



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

Distr. : générale  
27 mai 2016

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

**Session annuelle 2016**  
du 27 au 28 juin 2016  
Point 4 de l'ordre du jour provisoire  
**Questions relatives à l'audit**

### **Rapport sur les activités d'audit et de contrôle interne pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015**

#### *Résumé*

Le présent rapport rend compte des activités d'audit interne et de contrôle menées par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015. Ces activités sont effectuées conformément à l'accord de prestation de services conclu entre ONU-Femmes et le Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) le 6 décembre 2013, reconduit pour deux ans supplémentaires à l'expiration de son terme initial, en décembre 2015. Les activités d'audit interne sont effectuées par le Service d'audit consacré à ONU-Femmes du Bureau de l'audit et des investigations, conformément au Règlement financier et aux Règles de gestion financière d'ONU-Femmes ([UNW/2012/6](#), annexe I). Les activités de contrôle sont menées par le service des investigations du Bureau. Les mesures prises et la réponse de la direction au rapport du Bureau sont décrites en annexe et présentées sur le site Internet d'ONU-Femmes. Sur la demande du Conseil d'administration, faite au regard de sa décision [UNW/2015/4](#), le présent rapport inclus (a) une opinion s'appuyant sur la portée des activités d'audit menées, et sur la pertinence et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'Entité ; (b) un résumé concis des activités menées et des critères sur lesquels se fonde cette opinion ; (c) une déclaration de conformité aux normes d'audit interne observées ; (d) un avis sur le caractère adéquat et suffisant du financement, et sur l'ampleur et l'efficacité de son déploiement pour couvrir le champ d'audit interne et d'investigation attendu.

Le Conseil d'administration pourra décider (a) de prendre note du présent rapport, (b) de confirmer son appui au renforcement des capacités des fonctions d'audit et de contrôle et (c) de prendre note du rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit.

## **I. Introduction**

1. Le présent rapport décrit les activités d'audit interne et d'investigation menées par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2015. Il comprend des informations concernant les principaux résultats des audits effectués en 2015 et l'état des efforts déployés par la direction pour appliquer les recommandations formulées dans le dernier rapport d'audit et dans ceux des années précédentes. Le rapport présente également des informations relatives aux activités d'investigation, telles que le nombre d'enquêtes (nouvelles ou en cours), à la nature et aux résultats des enquêtes menées en 2015.

## **II. Assurances**

2. Pour offrir toutes les assurances voulues en ce qui concerne la gouvernance, la gestion des risques et les systèmes de contrôle interne, compte tenu des ressources disponibles, les audits du Service d'audit d'ONU-Femmes portent d'abord sur les aspects de la gouvernance, de la gestion et des activités qui poseraient des risques élevés pour ONU-Femmes, ses objectifs, son budget, sa réputation, son droit et ses activités. En 2015, le Service d'audit consacré à ONU-Femmes a élargi son champ de vérification en instaurant un processus de contrôle des états financiers de projets directement mis en œuvre, conformément à la modalité d'exécution directe (Direct Implementation Modality - DIM). Sur accord du Comité consultatif pour les questions d'audit, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive a approuvé le plan de travail annuel 2015. Au cours de 2015, le Bureau de l'audit et des investigations n'a rencontré aucune difficulté pour s'acquitter de ses responsabilités de contrôle, qui impliquait de communiquer des informations en temps voulu au Conseil d'administration, conformément à la décision 2015/4.

### **A. Mandat**

3. En mars 2012, un service d'audit expressément consacré à ONU-Femmes (le Service) a été créé au sein du Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en vertu d'un accord de prestation de services de deux ans conclu entre le Bureau et ONU-Femmes. En 2015, le Service a continué d'assurer des services d'audit interne, conformément au Règlement financier et aux Règles de gestion financière de l'Entité (UNW/2012/6, annexe I), et le Bureau a continué d'assurer des services d'investigation remboursables au titre de l'accord de prestation de services conclu le 6 décembre 2013.

4. Tout au long de l'année 2015, le Bureau a continué d'être fonctionnellement indépendant de la direction d'ONU-Femmes et libre de déterminer la portée de ses audits et investigations, comme l'exigent les normes internationales et communément acceptées.

