de suivi et de contrôle des responsables des processus opérationnels et des bureaux régionaux (deuxième ligne de maîtrise des risques). Concernant la troisième ligne de maîtrise des risques, le Service d'audit interne coordonne la mise en œuvre de son plan d'audit avec d'autres organes de contrôle afin d'éviter la duplication des tâches et de couvrir davantage de risques. Le niveau de risque est mesuré en fonction d'un ensemble de facteurs qui indiquent la probabilité qu'un risque se concrétise et l'incidence potentielle de celui-ci, le cas échéant, sur la réalisation des objectifs des différents bureaux et unités administratives, processus, fonctions et systèmes.

15. Il n'est pas possible de couvrir tous les risques, processus, unités administratives ou bureaux d'ONU-Femmes dans un plan d'audit annuel axé sur le risque. En 2021, le Service d'audit interne a donc sélectionné les missions d'audit et de conseil à partir d'une évaluation globale des risques associés aux unités administratives, bureaux et processus et en fonction des ressources disponibles pour couvrir ces risques, en s'appuyant sur l'appréciation des risques et sur son jugement professionnel, ce qui limite nécessairement sa capacité à formuler un avis général sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au regard des objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et de conformité d'ONU-Femmes.

16. En outre, en 2021, le Service d'audit interne n'a pas pu mettre en œuvre l'intégralité de son plan de travail approuvé en raison des limitations découlant de la pandémie de COVID-19, notamment les difficultés pour conduire des audits à distance et l'impossibilité de se rendre dans les bureaux extérieurs. S'agissant des audits à distance, dans presque tous les cas, le Service a dû s'en remettre à la direction pour qu'elle lui fournisse des données justificatives complètes et précises.

B. Résultats et appréciations issus des différentes missions d'audit

17. En 2021, dans le cadre de son plan d'audit annuel, le Service d'audit interne prévoyait de mener 16 missions d'audit interne et de conseil, dont 14 rapports finaux ont été publiés à la mi-mars 2021. Deux audits internes ont quant à eux été reportés en 2022. Ces missions visaient généralement à évaluer les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de bureaux sélectionnés ou portaient sur les processus et systèmes d'ONU-Femmes.

18. Douze des quatorze rapports publiés rendent compte de missions d'assurance dans le cadre desquelles le Service d'audit interne a attribué les appréciations suivantes aux entités ou processus contrôlés :

- Trois missions ont donné lieu à l'appréciation « **satisfaisant** », ce qui signifie que les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle évalués étaient bien en place et fonctionnaient comme il se doit. Les problèmes recensés au cours de l'audit, s'il en existe, sont peu susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'entité ou du processus contrôlé.
- Cinq missions ont donné lieu à l'appréciation « **quelques améliorations nécessaires** », ce qui signifie que les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle évalués étaient mis en place et fonctionnels dans l'ensemble, mais devaient être quelque peu améliorés.
- Trois missions ont donné lieu à l'appréciation « **améliorations importantes nécessaires** », ce qui signifie que les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle évalués étaient établis et fonctionnels, mais devaient être nettement améliorés.
- Une évaluation de la maturité a donné lieu à une notation de niveau 2 avec quelques éléments de niveau 3, alors que le niveau de maturité souhaité est le niveau 4 (ce qui correspond globalement à l'appréciation « **quelques améliorations nécessaires** »).

19. La section IX fournit des détails sur les constatations récurrentes et importantes observées dans le cadre des travaux d'audit interne et de conseil du Service en 2021.

C. Progrès réalisés par la direction dans la mise en application des recommandations d'audit

20. Le taux d'application des recommandations d'audit interne formulées avant 2021, calculé sur une période glissante de cinq ans, s'est établi à 94 %, 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. Toutefois, le Service d'audit interne note que 19 recommandations en suspens n'ont pas encore été appliquées. Elles représentent 10 % du total des recommandations émises en 2019 (contre 8 % de celles formulées en 2020). Cela peut s'expliquer par l'augmentation du nombre de recommandations institutionnelles et thématiques, dont la mise en œuvre requiert du temps et des ressources, et par l'émergence de nouvelles priorités. Le Service a continué de suivre et de contrôler l'état d'avancement de ces recommandations, et encourage la direction à prendre des mesures pérennes pour remédier dans les délais convenus aux risques importants recensés au cours des audits.

V. Déclaration d'indépendance et de conformité aux normes d'audit interne

[*décision 2015/4, point c*]

21. En 2021, 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 généralement acceptées. En tant que prestataire de services externe en matière d'enquêtes, le BSCI de l'ONU jouit de la même indépendance.

22. Le Service d'audit interne entend 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 par ailleurs 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 (les « Normes »). En 2021, le Service a effectué un examen interne de ses pratiques au regard des Normes. Il prévoit de se soumettre à une évaluation indépendante de la qualité en 2022 afin de vérifier sa conformité aux Normes. S'il ne peut pas encore déclarer que ses activités sont conformes aux Normes, le Service d'audit interne continue néanmoins à appliquer ces dernières dans le cadre de ses travaux en général et de chacune de ses missions.

VI. Allocation et utilisation des ressources

[*décision 2015/4, point c*]

23. 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 à la fonction d'audit interne et d'enquête sont adaptées aux besoins, suffisantes et employées de façon à ce que le champ couvert par les activités d'audit interne et d'enquête réponde aux attentes. En 2021, le Service a reçu des ressources suffisantes pour exécuter les activités prévues dans son plan d'audit pour 2021, et les a employées conformément à ce dernier et aux règles et politiques d'ONU-Femmes. Les cinq postes qui composent son tableau d'effectifs, à savoir un poste P-5 (Chef), deux postes P-4 et deux postes P-3, ont été intégralement financés. L'un des postes P-3 est resté vacant pendant deux mois, mais un candidat qualifié a été repéré et recruté en temps voulu. Le Service d'audit interne a également participé au programme à l'intention des jeunes dirigeantes, lancé par ONU-Femmes en 2021, en recrutant une Volontaire des Nations Unies parmi les candidates au programme¹.

24. 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 2021, il a reçu un montant de 447 000 dollars des États-Unis au titre des dépenses hors personnel.

25. Le coût estimatif des enquêtes achevées par le BSCI en 2021 (voir la section XII) s'élevait à 342 310 dollars des États-Unis². À titre de comparaison, le BSCI avait facturé 128 152 dollars des États-Unis à ONU-Femmes en 2020 pour un nombre d'enquêtes moins élevé. Le Bureau facture directement ONU-Femmes selon le principe du recouvrement des coûts. Cette modalité est sans incidence sur le budget du Service d'audit interne.

¹ Le programme à l'intention des jeunes dirigeantes d'ONU-Femmes vise à aider de jeunes femmes dirigeantes en leur offrant diverses possibilités d'apprentissage et un programme de perfectionnement professionnel structuré suivi avec un mentor.

² Ce montant comprend la facturation de dépenses s'élevant à 63 381 dollars des États-Unis et des estimations d'un montant de 278 929 dollars des États-Unis.

26. En 2021, avec l'aide de deux membres du personnel du Service d'audit interne, la Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants a continué à assumer la responsabilité de la réception et de la transmission des rapports d'enquête, de la coordination et de la supervision de la suite donnée aux autres rapports, ainsi que de la direction des renvois, des recommandations et des demandes d'information, de données et de recouvrement des coûts émanant du BSCI. Ces tâches nécessitaient un travail de coordination, de suivi et de supervision devenu plus exigeant, notamment plusieurs examens sur dossier et inspections, que les Services d'évaluation et d'audit indépendants n'ont pas pu assurer faute de ressources spécialement affectées à cet effet. Le Service d'audit interne a donc recruté une Volontaire des Nations Unies sur son budget d'audit interne afin d'apporter une aide dans ce domaine, et notamment de renforcer sa propre capacité à prendre des mesures proactives de promotion de l'intégrité et de lutte contre la fraude ainsi que de mieux faire savoir comment procéder en cas de faute. En décembre 2021, le Service a coopéré avec la direction à la rédaction d'un communiqué relatif à la lutte contre la corruption et la fraude ainsi qu'aux premiers travaux d'élaboration de rapports sur les enseignements tirés (voir la section XII également). Le Service d'audit interne se réjouit que les 82 000 dollars demandés dans son plan de travail annuel de 2022 pour financer les mesures de soutien aux enquêtes et les activités de lutte contre la fraude lui aient été alloués. Il devra probablement formuler des demandes similaires dans les années à venir.

