



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

Distr. générale  
16 avril 2021  
Français  
Original : anglais

Session annuelle de 2021

21-23 juin 2021

Point 6 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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020

### 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 allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020. 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 rapport sur les activités d'audit interne et d'enquête pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020 ; 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 2020 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 2020 ; sur les résultats des audits internes et des services de conseil entrepris en 2020 ; 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<sup>1</sup>, 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 (ONU) 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)*]

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 2020, et sur les progrès réalisés par la direction dans la mise en application des recommandations d'audit

---

<sup>1</sup> <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/about%20us/accountability/un-women-charter-of-independent-evaluation-and-audit-services-fr.pdf?la=fr&vs=4942>

interne et consultatives. On trouvera à la section IV un bref résumé des travaux sur lesquels se fonde cet avis.

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, 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 sur le terrain, selon les accords de niveaux de services en vigueur.

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. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Service d'audit interne conduisait un audit de la gestion des risques mise en œuvre par les tiers fournissant des services en sous-traitance pour ONU-Femmes, qui permettra notamment d'obtenir un niveau d'assurance plus élevé à cet égard ; les résultats de cet audit seront communiqués dans le rapport annuel du Service d'audit interne pour 2021.

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 difficile d'accéder aux documents justificatifs, au personnel ou aux parties prenantes qui sont habituellement disponibles lors des visites sur le terrain.

9. D'après les sources de données factuelles décrites 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 réalisées en 2020, 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 note les mesures prises par ONU-Femmes pour améliorer la gouvernance et la gestion des risques en 2020. En particulier, ONU-Femmes a mis en place un comité d'examen des activités au sein duquel la direction examine les questions liées aux performances et aux risques de l'Entité, et a en outre régulièrement donné la possibilité aux Services d'évaluation et d'audit indépendants d'informer l'équipe dirigeante sur des questions relatives aux résultats de l'évaluation indépendante, de l'audit interne et des conseils, entre autres. Le Service d'audit

interne a toutefois détecté, dans le cadre des missions d’audit et de conseil qu’il a menées en 2020, certains domaines d’amélioration primordiaux qui requièrent l’attention de la direction, à savoir :

a) Renforcer les 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 définir et communiquer clairement les attributions des bureaux régionaux en ce qui concerne le suivi et le contrôle des bureaux extérieurs dans leur région ;

b) Évaluer et améliorer la capacité d’assimilation de la direction en vue de mettre en application les recommandations d’audit interne et consultatives qui exigent des directives de la part de l’équipe dirigeante, une coordination et des ressources. Le Service d’audit interne est conscient des répercussions considérables de la COVID-19 sur la mise en application à titre prioritaire des recommandations et sur la capacité de l’Entité à ce faire, mais il attend de la direction qu’elle se concentre sur ces recommandations pendant la stabilisation d’après-crise, en 2021 et 2022 ;

c) Renforcer les effectifs, en particulier sur le terrain, et 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) Comme recommandé dans le Rapport sur les activités d’audit interne et d’enquête pour 2019, entamer la préparation d’une déclaration annuelle de contrôle interne afin d’établir clairement la responsabilité et l’obligation de rendre des comptes de la direction en matière de gestion des risques et de contrôles internes. 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 rend pas compte, sous la forme d’une déclaration de contrôle interne, de la manière dont elle s’acquitte de cette tâche chaque année.

11. 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 et des critères sur lesquels se fonde l’avis [décision 2015/4, point b)]**

12. 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 2020, 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 2020 ; 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 contrôle, et pour lui faire part de telles situations dont elle a connaissance.

### **Plan d'audits axés sur le risque pour 2020**

13. Conformément aux normes professionnelles et aux pratiques modernes, les audits internes conduits par le Service d'audit interne donnent une assurance quant à l'efficacité des mesures de gouvernance et de gestion s'agissant de détecter et de 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.

14. Il n'a pas été possible de couvrir tous les risques, processus, unités administratives ou bureaux d'ONU-Femmes dans le plan d'audit axé sur le risque pour 2020. Le Service interne d'audit 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.

15. En outre, en 2020, 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, l'impossibilité de se rendre dans les bureaux extérieurs, et la numérisation limitée de certains dossiers programmatiques, financiers et administratifs de l'Entité. En raison des restrictions des déplacements, le Service a seulement conduit les audits de quatre des neuf bureaux extérieurs qu'il avait prévu de contrôler. S'agissant des audits à distance, le Service a dû s'en remettre à la direction pour qu'elle lui fournisse des données justificatives complètes et précises. L'ONU-Femmes gagnerait à améliorer la numérisation de son archivage et de sa gestion des dossiers afin que les informations clés des dossiers puissent être accessibles sous forme électronique en

cas de besoin. Cela permettrait également aux responsables des processus opérationnels d'effectuer des activités de suivi et de contrôle à distance.

### **Résultats et appréciations issus des différentes missions d'audit**

16. En 2020, dans le cadre de son plan d'audit annuel, le Service d'audit interne a mené 16 missions d'audit interne et de conseil, dont les rapports finaux ont tous été publiés la première semaine de mars 2021. 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.

17. Le Service a attribué les appréciations suivantes aux entités ou processus contrôlés :

- Sept 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 généralement établis et fonctionnels mais devaient être quelque peu améliorés.
- Une mission a 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 généralement établis et fonctionnels mais devaient être nettement améliorés.
- Deux évaluations de la maturité ont donné lieu à des notations comprises entre le niveau 1 et le niveau 2, alors que le niveau de maturité souhaité est le niveau 3 ou le niveau 4 (ce qui correspond globalement à l'appréciation « améliorations importantes nécessaires »).
- 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 »).

18. La Section VIII fournit des détails sur les constatations récurrentes et importantes observées dans le cadre des travaux d'audit interne et de conseil du Service en 2020.