5. Le Bureau confirme au Conseil d'administration qu'il effectue ses audits dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et du Code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes. Conformément à ces normes, les activités du Service sont contrôlées par le Groupe de l'assurance-

qualité et des politiques du Bureau de l'audit et des investigations. En outre, des vérifications d'audit sont effectuées auprès des clients à l'issue de chaque mission d'audit. D'après ces enquêtes, le Service d'audit et les activités qu'il a menées en 2015 sont, dans l'ensemble, satisfaisants.

## **B. Contrôle externe indépendant**

6. Le Comité consultatif pour les questions d'audit a continué de fournir des conseils à la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive en vue de promouvoir et d'appuyer le cadre de responsabilisation, la bonne gouvernance et l'efficacité des activités d'audit interne et d'investigation d'ONU-Femmes. En 2015, le Comité a examiné le plan de travail annuel 2015 pour le Service d'audit et a suivi son application au moyen de rapports de situation trimestriels et de réunions organisées avec le Directeur du Bureau et le Chef du Service d'audit. De plus, le Comité a examiné et commenté le projet de rapport annuel 2014 (UNW/2015/4).

7. Le Service a communiqué son plan de travail annuel au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies en vue de promouvoir la coordination et l'efficacité.

## **C. Planification des audits axés sur le risque**

8. Le plan d'audit pour 2015 tient compte des contributions de la direction générale, des divisions et des autres parties prenantes, et s'appuie sur l'évaluation des risques des bureaux ou autres unités administratives devant faire l'objet d'un audit. Le processus de planification s'est appuyé sur l'analyse systématique de données quantitatives et qualitatives afin d'évaluer les risques auxquels fait face chaque secteur devant faire l'objet d'un audit sur le plan des finances, de la réputation, du droit et des activités.

9. Le plan d'audit a été examiné par le Comité consultatif pour les questions d'audit en décembre 2014 avant d'être soumis à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, qui l'a approuvé en janvier 2015.

10. Toutes les activités de terrain relatives aux audits figurant dans le plan pour 2015 ont été menées à bien en 2015, comme prévu, à l'exception de l'audit du bureau de pays d'ONU-Femmes, situé en Égypte, qui a été reporté à 2016, en raison d'une réduction d'effectifs temporaire résultant d'une urgence médicale. Les rapports d'audit correspondants ont également été publiés en 2015, à l'exception des rapports relatifs aux activités d'audit menées sur le terrain en novembre et décembre 2015 (deux audits de bureaux de pays et sept audits de projets DIM), qui ont été publiés en janvier et février 2016.