VII. Exécution du plan d'audit axé sur le risque pour 2021

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

27. Lorsqu'il a été mis en place 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 étayer la conception du Service, notamment concernant le besoin d'une assurance de la qualité à plusieurs niveaux pour améliorer l'efficacité et l'efficience des mécanismes de gouvernance et de contrôle d'ONU-Femmes. Faisant fond sur le modèle des trois lignes³, la stratégie devrait encourager une responsabilité et une bonne gouvernance axées sur les résultats, une meilleure gestion des risques et des mécanismes de contrôle interne d'un bon rapport coût-efficacité.

28. Le plan d'audit interne pour 2021 a été élaboré à partir d'une évaluation des risques indépendante menée par le Service d'audit interne, et compte tenu des observations de l'équipe dirigeante et d'autres parties prenantes sur les principaux risques. Dans ce cadre, le Service 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 de supervision avant d'être soumis à la Directrice exécutive d'ONU-Femmes, qui l'a approuvé.

29. En raison des restrictions des déplacements dues à la pandémie de COVID-19, le Service d'audit interne a dû modifier son plan d'audit pour 2021. Il y a ainsi intégré des audits de terrain à distance nécessairement limités, et s'est concentré sur de nouvelles priorités et zones de risque thématiques et relatives au siège. Le Service a également continué de travailler en étroite collaboration avec le Service d'évaluation

³ 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.

indépendant à la conduite d'évaluations et d'audits conjoints des bureaux de pays. Dans le cadre de son rôle consultatif, il a poursuivi sa mise à disposition d'informations sur les risques émergents et les projets de politiques et de procédures entrepris à cet égard.

30. Les missions prévues dans le plan d'audit axé sur le risque ont été menées à bien en 2021, à l'exception de deux d'entre elles. Deux examens ont été reportés de 2021 à 2022. Huit rapports relevant du plan d'audit pour 2021 ont été publiés en 2021, et six autres l'ont été à la mi-mars 2022. Le Service d'audit interne note que la direction a parfois pris plus de temps pour examiner ses rapports et lui faire part de ses commentaires en raison de leur complexité et ainsi que du fait d'autres travaux et priorités émergentes.

B. Suivi et coordination des activités d'audit

31. En 2021, le Comité consultatif pour les questions de supervision a suivi l'exécution du plan d'audit axé sur le risque pour 2021 en publiant des rapports d'étape ainsi qu'en tenant des réunions avec la Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants et la Cheffe du Service d'audit interne. Il a également examiné le projet du présent rapport annuel et formulé ses observations à son égard.

32. En vue de favoriser la coordination et l'efficacité, le Service d'audit interne a également communiqué son plan de travail annuel au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, avec lequel il se réunit.

33. Conformément à la décision 2021/4 du Conseil d'administration de travailler avec d'autres organismes onusiens sur l'harmonisation des définitions et l'élaboration de rapports en matière d'audit interne et d'enquête, et pour fournir des retours au Conseil d'administration d'ONU-Femmes, le Service d'audit interne s'est efforcé d'apparier ses rapports annuels d'audit et d'enquête à ceux du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et de l'UNOPS. Ce travail est désormais achevé et les organismes onusiens susmentionnés se sont dotés d'un modèle harmonisé d'élaboration de leurs rapports annuels.

C. Rapports et appréciations d'audit

34. 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.

35. Le tableau 1 présente les appréciations générales attribuées à l'issue de douze audits internes réalisés par le Service d'audit interne dans le cadre du plan d'audit 2021. Parmi ces audits, sept étaient des audits internes des bureaux extérieurs d'ONU-Femmes, et cinq portaient sur des processus thématiques de l'Entité. L'annexe I indique également le nombre de recommandations d'audit formulées et leur degré de priorité.

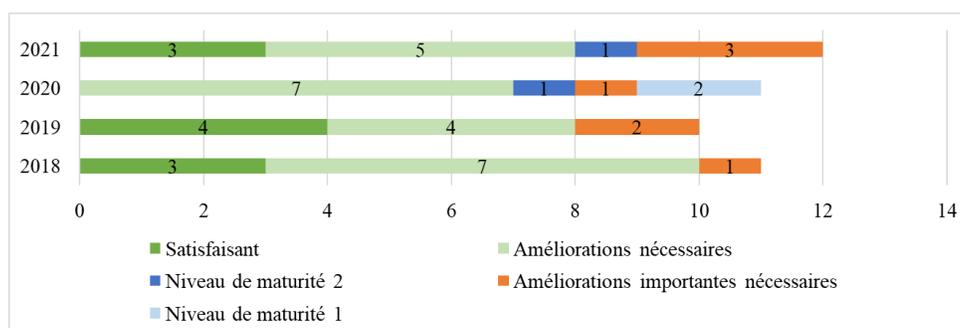
Tableau 1
Répartition des appréciations d'audits de 2021 par région et par domaine thématique

Domaine d'audit	Nombre d'audits	Satisfaisant	Quelques améliorations nécessaires	Améliorations importantes nécessaires
Bureau de pays ou de programme	7	3	3	1
Palestine	1	1		
Pakistan	1		1	
Éthiopie	1	1		
Serbie	1	1		
République démocratique du Congo	1			1
Tadjikistan	1		1	
Métasynthèse des audits des bureaux extérieurs	1		1	
Processus thématiques ou fonctions du siège	4	–	2	2
Gestion des consultants individuels				1
Gestion des risques présentés par les tiers fournissant des services en sous-traitance	1		1	
Fonction de sensibilisation et de communication	1			1
Gestion des éléments d'actifs et des contrats de location	1		1	
Total	11	3	5	3

36. L'évaluation du niveau de maturité a servi d'appréciation d'audit dans le cadre d'une mission d'assurance. Plus précisément, le Service d'audit interne a évalué que la maturité du programme de lutte contre la fraude d'ONU-Femmes se situait au **niveau 2 (initial)** avec quelques éléments du **niveau 3 (reproductible)**.

37. Entre 2018 et 2021, le Service d'audit interne a mené à bien 44 missions d'assurance dans le cadre de ses plans d'audit annuels axés sur le risque. La figure 1 ci-après donne une vue d'ensemble des appréciations générales attribuées à l'issue des missions d'assurance effectuées par le Service entre 2018 et 2021.

Figure 1
Vue d'ensemble des appréciations d'audit interne (plans d'audit de 2018 à 2021)



Source : Données compilées par le Service d'audit interne.

38. Outre les missions d'assurance présentées ci-dessus, le Service d'audit interne a conduit deux examens consultatifs qui n'ont pas donné lieu à une appréciation, à

savoir : i) une évaluation ponctuelle des progrès réalisés et des défis rencontrés au 20 février 2021 dans le cadre du projet de progiciel de gestion intégré d'ONU-Femmes ; ii) concernant l'Initiative Spotlight, une évaluation indépendante des risques liés à la mise en œuvre de la phase I par ONU-Femmes, dont des enseignements ont été tirés. On trouvera à l'annexe II des informations sur ces missions de conseil.