### **Progrès réalisés par la direction dans la mise en application des recommandations d'audit**

19. Le taux d'application des recommandations d'audit interne formulées avant 2020 s'est établi à 93 %, 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 de l'audit interne note que la mise en application des recommandations d'audit formulées avant 2020 a ralenti, ce qui pourrait être dû à l'augmentation du nombre de recommandations institutionnelles et thématiques, dont la mise en œuvre requiert du temps et des ressources, ainsi qu'aux priorités émergentes liées à la gestion de la crise de la COVID-19. Le Service a continué de suivre et de contrôler l'état d'avancement de ces recommandations, et encourage la direction à donner suite aux recommandations d'audit dans les délais convenus.

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

20. En 2020, 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.

21. 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 2020, le Service a mis en œuvre la majeure partie de son plan d'action à partir d'une analyse des lacunes de ses propres pratiques au regard des Normes. Il prévoit de commander une évaluation indépendante de la qualité en 2021 afin de vérifier sa conformité aux Normes. S'il ne peut pas encore déclarer que ses activités sont conformes aux Normes, il continue néanmoins 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, point d)]

22. 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 les domaines couverts par les activités d'audit interne et les enquêtes réponde aux attentes. En 2020, le Service a reçu des ressources suffisantes pour exécuter les activités prévues dans son plan d'audit pour 2020, et les a employées conformément à son plan d'audit et aux règles et politiques d'ONU-Femmes. Les cinq postes qui composent son tableau d'effectifs, à savoir un poste P-5 (Chef/Cheffe), 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 2020, il a reçu un montant de 447 000 dollars des États-Unis au titre des dépenses hors personnel, dont une partie a été restituée à l'Entité en raison de la réduction des déplacements vers les bureaux extérieurs et des frais y afférents, étant entendu qu'il s'agissait d'une mesure ponctuelle due aux circonstances liées à la COVID-19.

23. Le BSCI a facturé 128 152 dollars des États-Unis à ONU-Femmes au titre des enquêtes achevées en 2020, contre 160 056 dollars des États-Unis en 2019 (selon les factures supplémentaires antérieures et postérieures du BSCI reçues au 31 mars 2021)<sup>2</sup>. Le Bureau fait directement payer ONU-Femmes selon le principe du recouvrement des coûts, mais cette modalité est sans incidence sur le budget du Service d'audit interne.

24. En 2020, 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 faire fonction de responsable chargée de recevoir et de transmettre les rapports d'enquête,

<sup>2</sup> Le rapport sur les activités d'audit interne et d'enquête pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 indiquait un montant estimé de 181 000 dollars des États-Unis, (par. 21 ; disponible à l'adresse <https://undocs.org/UNW/2020/3>).

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. Dans son plan de travail annuel pour 2021, il a demandé 82 000 dollars supplémentaires pour financer les mesures de soutien aux enquêtes et à la lutte contre la fraude.

## **VII. Exécution du plan d'audit axé sur le risque pour 2020**

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

25. 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 lignes<sup>3</sup>, 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.

26. Le plan d'audit interne pour 2020 a été élaboré à partir d'une évaluation des risques indépendante menée par le Service d'audit interne, et compte tenu des observations de la haute direction 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.

27. 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 2020. Il a ainsi reporté certains audits de terrain et ajouté de nouvelles priorités et zones de risque. Il a en outre envisagé des possibilités en vue de conduire des audits dynamiques sur des sujets et des risques émergents, et a fourni des informations sur ses activités concernant les risques émergents et les projets de politiques et de procédures entrepris à cet égard.

28. Les missions prévues dans le plan d'audit axé sur le risque ont été menées à bien en 2020, à l'exception de trois d'entre elles. Quatre examens ont été reportés de 2020 à 2021. Huit rapports relevant du plan d'audit pour 2020 ont été publiés en 2020, et huit autres l'ont été au cours de la première semaine de mars 2021. 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

---

<sup>3</sup> 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'autres priorités de travail émergentes liées à la pandémie de COVID-19. En raison de la numérisation limitée des dossiers et du travail à distance, il a également fallu du temps aux bureaux pour collecter les pièces justificatives demandées pour les audits et les examens consultatifs.

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

29. En 2020, le Comité consultatif pour les questions de supervision a suivi l'exécution du plan d'audit axé sur le risque pour 2020 en publiant des rapports d'étape et 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.

30. 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 de l'ONU.

## C. Rapports et appréciations d'audit

31. 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. Le tableau 1 présente les appréciations générales attribuées à onze audits internes réalisés par le Service d'audit interne dans le cadre du plan d'audit 2020. Parmi ces audits, quatre étaient des audits internes des bureaux extérieurs d'ONU-Femmes, et sept portaient sur des processus thématiques de l'Entité. Le tableau indique aussi le nombre de recommandations d'audit formulées et leur degré de priorité.

**Tableau 1. Rapports d'audit interne assortis d'appréciations et de recommandations**

<i>Audit</i>	<i>Appréciation</i>	<i>Recommandations</i>	<i>Priorité élevée</i>	<i>Priorité moyenne</i>
1. Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe	Quelques améliorations nécessaires	15	6	9
2. Bureau de pays du Kenya	Quelques améliorations nécessaires	13	6	7
3. Bureau de programme de la Somalie	Améliorations importantes nécessaires	18	7	11
4. Fonction de secrétariat des Fonds d'affectation spéciale de l'ONU et d'ONU-Femmes	Quelques améliorations nécessaires	7	2	5
5. Conformité aux exigences des donateurs	Quelques améliorations nécessaires	9	3	6
6. Gestion de l'affectation du personnel temporaire	Quelques améliorations nécessaires	5	1	4
7. Paix, sécurité et action humanitaire	Quelques améliorations nécessaires	16	5	11
8. Gestion du cycle des politiques	Niveau de maturité 2 avec quelques éléments de niveau 3	13	5	8