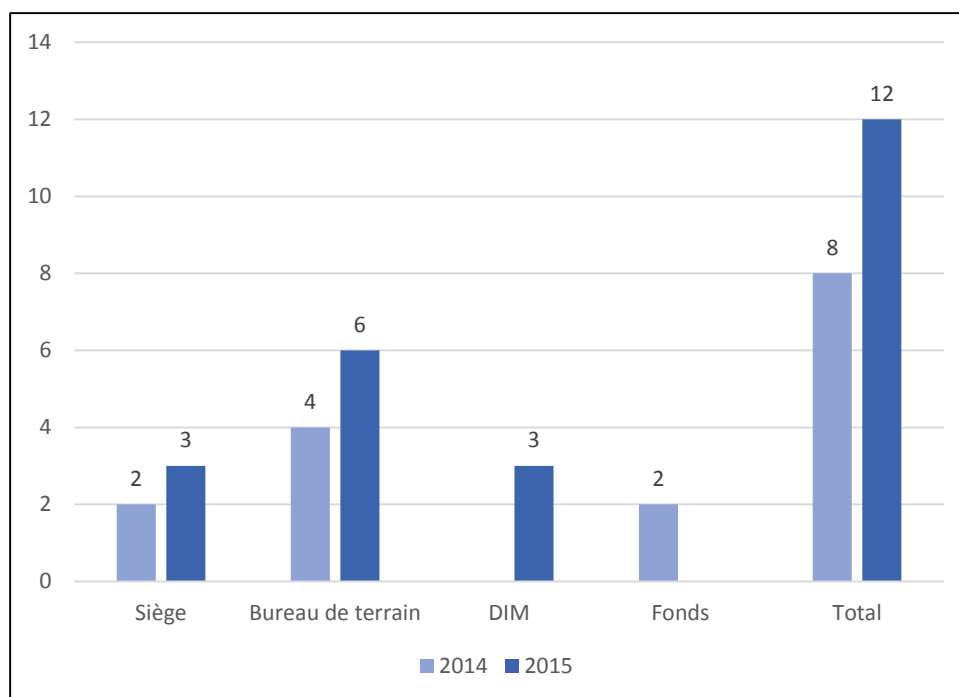
## **D. Rapports d'audit publiés**

11. Des rapports d'audit ont été publiés en 2015 pour six bureaux de terrain, trois unités administratives du siège et trois projets DIM. Conformément à la décision 2013/4, l'annexe I répertorie les titres et les notes de tous les rapports d'audit interne publiés en 2015. Sur les 12 rapports, trois concernaient des activités menées sur le terrain en 2014, et les neuf autres, des activités menées sur le terrain en 2015.

12. Tous les rapports publiés par ONU-Femmes depuis 2012 sont disponibles (en anglais) à l'adresse <http://audit-public-disclosure.unwomen.org>.

13. Les rapports d'audit publiés en 2015 couvraient en général les activités programmatiques et opérationnelles menées par ONU-Femmes en 2014, ce qui signifie que les résultats obtenus reflètent de manière générale l'état des programmes et des opérations de l'année 2014. Les audits portaient également sur les activités programmatiques opérationnelles des bureaux ou unités administratives d'ONU-Femmes et représentaient des dépenses globales d'environ 53 millions de dollars, soit 20 % du montant total des dépenses enregistrées par l'Entité, qui s'élève à 270,5 millions de dollars d'après son rapport financier de 2014 (A/70/5/Add.12). La couverture d'audit pour 2015 a reculé de 3 % par rapport à 2014 (23 %), en raison de l'affectation de ressources du Service d'audit à trois audits de suivi courant 2015, conformément à la politique du Bureau de l'audit et des investigations, stipulant qu'un audit de suivi doit être réalisé environ un an après la publication du rapport initial de tous les audits jugés insatisfaisants. Bien que les audits de suivi permettent de s'assurer que des mesures ont été prises pour remédier aux risques identifiés, ils ne sont pas comptabilisés dans la couverture générale des audits.

**Figure I : Nombre et type de rapports d'audit publiés entre 2014 et 2015**

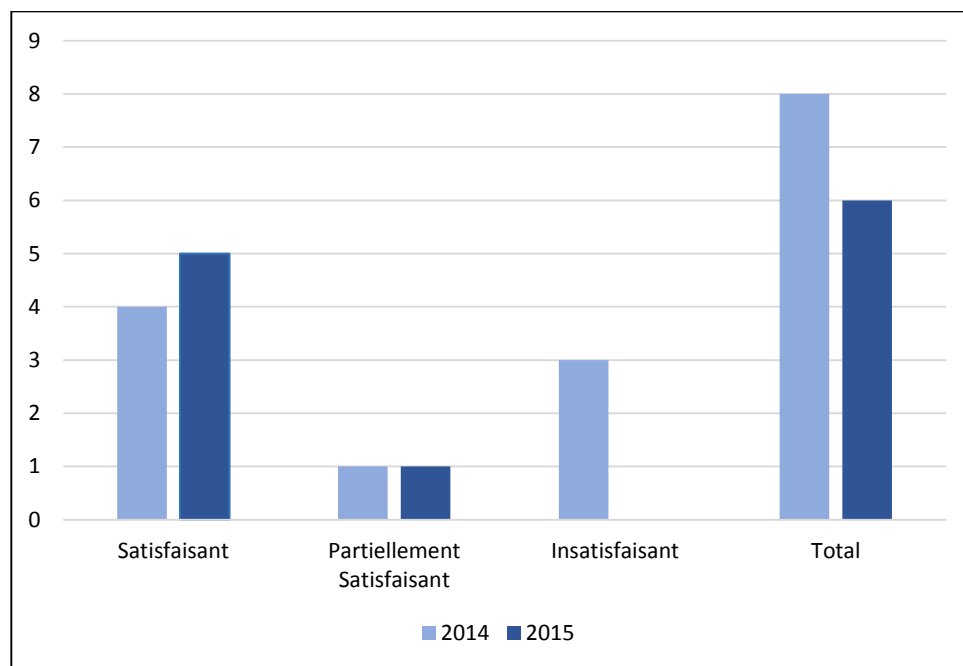


## E. Notes d'audit

14. Pour l'audit intégral des bureaux, unités administratives et fonctions (à l'exception des audits de projets DIM), le Service attribue généralement une note d'audit globale, allant de « satisfaisant » et « partiellement satisfaisant » à « insatisfaisant », qui dépend de son niveau de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Sur les six audits intégraux effectués en 2015, aucun des secteurs audités