VIII. Mise en application des recommandations d'audit

A. Taux d'application

39. D'après les données statistiques glissantes sur les cinq années précédentes, le taux d'application des recommandations d'audit formulées avant 2021 s'est établi à 94 %. Au 23 mars 2022, le taux d'application des recommandations avait globalement ralenti d'une année à l'autre, et les recommandations restées en suspens représentaient 8 % du total des recommandations émises en 2020, contre 10 % de celles formulées en 2019.

40. Parmi les dix-neuf recommandations d'audit restées en suspens, c'est-à-dire datant d'avant 2021, sept sont hautement prioritaires et douze de priorité moyenne. Le tableau 2 présente les recommandations hautement prioritaires et les missions d'audit dont elles découlent.

Tableau 2

Recommandations hautement prioritaires restées en suspens

<i>Intitulé de la mission d'audit</i>	<i>Responsable de l'application et brève description de la recommandation</i>
2019 – Audit du Bureau de l'Afghanistan	L'unité d'appui à la gestion des programmes est chargée d'élaborer des directives concernant les situations dans lesquelles les bureaux de pays d'ONU-Femmes reçoivent des financements à des fins non spécifiées pour leurs notes stratégiques.
2019 – Gestion des partenaires d'exécution et des parties responsables	La direction de la Division des politiques, des programmes et des relations intergouvernementales et de la Division de la gestion et de l'administration est chargée de définir et d'attribuer les obligations de rendre compte, les compétences, les fonctions et les responsabilités relatives au système de gestion de bout en bout des partenaires d'exécution, conformément au modèle des trois lignes. L'unité d'appui à la gestion des programmes est chargée d'effectuer une évaluation des risques de bout en bout et de rattacher les risques recensés aux mécanismes de contrôle prévus dans le cadre relatif aux politiques, procédures et orientations afin de corriger ce qui fait défaut ou doublon dans les politiques et de revoir les mécanismes correspondants.
2019 – Audit du Bureau régional pour la région Asie-Pacifique	La directrice de la Division des politiques, des programmes et des relations intergouvernementales est chargée, compte tenu des changements d'effectifs que l'initiative de gestion du changement pourrait entraîner, d'envisager différentes possibilités de renforcer la mesure

<i>Intitulé de la mission d'audit</i>	<i>Responsable de l'application et brève description de la recommandation</i>
2019 – Audit de la gestion des voyages	<p>dans laquelle le siège assure une supervision technique des responsables techniques de programme travaillant dans les bureaux régionaux et d'autres bureaux extérieurs, leur fournit des orientations générales et échange des connaissances avec eux.</p> <p>Le directeur de la Division de la gestion et de l'administration est chargé de désigner un responsable du processus opérationnel relatif aux voyages et de le doter des compétences, des capacités et des responsabilités nécessaires pour superviser le bon fonctionnement de la politique relative aux voyages officiels, en contrôler l'application et veiller à l'efficacité et l'efficience du processus.</p> <p>Le responsable du processus opérationnel désigné est chargé d procéder à une évaluation des risques de bout en bout du processus relatif aux voyages et de faire valoir l'importance accordée aux résultats, à la prudence, au souci de l'économie et au devoir de diligence dans la politique relative aux voyages officiels.</p>
2020 – Audit du Bureau de programme de la Somalie	<p>Le directeur régional du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe est chargé, en collaboration avec la Gestion du changement et la Division de la planification stratégique, des ressources et de l'efficacité, de clarifier les attentes à l'égard du Bureau de programme de la Somalie, et notamment de mener une réévaluation stratégique de l'empreinte d'ONU-Femmes dans le pays et de hiérarchiser les priorités du Bureau entre ses travaux normatifs, la fourniture de conseils techniques, la coordination et la mise en œuvre des programmes sur le terrain.</p>

Source : Données recueillies et suivies par le Service d'audit interne sur TeamMate.

41. Le tableau 3 ci-après présente les recommandations d'audit qui étaient en suspens au 23 mars 2022, par degré de priorité et selon le délai d'application initialement convenu.

Tableau 3
Recommandations en suspens au 23 mars 2022 selon le délai initialement convenu

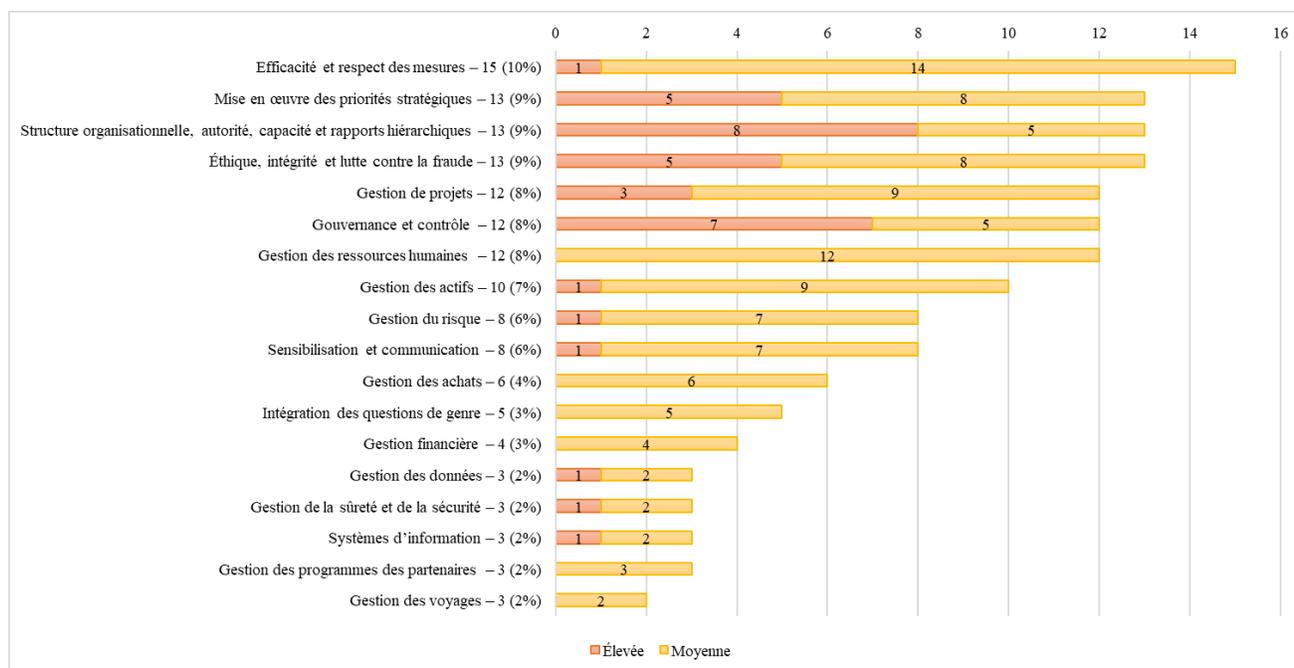
<i>Priorité</i>	<i>Total des recommandations en suspens</i>	<i>< 12 mois</i>	<i>12 à 18 mois</i>	<i>> 18 mois</i>
Élevée	29	22	5	2
Moyenne	57	45	7	5

Source : Données recueillies et suivies par le Service d'audit interne sur TeamMate.

IX. Principaux résultats des audits internes et des missions consultatives

42. Le Service d'audit interne a recensé et résumé par domaine d'activité les principaux problèmes soulevés dans le cadre des missions d'audit et de conseil qu'il a menées au titre du plan d'audit axé sur le risque pour 2021 (voir la figure 2 et les paragraphes qui suivent). La figure 2 n'inclut pas les observations découlant des missions de conseil.

Figure 2
Principales observations faites en 2021 par domaine d'activité



Source : Données recueillies par le Service d'audit interne.