<i>Audit</i>	<i>Appréciation</i>	<i>Recommandations</i>	<i>Priorité élevée</i>	<i>Priorité moyenne</i>
9. Bureau de pays du Vietnam (évaluation du portefeuille de pays + audit)	Quelques améliorations nécessaires	7	5	2
10. Évaluation de la cybersécurité	Niveau de maturité 1 avec quelques éléments de niveau 2	16	11	5
11. Évaluation rapide des interventions en espèces	Niveau de maturité 1 avec quelques éléments de niveau 2	7	Pas de classement	Pas de classement
<b>Nombre total de recommandations</b>		<b>126</b>	<b>51</b>	<b>68</b>

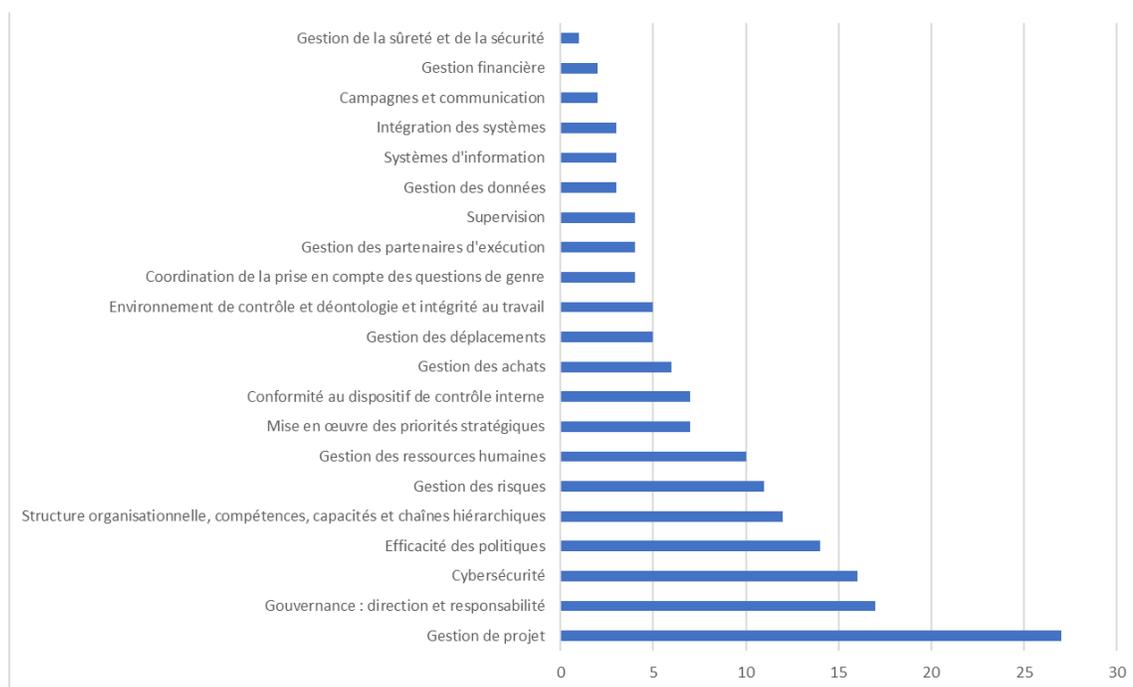
32. Cinq autres audits ont été conduits mais n'ont pas donné lieu à une appréciation en raison de leur nature consultative, à savoir : i) une évaluation comparative de la déontologie et de l'intégrité ; ii) un examen limité de la gouvernance, des risques et de la conformité (campagne HeForShe) ; iii) deux mémorandums concernant les enseignements tirés des enquêtes du BSCI sur les lacunes potentielles en matière de contrôle ; iv) une évaluation rapide de la gouvernance dans le cadre du mandat de coordination du système des Nations Unies. On trouvera à l'annexe 1 des informations sur ces missions de conseil.

33. Le Service d'audit interne a aussi participé à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des initiatives programmatiques phares et des priorités thématiques du Plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes. Cette évaluation indépendante de l'Entité a donné lieu à plusieurs recommandations en matière de gouvernance et de responsabilité.

## VIII. Principaux résultats des audits internes et des missions consultatives

34. 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 2020 (voir le graphique 1 et les paragraphes qui suivent).

**Graphique 1. Principaux problèmes recensés et recommandations formulées en 2020 par domaine d'activité**



Source : rapports du Service d'audit interne.

35. En 2020, le Service d'audit interne a relevé des problèmes notables dans les domaines d'activité suivants :

a) **Gestion des programmes et des projets.** Le Service a relevé plusieurs problèmes récurrents dans le cadre de ses missions d'audit interne et de conseil relatives au cycle de vie des programmes et des projets, qui exigent des améliorations, à savoir : i) une conception de projets prévoyant des modalités d'exécution et des dispositions en matière de durabilité fondées sur une théorie du changement solide et un cadre de résultats, et d'un bon rapport coût-efficacité ; ii) une gestion efficace des risques pendant la conception et la mise en œuvre du projet ; iii) des processus de gestion des bénéficiaires, en particulier pendant les périodes de télétravail, pour s'assurer qu'ONU-Femmes et ses partenaires d'exécution parviennent aux bénéficiaires ciblés ; iv) des cadres, des activités et une fonction de suivi et d'établissement de rapports efficaces ; v) 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 ; vi) une gestion des connaissances et de l'apprentissage s'appuyant sur la collecte, le regroupement, le partage et le traitement des données des enseignements et des bonnes pratiques tirés du suivi, des examens à mi-parcours et des évaluations des interventions passées et en cours. Parallèlement, le Service constate avec satisfaction 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 son examen consultatif. Toutefois, certains progrès ont été freinés en raison du nouveau projet relatif au progiciel de gestion intégré (#NextGenERP) et d'un manque de clarté, au moment de la rédaction du présent rapport, quant à l'inclusion du module du projet dans la feuille de route.