n'a été jugé insatisfaisant. Une entité (17 %) a été jugée partiellement satisfaisante, ce qui signifie qu'un ou plusieurs problèmes susceptibles de nuire à la réalisation de ses objectifs avaient été détectés. Les cinq autres bureaux ou unités administratives (83 %) ont été jugés satisfaisants, aucun problème susceptible de nuire à la réalisation de leurs objectifs n'ayant été constaté. La figure II offre une comparaison des notes d'audit.

**Figure II : Comparaison des notes d'audit attribuées en 2014 et 2015**



### III. Divulgence des rapports d'audit interne

15. Tous les rapports d'audit publiés en 2015 ont été rendus publics, conformément à la décision 2012/10 du Conseil d'administration (voir UNW/2012/16). Ces derniers doivent tous respecter les procédures internes de diligence et d'assurance qualité du Bureau avant d'être présentés à la direction et aux États membres concernés, puis rendus publics 30 jours après sur le site Internet public d'ONU-Femmes, à l'adresse <http://audit-public-disclosure.unwomen.org>. L'un des 12 rapports publiés en 2015 a été partiellement expurgé parce qu'il contenait des informations sensibles eu égard à la préparation du bureau de pays en termes de sûreté et de sécurité et à son infrastructure de technologies de l'information et des communications. Aucune demande n'a été reçue de la part d'une organisation ou d'un État membre tendant à ce qu'un autre rapport d'audit soit expurgé.

## IV. Effectifs et budget

16. En 2015, les quatre postes approuvés du Service d'audit chargé d'ONU-Femmes sont tous restés pourvus : un responsable P-5, deux P-4 et un P-3.

17. Le budget total du Service d'audit était de 1,5 million de dollars, soit une augmentation d'environ 0,1 million de dollars par rapport au budget 2014. Les dépenses afférentes aux activités d'audit et d'investigation se sont élevées à 1,4 million de dollars, soit une sous-utilisation du budget de 7 %, qui s'explique principalement par des économies de frais de déplacement réalisées au titre du report d'un audit de bureau de pays.

*Décision 2015/4 : impact sur les ressources allouées aux audits et investigations*

18. Compte tenu de ses effectifs, le Service d'audit ne dispose pas des capacités suffisantes pour augmenter ses activités et ses missions au fur et mesure de l'évolution de la structure d'ONU-Femmes. Conformément à la décision 2015/4 du Conseil d'administration, qui stipule que le Bureau de l'audit et des investigations doit émettre un avis sur le caractère adéquat et suffisant du financement de la fonction d'audit interne et d'investigation, et sur l'efficacité de son déploiement en vue de couvrir le champ attendu d'au moins 20 %, le Bureau a demandé l'octroi de ressources supplémentaires pour 2016. Malgré plusieurs discussions qui se sont tenues en 2015, au 31 décembre 2015, la direction ne s'était pas engagée à fournir des ressources supplémentaires avant de faire la demande d'une augmentation budgétaire auprès du Conseil d'administration.

## V. Résultats notables des audits internes

### A. Audits au siège

19. En 2015, le Bureau a publié trois rapports à l'issue des audits portant sur des unités administratives ou fonctions du siège, à savoir l'audit de la fonction Gestion des déplacements et les audits de suivi du Centre de formation d'ONU-Femmes (rapport d'audit n° 1230, daté de juin 2014) et de la fonction Achats (rapport d'audit n° 1223, daté de février 2014).

20. L'audit de la fonction Gestion des déplacements a donné lieu à la formulation de quatre recommandations classées comme moyennement prioritaires. En matière de gouvernance, l'audit a recommandé l'adoption de politiques et procédures spécifiques visant à faciliter la saisie informatique de données exactes et la communication d'informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre. Les trois autres recommandations formulées étaient liées à l'administration générale et soulignaient la nécessité d'élaborer et de mettre en place des procédures de contrôle et de suivi des déplacements au niveau institutionnel, d'améliorer les processus, contrôles et procédures relatifs au versement d'indemnités journalières de subsistance à ceux qui participent aux événements et réunions, ainsi que de renforcer le respect des politiques et procédures en vigueur liées aux déplacements professionnels.