43. Les principales observations faites par le Service d'audit interne en 2021 portent sur les domaines d'activité suivants :

a) **Efficacité des politiques et procédures d'ONU-Femmes** : les missions d'audit thématique ont permis au Service de détecter des domaines dans lesquels l'Entité doit prendre les mesures suivantes : i) élaborer des politiques relatives à l'optimisation des ressources, à la sensibilisation et à la communication et aux prestataires tiers ; ii) réviser les politiques de gestion qu'elle applique aux consultants individuels, aux consultants recrutés par un fournisseur, aux éléments d'actifs et à la lutte contre la fraude, en alignant les politiques existantes sur le nouveau progiciel de gestion intégré en cours de déploiement, les processus opérationnels, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ainsi que les besoins et priorités opérationnels ; iii) améliorer sa conformité au dispositif et aux politiques de contrôle interne en vigueur, notamment en matière de consultants individuels, d'éléments d'actifs et de contrats de location, d'achats et de ressources humaines.

b) **Élaboration et mise en œuvre des priorités des notes stratégiques** : les audits de terrain ont mis en évidence les domaines qui devaient être améliorés en ce qui concerne : i) l'élaboration et la mise en œuvre des notes stratégiques, l'optimisation des composantes du cadre de résultats qui servent à mesurer la

matérialisation de l'impact et des changements attendus, et la préparation de rapports sur les produits et les activités ; ii) le renforcement du cadre, de la fonction et des activités de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation, de manière à produire des rapports axés sur les résultats et à garantir la qualité des données ; iii) l'accélération de la mise en œuvre des changements et des résultats prévus ; iv) le suivi de l'efficacité des stratégies de mobilisation des ressources et de leurs objectifs, l'amélioration des orientations connexes sur la manière de planifier, de mettre en œuvre, de suivre et d'adapter ce type de stratégies, et le rôle joué par les bureaux régionaux et le siège dans le soutien apporté aux bureaux extérieurs. Le Service d'audit interne constate avec satisfaction que l'Entité a révisé et commencé à mettre en œuvre son nouveau processus de planification du travail, notamment au moyen d'un processus pilote de dialogue stratégique, en élaborant les premières notes stratégiques du siège et en améliorant celles des bureaux régionaux et de pays. Le Service se réjouit également de l'examen continu des stratégies des bureaux extérieurs mené par l'Entité, auquel il participe en qualité d'observateur afin de vérifier que les principaux risques et résultats sont pris en compte.

c) **Structure organisationnelle, compétences, capacités et chaînes hiérarchiques nécessaires à la mise en œuvre des priorités stratégiques** : dans le cadre de ses audits de terrain, le Service d'audit interne a observé que la structure des bureaux extérieurs est souvent fragile, ce qui exige de mieux faire correspondre les ambitions des bureaux concernés avec leur capacité à respecter les priorités et le mandat convenus. Pour ce faire, l'Entité doit notamment reconsidérer l'empreinte stratégique des bureaux de programme afin que ce qu'elle attend d'eux concorde avec une nouvelle typologie de pays. Les bureaux extérieurs ont souvent dû composer avec i) une rotation du personnel et des postes clés vacants ; ii) l'absence de financement pour assurer le maintien de certaines fonctions intégrées à la structure des bureaux extérieurs, telles que le suivi, l'établissement de rapports, l'évaluation, la coordination et la mise en œuvre ; iii) l'impossibilité d'accroître rapidement les capacités, notamment d'obtenir le financement commun des fonctions d'appui après avoir mobilisé une importante quantité d'autres ressources ; iv) un manque de clarté des responsabilités en matière de résultats, des rôles, de la coordination interne et des chaînes hiérarchiques.

d) **Déontologie, intégrité et lutte contre la fraude** : parmi les améliorations à apporter, il est nécessaire de clarifier la fonction de coordination du programme de lutte contre la fraude, de renforcer la culture en matière de déontologie et d'intégrité, de finaliser les évaluations des risques de fraude au siège et dans le cadre des principaux processus, de consolider les dispositifs d'atténuation et d'en mesurer l'efficacité, de faire l'usage le plus systématique possible des contrôles automatiques et des signalements d'anomalies, de revoir le cadre juridique d'ONU-Femmes et les délais d'enquête, et d'élaborer un cadre de suivi pour évaluer le bon fonctionnement du programme actuel de lutte contre la fraude. Le Service d'audit interne se félicite que l'Entité ait organisé une série de webinaires sur les évaluations des risques de fraude. Cependant, les audits de terrain ont confirmé la nécessité de renforcer encore la sensibilisation à la fraude et à la corruption, notamment au moyen de formations régulières et d'échanges axés sur les normes de conduite, les risques de fraude, les dispositifs de lutte contre celle-ci ainsi que le devoir et la manière de signaler les actes répréhensibles.

e) **Gestion des programmes et des projets** : les missions d'audit interne soulignent la persistance de problèmes de gestion des projets, lesquels exigent d'apporter les améliorations suivantes : i) une gestion efficace des risques pendant la conception et la mise en œuvre du projet ; ii) des processus de gestion des bénéficiaires, pour s'assurer qu'ONU-Femmes et ses partenaires d'exécution atteignent les bénéficiaires ciblés ; iii) des cadres et des activités de suivi et

d'établissement de rapports efficaces ; iv) des rapports sur la performance des programmes et des projets contenant des informations financières et sur les résultats évalués par rapport au cadre de résultats et de ressources convenu ; v) la gestion des connaissances et de l'apprentissage ; vi) des orientations sur la budgétisation des coûts directs de gestion des projets. Le Service d'audit interne constate que l'Entité a commencé à mettre en œuvre la feuille de route pour l'amélioration du cycle de projet qu'il avait proposée en 2019 à l'issue de son examen consultatif.

f) **Gouvernance, supervision et gestion des performances** : les audits thématiques et de terrain ont montré la nécessité : i) de clarifier la répartition des fonctions de supervision des performances des bureaux extérieurs entre le siège et les bureaux régionaux, de renforcer les capacités et la responsabilité des responsables des processus opérationnels dans le cadre des différents domaines d'activité, d'améliorer l'appropriation et la cohérence des thèmes politiques et stratégiques, ainsi que de consolider les bureaux régionaux (qui représentent ensemble la deuxième ligne de maîtrise des risques) afin de garantir un contrôle de la gestion et de la conformité efficace ; ii) d'un cadre politique élémentaire de gouvernance institutionnelle pour la sous-traitance des processus opérationnels et des fonctions ; iii) d'une gestion régulière des performances des prestataires tiers auxquels ONU-Femmes recourt.

g) **Gestion des ressources humaines** : le Service d'audit interne a principalement conclu qu'il était nécessaire d'améliorer la politique de gestion des consultants individuels et le respect des contrôles existants par les unités chargées du recrutement, afin que les principes d'optimisation des ressources, de compétitivité et de transparence soient appliqués lorsqu'il s'agit de recruter des consultants, de déterminer leurs honoraires et de vérifier qu'ils produisent les résultats attendus, en temps voulu et de la qualité convenue. Dans le cadre de ses audits des bureaux extérieurs, le Service a estimé qu'il était nécessaire : i) d'élaborer des stratégies de gestion des ressources humaines à plus longue échéance, qui comparent les capacités existantes avec celles requises pour réaliser les priorités stratégiques, ce dont les bureaux extérieurs se chargeront avec l'aide, si besoin est, du service des ressources humaines du siège, en procédant également à une analyse de la dotation en effectifs, à la budgétisation adéquate des projets et à la conduite de négociations avec les donateurs, de manière à assurer le financement des besoins en personnel ainsi qu'à accélérer la mise en œuvre des plans de recrutement ; ii) d'établir des orientations sur les plans d'apprentissage et de développement des bureaux extérieurs en matière de validation et de rentabilité des formations ; iii) d'étudier les possibilités que le nouveau progiciel de gestion intégré traite de toutes les catégories de personnel dans un unique module relatif aux ressources humaines afin d'ouvrir l'accès à des données clés pour la planification et la gestion des effectifs ; iv) d'examiner et de prendre en compte régulièrement les risques de vacance prolongée ou d'occupation par intérim des postes de direction.