b) **Dispositifs de gouvernance.** Le Service a recensé certains domaines dans lesquels la direction pourrait être mieux définir sa vision, son orientation et ses

stratégies de mise en œuvre. Certains domaines et processus tireraient profit de cadres de responsabilité plus clairs comportant des énoncés fonctionnels (énumération des fonctions et compétences), les chaînes hiérarchiques et les ressources allouées.

c) **Cybersécurité, intégration des systèmes d'information et gestion des données.** Le Service a recensé les problèmes suivants : i) les missions d'audit et de conseil ont confirmé l'existence d'une série de systèmes d'information qui ne sont pas entièrement intégrés au sein d'ONU-Femmes, ce qui est susceptible d'entraîner une charge de travail supplémentaire pour les utilisateurs qui doivent saisir ou extraire de manière répétée des données potentiellement incompatibles ; ii) ONU-Femmes ne dispose pas d'un système de gestion de projet de bout en bout (au-delà des fonctions limitées du progiciel de gestion intégré actuel), notamment d'une fonctionnalité permettant de générer des rapports financiers et descriptifs axés sur les résultats à l'intention des donateurs dans le cadre d'un système intégré ; iii) l'élaboration en cours de la politique de protection des données et de la vie privée d'ONU-Femmes doit s'accompagner d'une mise à jour de sa politique de gestion des dossiers alignée sur les normes et pratiques de numérisation actuelles dans le cadre du télétravail, étant donné que cette modalité de travail a des incidences sur la qualité des pièces justificatives (disponibilité et exhaustivité) ; iv) ONU-Femmes doit améliorer sa situation en matière de cybersécurité, notamment la sensibilisation générale, et faire évoluer sa culture et ses habitudes en matière de cybersécurité.

d) **Efficacité et conformité aux politiques et procédures.** Les audits et les missions de conseil ont permis au Service de détecter des domaines dans lesquels l'Entité doit prendre les mesures suivantes : i) établir, consolider ou réviser ses politiques, selon le cas (par exemple le cadre de sa politique de déontologie et d'intégrité, sa fonction de secrétariat de la gestion et des subventions des fonds d'affectation spéciale, son cycle global de politiques internes), en alignant les politiques existantes sur les processus opérationnels, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, les priorités stratégiques et les processus de planification annuelle du travail ; ii) améliorer sa conformité au dispositif et aux politiques de contrôle interne en vigueur, notamment en matière de déplacements, d'achats et de ressources humaines ; iii) prévoir des mesures de gestion du changement, notamment des formations, un service d'assistance, des outils et un système de contrôle de la conformité dans le cadre de l'introduction et de la mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures ; iv) renforcer les capacités et la responsabilité des responsables des processus opérationnels dans le cadre des différents domaines d'activité et en ce qui concerne l'appropriation et la cohérence des thèmes politiques et stratégiques, ainsi que des 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.

e) **Responsabilités, capacités, compétences et structure nécessaires à la réalisation des priorités stratégiques.** Les audits de terrain ont montré que la structure des bureaux extérieurs est souvent fragile, ce qui exige de mieux faire correspondre les ambitions des bureaux concernés avec leur capacité d'obtention de résultats. Cette situation s'explique par : i) une rotation importante du personnel et des postes de direction vacants ; ii) le fait que la capacité d'absorption de certaines fonctions, services et équipes visant à soutenir la mise en œuvre d'un plus grand volume de financement des activités de base n'est pas toujours alignée sur l'augmentation des investissements dans les activités ; iii) les dispositions prévues par le siège pour superviser les bureaux extérieurs ne sont pas encore pleinement mises en œuvre.

f) **Gestion des risques.** Les missions d'audits et de conseil 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 a souvent constaté que la gestion des risques n'était pas intégrée dans les processus décisionnels relatifs à la gestion des programmes et des projets, et qu'elle était principalement considérée comme une exigence de conformité. Les politiques et procédures ne sont pas toujours axées sur les risques ni dérivées d'évaluations des risques de bout en bout. Parallèlement, le Service constate avec satisfaction que l'Entité a commencé à mettre en œuvre la feuille de route pour l'amélioration de la gestion du risque institutionnel qu'il avait proposée en 2019 à l'issue son examen consultatif.

g) **Gestion des ressources humaines.** Les missions ont principalement mis en lumière la nécessité d'améliorer la politique d'affectation du personnel temporaire, les problèmes de gestion des consultants et l'absence d'une stratégie d'apprentissage et de développement de l'Entité entièrement élaborée et mise en œuvre. Le progiciel de gestion intégré actuel d'ONU-Femmes ne permettait pas une gestion et un suivi complets du personnel de l'Entité permettant de couvrir, par exemple, l'ensemble des consultants. Depuis lors, ONU-Femmes a élaboré un autre tableau de bord pour effectuer le suivi personnel. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Service d'audit interne conduisait un audit de la gestion des consultants recrutés au titre d'accords individuels de services spéciaux, dont les résultats seront communiqués dans le rapport annuel pour 2021.

h) **Coordination du système des Nations Unies.** Les bureaux extérieurs ont adopté une démarche différente pour exécuter leur mandat de coordination du système des Nations Unies en raison des ressources limitées dont ils disposaient pour mettre en œuvre leurs stratégies de coordination. Les bureaux régionaux doivent faire le point sur le travail de coordination du système des Nations Unies au niveau national et formuler des stratégies régionales. 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.