**Figure III : Audits de suivi au siège : état de l'application des recommandations**

Rapport d'audit	Nombre de recommandations		
	Rapport d'origine	Non appliquées à la date de publication du rapport de suivi	Non appliquées au 31 décembre 2015
Rapport n° 1223 – Fonction Achats d'ONU-Femmes	12	2	1
Rapport n° 1230 – Centre de formation d'ONU-Femmes de République dominicaine	11	3	2
Total	23	5	3

21. Tel qu'illustré sur la figure III, les audits de suivi au siège ont confirmé les efforts déployés par la direction pour appliquer les recommandations formulées dans les rapports d'audit d'origine. À la date de publication des rapports des audits de suivi, seules deux des 12 recommandations d'audit visant la fonction Achats restaient à appliquer (une classée comme hautement prioritaire et l'autre comme moyennement prioritaire) et seulement trois (toutes classées comme hautement prioritaires) des 11 recommandations d'audit visant le Centre de formation restaient à appliquer. Au 31 décembre 2015, la direction avait appliqué une autre recommandation formulée suite à chacun de ces audits.

## B. Audits des bureaux de terrain

22. En 2015, le Bureau a publié six rapports concernant les audits de trois bureaux de pays et de deux bureaux régionaux, et un audit de suivi d'un bureau de pays.

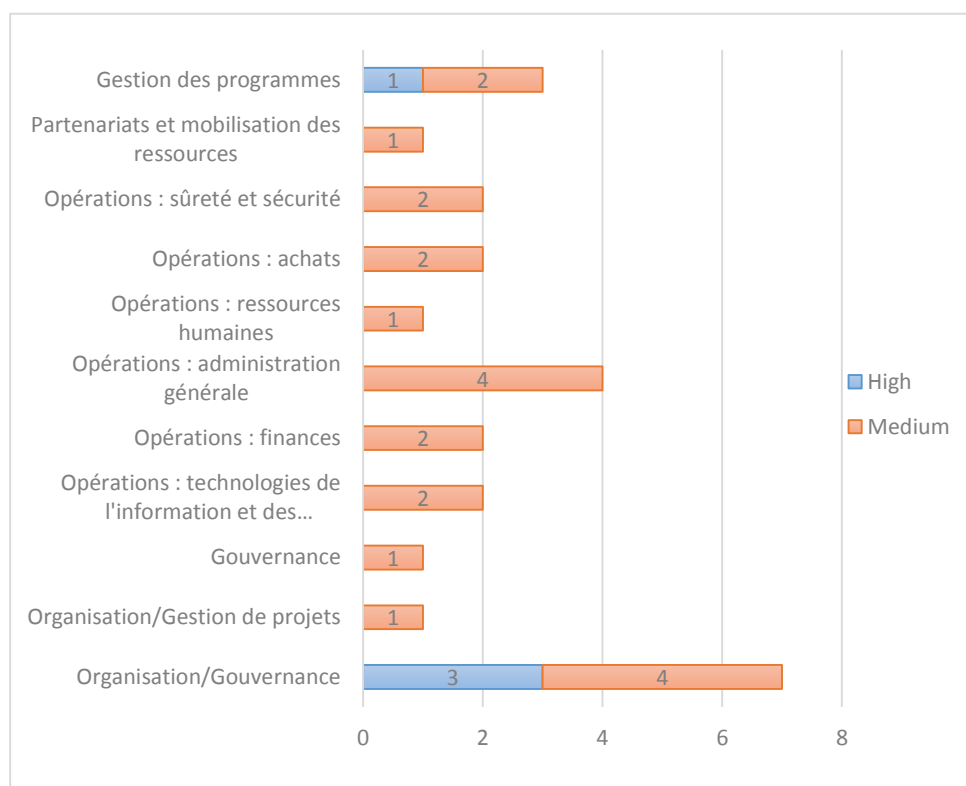
23. Au total, ces audits ont donné lieu à la formulation de 22 recommandations, dont huit (31 %) étaient d'ordre institutionnel et visaient les points suivants : les déficiences au niveau des systèmes et outils institutionnels permettant de documenter, contrôler et rendre compte des activités programmatiques et financières ; le manque d'efficacité des processus d'approbation de clauses particulières contenues dans les accords relatifs aux contributions ; le manque de clarté des directives en matière de prise en compte de la problématique hommes-femmes ; et la nécessité de mettre en place des politiques et procédures relatives aux projets urgents. En outre, trois (14 %) recommandations concernaient la gestion des programmes. Deux recommandations (9 %) concernaient chacune des catégories que sont les finances, les achats, les technologies de l'information et des communications, la sûreté et la sécurité, tandis que les partenariats et la mobilisation des ressources, les ressources humaines et l'administration générale ont donné lieu à une (5 %) recommandation chacune.