h) **Gestion des risques** : les missions d'audit ont révélé que la gestion des risques sur le terrain et au siège devait être améliorée, notamment en ce qui concerne la détermination des risques en amont, la tenue de discussions proactives ainsi que l'atténuation des problèmes et la communication de ceux-ci en temps utile aux supérieurs hiérarchiques, le cas échéant. Le Service se réjouit de constater que l'Entité met en œuvre la feuille de route pour l'amélioration de la gestion des risques qu'il avait proposée en 2019 à l'issue de son examen consultatif.

i) **Sensibilisation et communication** : le Service d'audit interne a repéré la nécessité i) que l'Entité adopte une orientation stratégique claire pour ses activités de communication et que la section de la communication et de la sensibilisation soit dotée d'un mandat sans équivoque qui définisse ses responsabilités et celles des différents bureaux en matière de communication ; ii) que la direction fixe des critères

de définition des priorités dans un cadre et des orientations relatifs à la communication qui s'appliqueront à l'Entité dans son ensemble ; iii) d'une image de marque visible et d'une action de sensibilisation claire ; iv) de réduire au minimum la fragmentation des fonctions et de la coordination entre unités en répartissant ces responsabilités entre le siège et les bureaux extérieurs ; v) de finaliser le plan de communication en situation de crise, et de renforcer le rôle de la communication dans la continuité des opérations ainsi que la planification des crises et de l'action humanitaire à l'échelle du siège et des bureaux extérieurs. L'avis du Service est fondé sur ce qu'il a observé lors d'audits des bureaux extérieurs relatifs à la sensibilisation et la communication.

j) **Gestion des achats** : le Service d'audit interne a recommandé de travailler sur une stratégie de professionnalisation de la fonction d'achat régionale, et de se servir du nouveau progiciel de gestion intégré pour produire des états des anomalies d'achat et des tableaux de bord de suivi qui permettront aux bureaux de renforcer la gestion des achats effectués localement en établissant des plans d'achats réalistes et des stratégies efficaces, 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. Le Service d'audit interne a reporté l'audit thématique de la gouvernance et de la gestion des marchés de services à 2022.

k) **Coordination du système des Nations Unies** : les bureaux extérieurs ont adopté une démarche différente pour exécuter leur mandat de coordination des Nations Unies, qu'ils n'ont pas toujours assorti d'une stratégie en la matière du fait de ressources limitées et d'un besoin d'orientations. ONU-Femmes doit mieux définir sa vision, mettre à jour sa stratégie, établir un cadre de responsabilité et savoir précisément quelles ressources sont investies dans la coordination du système des Nations Unies.

X. Services consultatifs

44. En 2021, le Service d'audit interne a mené à bien deux missions de conseil : a) une évaluation ponctuelle des progrès réalisés et des défis rencontrés au 20 février 2021 dans le cadre du projet de progiciel de gestion intégré d'ONU-Femmes ; b) concernant l'Initiative Spotlight, une évaluation indépendante des risques liés à la mise en œuvre de la phase I par ONU-Femmes, dont des enseignements ont été tirés. On trouvera un résumé de ces missions de conseil à l'annexe II du présent rapport.

45. 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 autant que de besoin aux évaluations de portefeuilles de pays menées par celui-ci. Le Service d'audit interne et le Service indépendant d'évaluation ont procédé à deux examens conjoints qui ont donné lieu à des rapports distincts, à savoir l'évaluation du portefeuille de pays et l'audit du Bureau du Pakistan, et l'évaluation du portefeuille et l'audit du Bureau de la République démocratique du Congo. Le Service d'audit interne a également contribué à l'évaluation formative des interventions d'ONU-Femmes face aux crises en Asie et dans le Pacifique.

46. 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 aux préparatifs du Plan stratégique pour la période 2022-2025. La Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants a régulièrement agi en tant qu'observatrice et conseillère proactive aux réunions de l'équipe dirigeante, du

Comité d'examen des activités et du conseil responsable de la mise en œuvre du projet de progiciel de gestion intégré ainsi que dans le cadre d'autres forums. 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.

47. Le Service d'audit interne prépare des supports de formation sur la prise en compte des questions de genre dans les audits, qui seront mis à la disposition des responsables d'audit interne œuvrant en faveur de l'intégration de la question du genre dans les activités d'audit. Avec l'aide de la section de la communication et de la sensibilisation d'ONU-Femmes, le Service a également mis son site Web à jour afin d'en faire une source d'informations facile à utiliser.

XI. Publication des rapports d'audit interne

48. Conformément à la décision du Conseil d'administration 2012/10 (voir [UNW/2012/16](#)), tous les rapports d'audit émis au titre du plan d'audit pour 2021 ont été rendus publics dans les trente jours suivant leur parution ; ils peuvent être consultés sur la page Web d'ONU-Femmes dédiée à la publication des rapports d'audit, à l'adresse suivante : <https://www.unwomen.org/fr/about-us/accountability/audit/internal-audit-reports>. Aucune demande de révision concernant tel ou tel rapport d'audit n'a été reçue, que ce soit de la part d'un service de l'Entité, d'une autre organisation ou d'un État membre.

49. Les rapports établis à l'issue des missions de conseil ne sont pas publiés. Des exemplaires en ont été communiqués à l'équipe dirigeante et au Comité consultatif pour les questions de supervision. Le présent rapport et son annexe II en résument les principaux points.

XII. Enquêtes

50. En 2021, le BSCI a enquêté sur des fautes présumées qui auraient été commises par des membres du personnel d'ONU-Femmes ou de tierces parties au détriment de l'Entité.

51. En 2021, la Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants a quant à elle continué d'assumer la responsabilité de la coordination et de la réception des informations sur les activités d'enquête. La Conseillère juridique d'ONU-Femmes et la direction des ressources humaines continuent de jouer un rôle essentiel dans ce domaine, conformément au cadre juridique d'ONU-Femmes applicable aux violations des normes de conduite des Nations Unies (le « cadre juridique »).

A. Volume de dossiers

52. En 2021, le BSCI a enregistré 36 nouvelles allégations concernant ONU-Femmes, contre 27 en 2020 et 52 en 2019. Le tableau 4 présente le nombre de dossiers dont le BSCI était saisi en 2021.

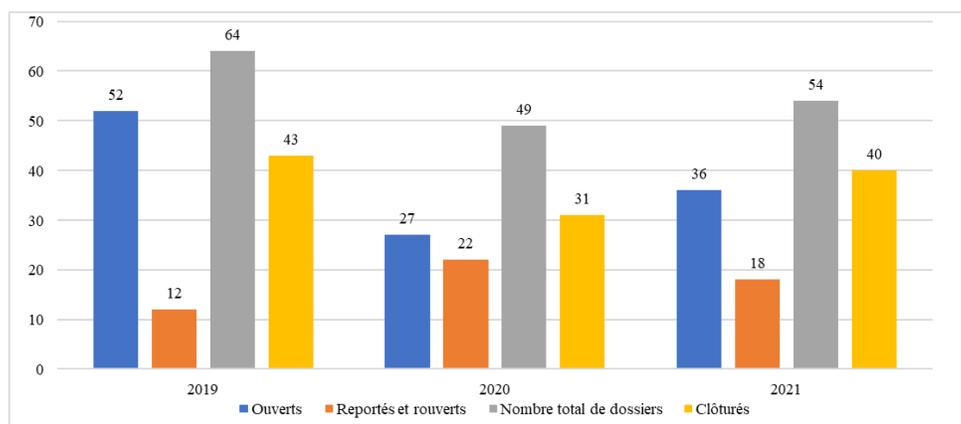
Tableau 4
Nombre de dossiers soumis à l'examen du BSCI en 2021

Dossiers à examiner	2021
Dossiers reportés le 1 ^{er} janvier	18
Dossiers ouverts en cours d'année	36
Dossiers de l'année précédente rouverts	–
Total annuel des dossiers	54
Dossiers clôturés (parmi les dossiers reportés)	15
Dossiers clôturés (parmi les dossiers ouverts)	25
Total annuel des dossiers clôturés	40
Dossiers en cours d'examen depuis le 31 décembre 2021	14

Source : Rapports trimestriels du BSCI.