i) **Élaboration et mise en œuvre des priorités des notes stratégiques.** Les audits de terrain ont mis en évidence les domaines qui devaient être améliorés dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des notes stratégiques, des stratégies correspondantes de mobilisation de ressources et des programmes de travail annuels. Les notes stratégiques prévoient souvent un grand nombre d'impacts, de réalisations et de résultats alors que les programmes de travail annuels comprenaient de nombreuses activités et des indicateurs de performance qui n'étaient pas toujours parfaitement alignés sur les premières, ce qui rendait difficile de cibler les activités ainsi que de suivre et d'évaluer les résultats. Il était donc nécessaire d'élaborer des stratégies de mobilisation des ressources réalistes, actualisées et dynamiques à l'appui des notes stratégiques. Le Service d'audit interne constate avec satisfaction que l'Entité a commencé à réviser son processus de planification des travaux par l'intermédiaire de groupes de travail spéciaux, auxquels le Service participe en qualité d'observateur afin de s'assurer qu'il est tenu compte de ses conclusions.

j) **Gestion des partenaires d'exécution.** Plusieurs audits de terrain ont montré la nécessité d'améliorer la gestion des partenaires d'exécution. Le Service d'audit interne constate avec satisfaction que l'Entité procède à la mise en application des recommandations d'audit formulées à l'issue de l'audit thématique de la gestion des partenaires d'exécution. Cependant, la mise en application est lente car le responsable de ce processus a dû absorber les sous-processus transférés d'une autre fonction sans se voir allouer les ressources suffisantes pour ce faire.

k) **Gestion des déplacements.** Plusieurs constatations issues des audits de terrain et enseignements tirés des enquêtes ont mis en lumière la nécessité d'améliorer

la gestion des déplacements. Le Service d'audit interne note que la plupart des recommandations formulées dans le cadre de l'audit de la gestion des déplacements qu'il a conduit en 2019 n'ont pas encore été mises en application.

l) **Gestion des achats.** Le Service d'audit interne a formulé des recommandations à l'intention des bureaux extérieurs pour que ceux-ci renforcent la gestion des achats effectués localement en établissant des plans d'achats réalistes et des stratégies efficaces, en assurant un suivi, un contrôle et une surveillance adéquats des activités d'achats, 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.

## **IX. Suite donnée aux recommandations d'audit**

36. Le taux d'application des recommandations d'audit interne formulées avant 2020 s'est établi à 93 %, selon la moyenne annuelle calculée sur les cinq dernières années. En 2019, le taux de clôture des recommandations était de 80 %. En outre, au 24 février 2021, la direction avait déjà donné suite à 59 % des recommandations formulées en 2020 et prenait des mesures pour appliquer les recommandations restantes.

37. Seules quatre recommandations d'audit formulées avant 2020 (toutes de priorité moyenne) sont restées en suspens. Ces recommandations portent sur les mécanismes visant à assurer un contrôle adéquat du processus de paiement des partenaires d'exécution dans les zones reculées, sur les délais prolongés de clôture opérationnelle et financière des projets, sur la nécessité d'élaborer une stratégie de coordination officielle en matière d'intégration des questions de genre afin de consolider les efforts déployés par chaque bureau de pays, et sur le besoin d'une délégation de pouvoir pour veiller à faire la distinction nécessaire en ce qui concerne le niveau d'autorité en matière d'achats. Dans chacun de ces cas, la direction s'est engagée à prendre des mesures et le Service d'audit interne assure un suivi.

## **X. Services consultatifs**

38. En 2020, le Service d'audit interne a mené à bien cinq missions de conseil : i) une évaluation comparative de la déontologie et de l'intégrité ; ii) un examen limité de la gouvernance, de la gestion des risques et des mécanismes de contrôle (HeForShe) ; iii) deux mémorandums concernant les enseignements tirés des enquêtes du BSCI sur les lacunes potentielles en matière de contrôle ; iv) une évaluation rapide de la gouvernance dans le cadre du mandat de coordination du système des Nations Unies. On trouvera un résumé de ces missions à l'annexe 1 du présent rapport.

39. 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. Le Service d'audit interne a procédé à deux examens dirigés conjointement avec le Service indépendant d'évaluation, à savoir, l'évaluation du portefeuille de pays et l'audit du bureau de pays du Viet Nam, ainsi qu'à une évaluation rapide des interventions en espèces. Il a aussi contribué à l'évaluation des programmes phares entreprise par l'équipe du Service indépendant d'évaluation.

40. 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 s'est réunie de façon périodique 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 et du Comité d'examen des activités ainsi que dans 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.

41. Le Service d'audit interne a également élaboré un guide rapide intitulé « Gender, COVID-19 and Audit »<sup>4</sup>, qui examine les principaux risques d'audit touchant les femmes et les filles dans le cadre de la pandémie de COVID-19, et fournit des conseils sur la manière d'inclure les questions de genre dans les audits dans un contexte d'urgence mondiale émergente.

## XI. Publication des rapports d'audit interne

42. 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 2020 sauf un 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 : <http://audit-public-disclosure.unwomen.org>. 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. Le rapport d'audit non rendu public concerne la cybersécurité ; il n'a pas été publié en raison des informations très sensibles qu'il contient, notamment sur les vulnérabilités potentielles des contrôles de l'Entité en matière de cybersécurité.

43. Bien que les rapports établis à l'issue des missions de conseil ne sont 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

44. En 2020, le BSCI a fourni des services d'enquête sur des allégations de fautes, au détriment de l'Entité, visant le personnel d'ONU-Femmes ou des tiers.

45. La Directrice des Services d'évaluation et d'audit indépendants a quant à elle 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 des ressources humaines continuent de jouer un rôle essentiel dans ce domaine, comme prévu par la politique juridique d'ONU-Femmes applicable aux violations des normes de conduite des Nations Unies (la « Politique juridique »).