53. On trouve à la figure 3 ci-dessous une comparaison du nombre de dossiers reçus, traités et clôturés par le BSCI entre 2019 et 2021.

Figure 3
Comparaison des dossiers ouverts, traités et clôturés par le BSCI de 2019 à 2021



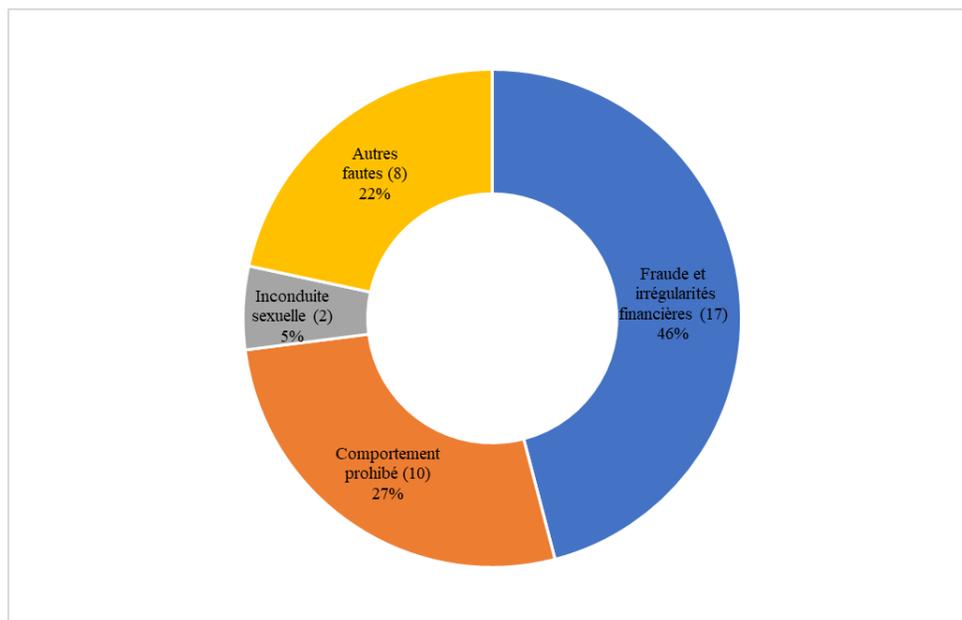
Source : Rapports trimestriels du BSCI.

54. En 2021, les 36 nouvelles allégations reçues par le BSCI lui ont été transmises au moyen de la ligne téléphonique directe (53 %), par courriel (39 %) ou par d'autres moyens (8 %). Les allégations provenaient de membres du personnel de l'ONU (56 %), ont été renvoyées par d'autres entités de l'ONU (22 %), émanaient de parties externes (11 %) ou émanaient de sources connues du BSCI mais non divulguées aux Services d'évaluation et d'audit indépendants (8 %), ou étaient anonymes (3 %).

B. Types d'allégations

55. Une allégation reçue et enregistrée par le BSCI peut viser plusieurs types de fautes à la fois. En 2021, le Bureau a reçu 36 nouvelles allégations concernant 37 cas de faute présumée, qui sont présentées par catégories regroupées dans la figure 4 ci-dessous. On trouvera dans le tableau 5 ci-après une comparaison avec les années 2019 et 2020.

Figure 4
Allégations reçues en 2021, par catégorie



Source : Rapports trimestriels du BSCI⁴.

Tableau 5
Comparaison des allégations reçues par catégorie, de 2019 à 2021

Catégorie d'allégations	2019	2020	2021
Fraude et irrégularités financières	24	14	17
Comportement prohibé	17	9	10
Inconduite sexuelle	3	1	2
Représailles	1	0	0
Autres fautes	14	11	8
Total	59	35	37

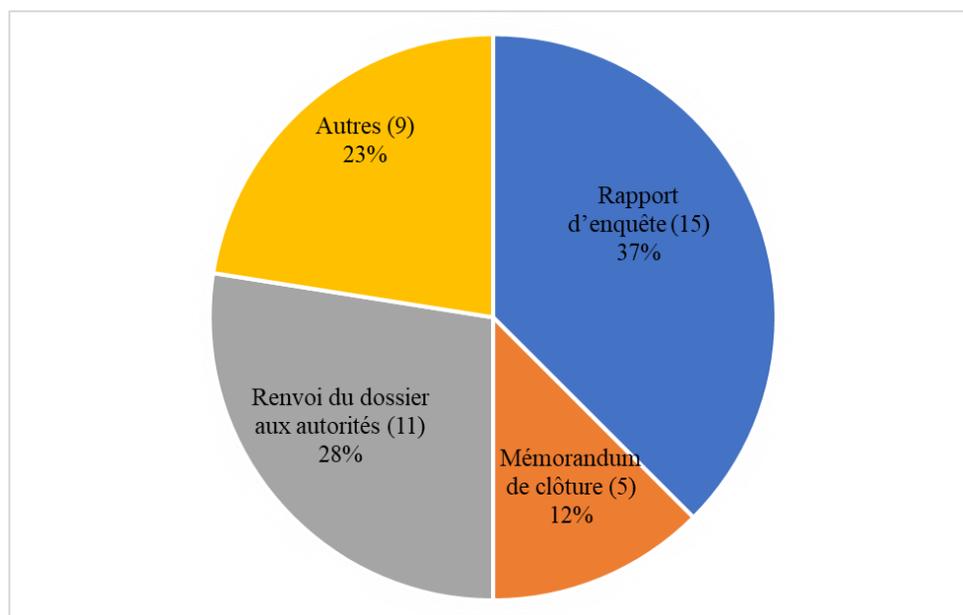
Source : Rapports trimestriels du BSCI (voir la note de bas de page).

C. Dossiers réglés, clôturés et reportés

56. Comme il ressort de la figure 5, le BSCI a classé 40 dossiers en 2021, contre 31 en 2020.

⁴ Remarques : 1) étant donné qu'ils peuvent porter sur plusieurs types de fautes présumées, les dossiers sont susceptibles d'être comptés plus d'une fois ; 2) le BSCI utilise des catégories d'allégations plus détaillées, lesquelles sont toutefois regroupées dans le présent rapport au titre de l'harmonisation des rapports annuels d'ONU-Femmes, du FNUAP, de l'UNICEF, de l'UNOPS et du PNUD.

Figure 5
Dossiers classés en 2021



Source : Rapports trimestriels du BSCI.

57. Sur les 40 dossiers clôturés, 20 l'ont été après qu'une évaluation préliminaire a révélé qu'une enquête n'était pas justifiée (contre 21 en 2019) et 20 après enquête (contre 10 en 2020). Parmi les 20 dossiers clôturés après évaluation préliminaire, le BSCI en a renvoyé 11 à ONU-Femmes (sous réserve du consentement du plaignant ou de la plaignante, le cas échéant) pour examen et action potentielle de la direction (contre 10 en 2019). En consultation, selon que de besoin, avec le service des ressources humaines, les services juridiques, l'unité d'appui à la gestion des programmes ou le bureau de pays concerné, 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, telle qu'une intervention des bureaux consultés, des examens sur dossier et inspections supplémentaires par les Services d'évaluation et d'audit indépendants ou l'examen de la question dans un futur audit du Service d'audit interne. Sur les 20 dossiers clôturés après enquête, 15 contenaient des allégations qui ont été estimées fondées et ont donné lieu à un rapport d'enquête (contre quatre en 2020), tandis que cinq contenaient des allégations qui ont été jugées non fondées et ont abouti à un acte de classement (contre trois en 2020).