### A. Dossiers traités

46. En 2020, le BSCI a enregistré 28 allégations pour ONU-Femmes (27 nouvelles allégations et une allégation formulée dans le cadre d'un dossier clos en 2019 et rouvert en 2020), contre 52 allégations enregistrées en 2019. En outre, le Bureau de

<sup>4</sup> <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/brochure-rapid-guide-gender-covid-19-and-audit>

l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a achevé ses travaux sur une allégation en suspens enregistrée en 2019, en rapport avec des services que le PNUD avait fourni à ONU-Femmes<sup>5</sup>.

**Tableau 2. Nombre de dossiers soumis à l'examen du BSCI en 2020, par rapport à 2019**

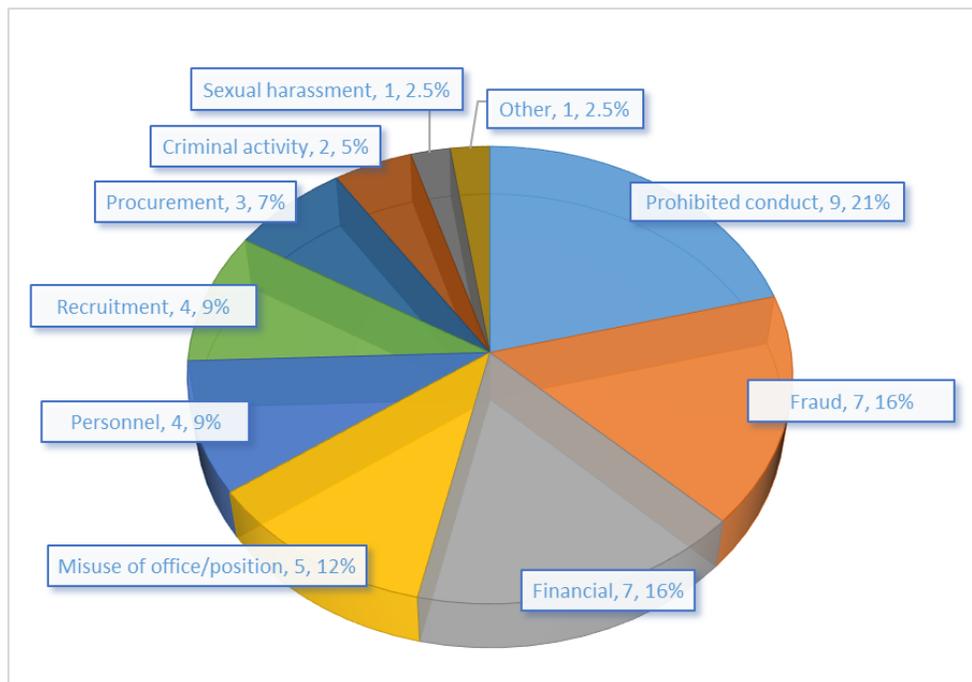
<i>Dossiers</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>
Dossiers reportés, au 1 <sup>er</sup> janvier	21	12
Dossiers soumis en cours d'année sur la base de nouvelles allégations	27	52
Dossiers rouverts et soumis en cours d'année sur la base des mêmes allégations	1	-
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>64</b>
Dossiers classés (parmi les dossiers reportés)	14	9
Dossiers classés (parmi les dossiers soumis)	17	34
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>43</b>
Dossiers reportés, au 31 décembre	18	21

47. En 2020, les 27 nouvelles allégations reçues par le BSCI lui ont été transmises au moyen de la ligne téléphonique directe (85 %) ou par courriel (15 %), et émanaient de sources connues du BSCI mais non divulguées aux Services d'évaluation et d'audit indépendants (56 %), de sources anonymes (22 %), de membres du personnel de l'ONU (18 %) et de parties externes (4 %).

## B. Types d'allégations

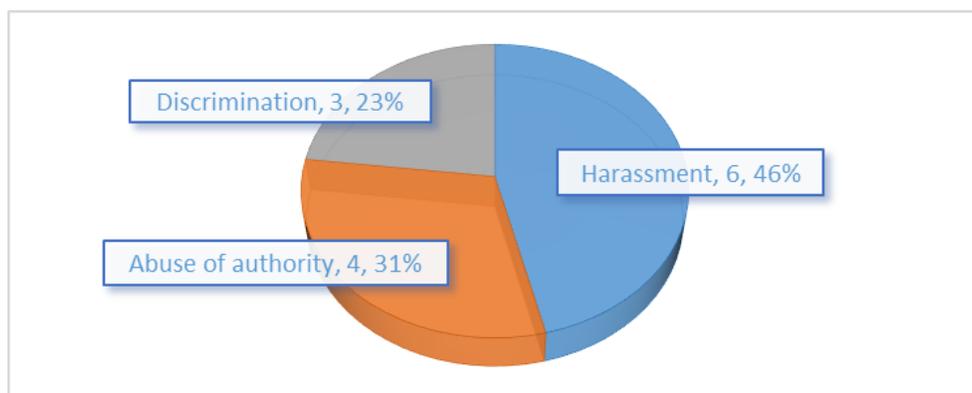
48. Une allégation reçue et enregistrée par le BSCI peut viser plusieurs types de fautes à la fois. En 2020, le Bureau a reçu 27 allégations concernant 43 types de faute présumée, qui sont présentées par catégorie dans le graphique 2 ci-dessous. Il convient de noter que, outre les allégations généralement classées dans la catégorie « fraude », certains autres types de fautes présumées peuvent également indiquer ou non une fraude potentielle, par exemple celles classées dans les catégories « irrégularités financières », « achats », « recrutement », « abus de fonction/d'autorité » ou « activité criminelle ».

<sup>5</sup> Le dossier correspondant à cette allégation n'a pas été classé parmi les « dossiers reportés, au 31 décembre » dans le précédent rapport sur les activités d'audit interne et d'enquête pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 (voir UNW/2020/3, par. 44), car les Services d'évaluation et d'audit indépendants ont pris connaissance de cette enquête moyennant l'avis de clôture du dossier reçu en 2020.