58. Les 15 dossiers contenant des allégations avérées en 2021 (dont quatre dataient de 2019, cinq remontaient à 2020 et six ont été ouverts en 2021) concernaient :

- un style de gestion préjudiciable adopté par un membre du personnel, qui rendait l'environnement de travail menaçant et intimidant ;
- un comportement prohibé de la part d'un membre du personnel et des irrégularités dans ses états de présence ;
- la falsification d'informations à caractère personnel dans différentes procédures de recrutement lancées par ONU-Femmes, un conflit d'intérêts dans une procédure de passation de marché, la falsification d'un document demandé par le BSCI, et un gaspillage des ressources d'un montant de 26 000 dollars des

États-Unis du fait d'un membre du personnel lors de l'achat d'un nouveau véhicule ;

- le gaspillage de ressources par un prestataire de services et des irrégularités dans ses reçus, qui ont coûté 2 755 dollars des États-Unis à ONU-Femmes ;
- la falsification de documents de paiement par un consultant à hauteur de 741 dollars des États-Unis, qui n'a cependant pas entraîné de perte financière importante ;
- un cas d'abus de pouvoir incluant des pratiques d'intimidation du personnel d'ONU-Femmes et la commission d'irrégularités en matière de recrutement par un membre du personnel ;
- la falsification de documents financiers par le personnel d'un partenaire d'exécution, qui a donné lieu au détournement de fonds d'ONU-Femmes d'un montant de 141 051 dollars des États-Unis ;
- des demandes de remboursement de frais d'hébergement frauduleuses, d'un montant de 5 808 dollars des États-Unis, déposées par un membre du personnel, qui n'ont cependant pas donné lieu à un préjudice financier ;
- l'association d'un compte mobile personnel à un compte téléphonique d'ONU-Femmes par un membre du personnel, qui a entraîné la facturation à l'Entité de frais de téléphonie privée d'un montant de 84 dollars des États-Unis (dont elle a finalement été remboursée) ;
- la non-divulgence d'un conflit d'intérêts par l'ingénieur technique d'un fournisseur d'ONU-Femmes (engagé par l'Entité pour superviser des travaux de construction et contribuer à la sélection d'une entreprise de construction), lequel était alors propriétaire de l'une des entreprises de construction soumissionnaires ;
- des irrégularités en matière de recrutement commises par un membre du personnel ;
- des irrégularités dans les procédures d'appels d'offres et/ou la collusion entre trois fournisseurs d'ONU-Femmes lors de plusieurs passations de marchés, ce qui a été examiné dans le cadre de trois dossiers ;
- le non-respect des normes de conduite attendues d'un membre du personnel, qui n'a pas divulgué un problème de santé connu pendant son recrutement par ONU-Femmes.

59. Sur les 15 dossiers contenant des allégations avérées, huit dossiers relatifs à des membres du personnel d'ONU-Femmes ont été renvoyés à l'Entité afin qu'elle prenne des mesures en application de son cadre juridique. Dans le cadre de trois dossiers concernant respectivement un prestataire de services ayant cessé de travailler pour ONU-Femmes, un ancien consultant et un partenaire d'exécution, la Conseillère juridique d'ONU-Femmes, en collaboration avec des bureaux de l'Entité, envisageait de prendre ou prenait les mesures voulues conformément aux accords d'ONU-Femmes avec les parties aux dossiers. S'agissant de quatre dossiers relatifs à des fournisseurs, la Conseillère juridique d'ONU-Femmes, en collaboration avec la Division de la gestion et de l'administration et en consultation avec les Services d'évaluation et d'audit indépendants, envisageait de prendre les mesures voulues en ouvrant une procédure de sanction contre les fournisseurs. ONU-Femmes n'a pas engagé ce type de procédure depuis 2018, après que le PNUD a cessé de lui fournir des services d'enquête. La Conseillère juridique d'ONU-Femmes envisageait également ou a décidé, en consultation avec le Bureau des affaires juridiques de l'ONU, de renvoyer six des 15 dossiers contenant des allégations avérées aux services

de répression locaux. On trouvera également des informations sur les mesures disciplinaires et d'autre nature prises en 2021 dans le rapport de la Directrice exécutive d'ONU-Femmes sur les mesures disciplinaires et autres mesures prises en réponse aux fautes et actes répréhensibles commis par des membres du personnel d'ONU-Femmes, par le personnel d'autres entités ou par des tiers, et aux cas de comportement délictueux pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021.

60. Au 31 décembre 2021, le BSCI avait reporté l'examen de 14 dossiers à 2022. Au 31 mars 2022, quatre de ces dossiers étaient clôturés et dix faisaient toujours l'objet d'une enquête. Parmi les quatre dossiers clôturés, un l'a été après une évaluation préliminaire (et a été renvoyé à ONU-Femmes pour examen et action potentielle de la direction) et trois l'ont été après enquête (dont deux contenaient des allégations jugées non fondées et un des allégations avérées). Le dossier qui contenait des allégations avérées portait sur le détournement de fonds d'un montant de 6 823 dollars des États-Unis par le personnel d'un partenaire d'exécution. Alors que les bureaux d'ONU-Femmes prenaient les mesures voulues conformément à l'accord de l'Entité avec ce partenaire d'exécution, la Conseillère juridique d'ONU-Femmes envisageait de renvoyer le dossier en question aux services de répression locaux.

D. Activités de lutte contre la fraude et la corruption

61. Outre qu'ils ont accompagné le BSCI dans ses enquêtes, les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont mené leurs propres activités de lutte contre la fraude et la corruption, de sensibilisation et de campagnes au sein d'ONU-Femmes.

62. En outre, les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont éclairé la discussion et l'élaboration d'accords de dons avec d'autres entités onusiennes, des États membres de l'ONU, des organismes multilatéraux et divers tiers. Ils ont également participé à des échanges entre services d'audit interne et d'enquête de l'ONU afin de définir un style de rédaction harmonisé à appliquer aux prochains accords conclus avec des donateurs.

63. En collaboration avec l'équipe dirigeante et la Division de la planification stratégique, des ressources et de l'efficacité, les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont par ailleurs lancé la première campagne de lutte contre la corruption à l'occasion de la Journée internationale de lutte contre la corruption, le 9 décembre 2021. ONU-Femmes a diffusé un message mondial pour rappeler à tous les membres de son personnel les responsabilités qui leur incombent en matière de prévention, de détection et de signalement des cas de fraude et de corruption.

Annexe I**Rapports des missions d'audit et de conseil publiés en 2021**

N°	Mission	Nombre de recommandations		Appréciation générale
		Total	Hautement prioritaire	
Audits de terrain				
1	Bureau de la Palestine	10		Satisfaisant
2	Bureau du Pakistan (en collaboration avec les Services d'évaluation et d'audit indépendants)	12	5	Quelques améliorations nécessaires
3	Bureau de l'Éthiopie	12	4	Satisfaisant
4	Bureau de programme du Tadjikistan	10	1	Quelques améliorations nécessaires
5	Bureau de programme de la Serbie	2	1	Satisfaisant
6	Bureau de la République démocratique du Congo (en collaboration avec les Services d'évaluation et d'audit indépendants)	21	8	Améliorations importantes nécessaires
7	Métasynthèse des audits des bureaux extérieurs	16	1	Quelques améliorations nécessaires
Audits du siège				
1	Fonction de sensibilisation et de communication	15	4	Améliorations importantes nécessaires
Audits thématiques				
1	Gestion des risques présentés par les tiers fournissant des services en sous-traitance	5	2	Quelques améliorations nécessaires
2	Programme de lutte contre la fraude	12	5	Niveau de maturité 2
3	Gestion des consultants individuels	15	4	Améliorations importantes nécessaires
4	Gestion des éléments d'actifs et des contrats de location	10	1	Quelques améliorations nécessaires
Missions de conseil				
1	Évaluation ponctuelle des progrès réalisés et des défis rencontrés au 20 février 2021 dans le cadre du projet de progiciel de gestion intégré d'ONU-Femmes			
2	Initiative Spotlight : évaluation indépendante des risques liés à la mise en œuvre de la phase I par ONU-Femmes et définition des enseignements tirés			

Annexe II

Brève description des examens consultatifs

Évaluation ponctuelle de l'avancement du projet de progiciel de gestion intégré au 20 février 2021

Le Service d'audit interne avait pour principal objectif d'évaluer l'efficacité des dispositifs actuels de gouvernance du projet, la planification de sa portée, de son calendrier de mise en œuvre et de son budget, la gestion des risques et les progrès jusqu'alors accomplis au regard du plan établi. Au moment de l'évaluation, en février 2021 :

- concernant la gouvernance, le Service d'audit interne a constaté qu'assurer l'efficacité du comité responsable du projet, reconnaître le rôle de la direction du projet et définir les responsabilités et les compétences de son gestionnaire renforcerait les mécanismes de gouvernance du projet ;
- concernant le processus de planification, le Service d'audit interne a confirmé qu'ONU-Femmes était fortement dépendante du PNUD, fournisseur externe de progiciels de gestion intégrés, et souscrit à sa décision de se détacher d'Atlas. Le défi a notamment été d'établir une charte de projet interinstitutionnelle, d'activer le comité interinstitutionnel responsable du projet et d'approuver le descriptif de projet d'ONU-Femmes, ce qui supposait d'évaluer la portée initiale du projet et les principales fonctionnalités du nouveau progiciel de gestion intégrée, en plus de définir la manière dont l'écart entre la portée initiale et les fonctionnalités serait pris en compte ;
- concernant les progrès réalisés à ce jour, le Service d'audit interne a approuvé les efforts menés par la direction pour finaliser le plan et le budget de projet détaillés d'ONU-Femmes, et souligné la nécessité de maintenir la transformation des activités et la reconfiguration des processus opérationnels initialement prévues dans le cadre du projet, ainsi que de gérer la mesure dans laquelle le projet interinstitutionnel dépend d'ONU-Femmes en ce qu'il fait concurrence à d'autres priorités stratégiques ;
- concernant la gestion des risques, le Service d'audit interne a jugé qu'il s'agissait de l'un des aspects les plus avancés du projet, ONU-Femmes ayant fait preuve d'un haut niveau de maturité en recensant et en consignait les risques relatifs au projet avant de les signaler à l'équipe dirigeante. L'Entité pourrait améliorer la prise des décisions de signalement des risques afin que leur gestion soit pleinement efficace.

Initiative Spotlight : évaluation indépendante des risques liés à la mise en œuvre de la phase I par ONU-Femmes et recensement des enseignements tirés

Cette évaluation visait à aider la direction à repérer les principales réalisations accomplies, épreuves traversées et enseignements tirés par ONU-Femmes au cours de la mise en œuvre de la phase I de l'Initiative Spotlight en matière de gouvernance, de coordination, de rôle d'harmonisation technique, d'exécution de projets et d'opérations. Certains des faits observés échappaient au contrôle d'ONU-Femmes.

Le Service d'audit interne salue la mobilisation de hauts responsables d'ONU-Femmes en faveur de l'Initiative Spotlight, la constitution d'une équipe affectée à la gestion de l'initiative dans la section de l'Entité chargée de l'élimination des violences faites aux femmes, le recours à des capacités internes d'appui opérationnel en fin de mise en œuvre ainsi que la détermination et la volonté affichées par les membres du personnel d'ONU-Femmes travaillant sur des programmes régionaux et

de pays. L'Initiative Spotlight a pris un élan politique notable qui en a fait une priorité stratégique de premier plan dans les pays de mise en œuvre ainsi qu'aux yeux du Secrétaire général et de la Vice-Secrétaire générale de l'ONU, lesquels ont continué de défendre les objectifs de l'initiative, en particulier pendant la crise de la COVID-19. L'Initiative Spotlight est l'un des premiers « fonds modèles » d'action sur les objectifs de développement durable établis par l'ONU. Elle représente une mise à l'épreuve décisive de la capacité des organismes onusiens à s'unir afin de produire un impact à long terme dans de multiples domaines en collaborant avec un grand nombre de partenaires.

Les échéances fixées pour l'Initiative Spotlight sont ambitieuses par rapport aux résultats et à la couverture géographique attendus. Quand bien même la pandémie mondiale ne l'aurait pas rendu plus complexe, le déploiement de l'initiative a été difficile. Le choix d'un partenariat inclusif avec des gouvernements et des organisations de la société civile (OSC), dont le renforcement du rôle et des capacités reçoit d'importants financements, pose un défi intrinsèque lié à la capacité des gouvernements et des OSC à obtenir les résultats escomptés, que les crises sanitaires et économiques, les confinements et la concurrence entre priorités nationales dus à la COVID-19 viennent aggraver. La structure de gouvernance de l'Initiative Spotlight est complexe et n'a pas été articulée en temps voulu dans des instructions permanentes qui délimitent clairement les rôles, les responsabilités et les délais applicables.

Outre accorder une plus grande attention à l'évaluation interne de la faisabilité par ONU-Femmes, il aurait fallu se concentrer davantage sur le financement des préparatifs structurels nécessaires à la prestation des services de coordination technique et de mise en œuvre de programme attendus d'une telle initiative « phare » dans le cadre des contraintes existantes. Bien qu'elle dispose de ressources limitées pour porter la charge d'une initiative aussi étendue, complexe et ambitieuse, et malgré la difficulté d'assumer la double responsabilité de coordination technique et de mise en œuvre de programme, ONU-Femmes a joué un rôle d'importance dans la refonte en cours des Nations Unies et de ses méthodes de mise en œuvre. Les rôles de coordination technique et de mise en œuvre attendus d'ONU-Femmes sont exigeants et offrent une occasion importante à ses bureaux extérieurs d'adapter leur structure, leurs capacités et leurs aptitudes, outre fournir un appui en temps utile. Cependant, les ressources nécessaires afin que les bureaux extérieurs d'ONU-Femmes puissent remplir ces deux rôles n'ont pas toujours été allouées en quantité suffisante.

Les principaux enseignements tirés soulignent notamment la nécessité :

- d'évaluer la faisabilité et les capacités pour vérifier qu'ONU-Femmes est prête à supporter la charge de nouveaux programmes de grande ampleur ;
- d'institutionnaliser les mécanismes de supervision du projet et d'attribuer des responsabilités claires en matière de mise en œuvre, d'améliorer la gestion budgétaire des programmes d'envergure ainsi que de calculer les coûts d'appui et de les répartir entre les sections centrales d'appui concernées ;
- de clarifier les principales fonctions et responsabilités internes concernant le suivi et le contrôle de la gestion de l'Initiative Spotlight, en mettant à jour des évaluations des risques ciblées.

Annexe III

Charte des Services d'évaluation et d'audit indépendants et du Service d'audit interne

Charte des Services d'évaluation et d'audit indépendants (en anglais)

[UN-Women-Charter-of-Independent-Evaluation-and-Audit-Services-en.pdf](#)

Charte du Service d'audit interne (en anglais)

[UN-Women-Charter-of-Independent-Evaluation-and-Audit-Services-en.pdf](#)