**Graphique 2. Allégations en 2020 par type, nombre et pourcentage (%) du total**

Source : rapports trimestriels du BSCI.

49. Le BSCI regroupe sous le terme « comportement prohibé »<sup>6</sup> le harcèlement sur le lieu de travail, l'abus d'autorité et la discrimination. Le type d'allégations le plus souvent enregistré (21 %) par le BSCI en 2020 relevait de la catégorie « comportement prohibé ». Les différents types d'allégations enregistrés par le Bureau en 2020 sont présentés par catégorie dans le graphique 3 ci-dessous (remarque : une allégation reçue et enregistrée peut avoir trait à plus d'un type de comportement prohibé).

**Graphique 3. Allégations de comportements prohibés en 2020 par type, nombre et pourcentage (%) du total**

Source : rapports trimestriels du BSCI.

<sup>6</sup> Le harcèlement sexuel est également considéré comme un « comportement prohibé », mais il est classé séparément par le BSCI (voir graphique 2).

### C. Dossiers réglés, classés et reportés

50. Le BSCI a classé 31 dossiers en 2020 (contre 43 en 2019), dont 21 après qu'une évaluation préliminaire a révélé qu'une enquête n'était pas justifiée (contre 35 en 2019) et 10 après enquête (contre 8 en 2019). Parmi les 21 dossiers classés après évaluation préliminaire, le BSCI en a renvoyé 10 à ONU-Femmes (sous réserve du consentement du plaignant ou de la plaignante, le cas échéant) pour action potentielle de la direction (contre 25 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 services consultés ou l'examen de la question dans un futur audit du Service d'audit interne.

51. Sur les dix dossiers clos après enquête en 2020, quatre contenaient des allégations qui ont été estimées fondées, trois contenaient des allégations qui ont été jugées non fondées et trois avaient été fusionnés avec un dossier relatif à une autre enquête (qui était clos et corroboré en 2019).

52. Les quatre dossiers contenant des allégations avérées en 2020 (trois dossiers de 2019 reportés et un dossier soumis en 2020) concernaient : la sollicitation, par un membre du personnel non fonctionnaire, d'honoraires indus d'au moins 779 dollars des États-Unis et l'acceptation d'honoraires d'au moins 189 dollars des États-Unis de la part de consultants recrutés dans le cadre d'un projet financé par ONU-Femmes ; l'utilisation d'un langage dédaigneux, des actes de harcèlement sexuel et des agressions physiques ; un comportement prohibé ; l'utilisation non autorisée d'un véhicule officiel qui a provoqué un accident, causant deux décès et des dommages à ce véhicule et à un autre ainsi qu'aux biens de tiers. Comme indiqué ci-dessus, un dossier peut porter sur plus d'un type de faute.

53. Deux des quatre dossiers contenant des allégations avérées ont été renvoyés à ONU-Femmes pour qu'elle prenne des mesures au titre de sa politique juridique, tandis que les deux autres dossiers (relatifs à deux personnes qui étaient des Volontaires des Nations Unies recrutés par ONU-Femmes) ont été renvoyés pour que de telles mesures soient prises au titre du cadre pertinent des Volontaires des Nations Unies. On trouvera des informations sur les mesures disciplinaires adoptées en 2020 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, du personnel d'autres entités ou des tiers et aux cas possibles de comportement criminel pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020.

54. Au 31 décembre 2020, le BSCI avait reporté à 2021 l'examen de 18 dossiers. Au 31 mars 2021, trois de ces dossiers étaient clos et quinze faisaient toujours l'objet d'une enquête. Sur les trois dossiers clos, un l'a été après une évaluation préliminaire (il a été renvoyé à ONU-Femmes pour la prise éventuelle de mesures) et deux l'ont été après enquête (un dossier contenait des allégations avérées, et l'autre, des allégations jugées non fondées). Le dossier qui contenait des allégations avérées (allégations reçues en 2020) concernait la falsification de documents de paiement dans le cadre d'une tentative de fraude vis-à-vis d'ONU-Femmes en vue d'obtenir un avantage indu d'environ 741 dollars des États-Unis. La personne mise en cause en l'espèce était un contractant (et non un membre du personnel) qui avait cessé de travailler pour l'Entité. ONU-Femmes n'a subi aucune perte financière de ce fait.

55. Le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD a également clos un dossier en 2020 (soumis en 2019 et reporté à 2020) concernant des services que le PNUD

avait fourni à ONU-Femmes. Les allégations de ce dossier ont fait l'objet d'une enquête et se sont avérées fondées. Il s'agissait de l'envoi d'un courriel d'hameçonnage de la part d'un tiers non identifié qui a entraîné un paiement du PNUD sur un compte bancaire non autorisé. Malgré une tentative de recouvrement, la fraude a causé une perte de 11 491 dollars des États-Unis à ONU-Femmes. L'Entité effectue le suivi avec le PNUD en vue de la compensation de ces fonds.

## Annexe 1

### **Brève description des missions de conseil**

#### **Évaluation comparative et de la maturité de la déontologie et de l'intégrité au sein d'ONU-Femmes**

La mission de conseil a évalué les objectifs d'ONU-Femmes en matière de déontologie et d'intégrité. Les questions de déontologie et d'intégrité ont suscité l'intérêt de l'équipe de direction, laquelle s'est attachée à établir des normes de comportement au sein de l'Entité et à intégrer la déontologie et l'intégrité dans le tissu culturel d'ONU-Femmes.

L'évaluation a montré que, dans l'ensemble, ONU-Femmes avait encore du chemin à parcourir pour atteindre un niveau de maturité en matière de déontologie et d'intégrité témoignant de l'exemplarité permanente des comportements et des principes dans toute l'Entité. Certaines causes profondes sous-jacentes ont empêché l'Entité de parvenir à un tel niveau de maturité :

- ONU-Femmes ne disposait pas de sa propre culture en matière de déontologie et d'intégrité, ni d'une fonction interne dédiée à la déontologie ;
- Les contraintes budgétaires et l'absence d'un responsable dédié aux questions de déontologie et d'intégrité (bureau de la déontologie interne) ont limité les possibilités de formation et de perfectionnement en la matière.

Des parties prenantes internes ont mentionné à plusieurs reprises que le financement des activités non essentielles s'était accru mais que les fonds destinés à soutenir certaines structures de l'Entité n'avaient pas été suffisamment augmentés.

Le Service d'audit interne a formulé onze recommandations renvoyant à la nécessité que l'équipe de direction formule sa stratégie en matière de déontologie et d'intégrité afin d'appuyer et de conforter les aspirations de la Directrice exécutive quant à une culture de la déontologie et de l'intégrité soigneusement définie dans l'ensemble de l'Entité. L'équipe de direction devrait envisager de rassembler les éléments actuellement dispersés des services de gestion de la déontologie et de l'intégrité d'ONU-Femmes, examiner les politiques et procédures existantes, procéder à une gestion des performances et organiser des formations pour détecter tout élément manquant, déterminer les rôles et responsabilités ainsi que le ou les responsables de la politique, et veiller à ce que les risques liés à la déontologie et à l'intégrité soient intégrés dans les futurs travaux sur les politiques. Il conviendrait de désigner une directrice exécutive adjointe pour soutenir la déontologie et l'intégrité à tous les niveaux d'ONU-Femmes (tant au siège que sur le terrain).

#### **Examen limité de la campagne HeForShe**

Le Service d'audit interne a effectué un examen limité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la campagne HeForShe. L'examen, qui n'a pas consisté en une mission d'audit interne complète, visait à fournir une assurance sur certains aspects particuliers. Le Service cherchait également à déterminer si des enseignements pouvaient être retirés de la campagne aux fins de la gestion de futures campagnes similaires.

Conçue comme une campagne de sensibilisation visant à faire évoluer les comportements, HeForShe a touché un large public et obtenu le soutien de parties prenantes de grande notoriété grâce à sa démarche innovante de plaidoyer. Elle a permis de mobiliser des fonds auprès de différents types de donateurs, y compris des

entreprises et des entités privées, mais toutes les promesses de contributions ne se sont pas concrétisées.

Le Service d'audit interne a formulé 10 recommandations et 14 enseignements à retenir pour leur prise en considération dans le cadre d'initiatives similaires à venir, mais n'a pas détecté de faiblesse systémique majeure dans les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne d'ONU-Femmes.

Une vision commune à plus long terme de la campagne aurait fourni une plateforme permettant d'intensifier la campagne et de l'intégrer en tant qu'outil de plaidoyer et de mobilisation de ressources, en particulier pour les bureaux extérieurs. Un plan à moyen terme aurait permis de fixer des objectifs de résultats ou de réussite plus clairs, ce qui aurait été également susceptible de contribuer à mobiliser davantage de fonds. Les programmes nouveaux et innovants présentant des risques plus importants, il faudrait procéder à une analyse coûts-avantages et à une évaluation des risques complètes et documentées, et établir des protocoles spécifiques aux projets pilotes.

Les campagnes doivent compter d'une stratégie de mobilisation des ressources. ONU-Femmes doit s'assurer que des accords formels sont en place aux fins de l'utilisation des fonds que les partenaires privés se sont engagés à donner. Il est nécessaire qu'ONU-Femmes conclut de tels accords avec les donateurs et les comités nationaux pour formaliser et mieux définir la finalité du financement, les rôles et responsabilités ainsi que toute condition liée au financement.

### **Gouvernance de la fonction de coordination du système des Nations Unies d'ONU Femmes : évaluation rapide**

Le Service d'audit interne a mené une mission de conseil rapide sur la gouvernance de la coordination du système des Nations Unies par ONU-Femmes. L'évaluation a révélé que les éléments suivants devraient être envisagés pour garantir qu'ONU-Femmes prend des mesures stratégiques efficaces et ayant un impact important dans le cadre de sa coordination du système des Nations Unies :

- Une formulation claire et une vision précise de ce que la direction d'ONU-Femmes considère comme une coordination du système des Nations Unies stratégique et axée sur l'impact ;
- Une stratégie permettant de mettre en œuvre la ou les visions définies, intégrée dans les travaux d'ONU-Femmes et reposant sur une théorie du changement, un cadre de résultats solide assorti d'indicateurs clef de performance, des fonctions et des responsabilités clairement attribuées, et des délais de mise en œuvre. La stratégie de coordination du système élaborée par ONU-Femmes, le cas échéant, doit être intégrée dans les différents thèmes et programmes de l'Entité sur la base de normes communes ;
- Un cadre interne de gouvernance et de responsabilité à l'échelle d'ONU-Femmes, composé de normes et de résultats communément acceptés, indiquant qui fait quoi et quand ;
- Un budget et des ressources humaines suffisants alloués à la coordination du système des Nations Unies, ainsi qu'un suivi et des rapports renforcés concernant le rapport coût-efficacité des résultats obtenus et des services fournis.

En outre, ONU-Femmes doit veiller à ce que les recommandations issues de l'évaluation institutionnelle indépendante menée en 2016 sur la coordination du système des Nations Unies, du processus de gestion du changement et d'autres examens connexes soient mises en œuvre ou, si certaines recommandations ne sont

plus considérées comme pertinentes, que cela soit justifié et documenté à des fins de reddition de comptes et de gestion des connaissances.

---