24. Comme pour les années précédentes, le Service d'audit a relevé des problèmes récurrents sur certains points et d'autres revenant dans plusieurs audits, en particulier, l'insuffisance des processus de suivi et de contrôle des programmes, projets et résultats, l'absence de plan ou de cadre de suivi (un bureau de pays et deux bureaux

régionaux), les défaillances de la gestion des déplacements (un bureau de pays et une unité administrative du siège), ainsi qu'un manque de conformité aux normes minima liées aux technologies de l'information et des communications au niveau des salles de serveurs (un bureau de pays et un bureau régional).

25. Sur les 26 recommandations d'audit formulées en 2015, quatre ont été classées comme hautement prioritaires, appelant la direction à agir rapidement pour faire en sorte qu'ONU-Femmes ne soit pas exposée à des risques élevés. La figure IV indique la répartition et l'urgence de toutes les recommandations formulées en 2015.

**Figure IV : Répartition et urgence des recommandations**



26. Le Service d'audit a relevé en particulier le nombre de questions attestant la nécessité d'améliorer les directives institutionnelles et l'accès aux données et aux informations pour permettre un suivi et un contrôle efficaces et opportuns. L'absence de systèmes institutionnels de gestion des résultats, de politiques et procédures relatives aux projets considérés comme urgents, ainsi que l'insuffisance des procédures, directives et contrôles relatifs au versement d'indemnités journalières de subsistance aux participants aux réunions sont quelques-uns des problèmes relevés.

27. Selon un audit publié le 31 décembre 2015, six des 26 recommandations formulées en 2015 avaient été pleinement appliquées, 16 étaient en cours d'application et quatre restaient à appliquer. Trois (15 %) des 20 recommandations restant à appliquer étaient considérées comme hautement prioritaires.



### **C. Audits des projets**

28. En 2015, le Bureau de l'audit et des investigations a instauré un processus de contrôle des états financiers de projets directement mis en œuvre par ONU-Femmes, dénommé audits de projets DIM.

29. Conformément au mandat du Bureau, les projets DIM peuvent faire l'objet d'une vérification dans le cadre d'un audit de bureau de pays ou d'une unité administrative ou séparément, par l'intermédiaire d'un tiers extérieur sous la direction du Service d'audit. En 2015, dix projets DIM ont fait l'objet d'un audit, au cours du dernier trimestre 2015. Trois des dix rapports d'audit ont été publiés avant le 31 décembre 2015, les sept autres ayant été publiés en janvier 2016. Le montant total des dépenses ayant fait l'objet d'un audit pour les trois rapports publiés en 2015 s'élevait à 3 millions de dollars.

30. Les trois audits de projets DIM dont le rapport a été publié en 2015 n'ont donné lieu à aucune recommandation particulière, et ont tous reçu une opinion sans réserve.

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

31. Le taux global d'application des recommandations d'audit était de 99 % au 31 décembre 2015, soit supérieur de 9 % à l'objectif de 90 % fixé par ONU-Femmes. Ce chiffre témoigne des efforts continus déployés par la direction au regard des questions soulevées lors des audits et des recommandations formulées. Ce calcul repose sur l'analyse de tous les rapports publiés par le Bureau entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le 30 novembre 2015. Cinq recommandations sont restées partiellement appliquées pendant plus de 18 mois, dont deux considérées comme hautement prioritaires (voir la liste complète à l'annexe II). En 2014, aucune recommandation n'était restée en souffrance pendant plus de 18 mois.

32. Les deux recommandations hautement prioritaires concernaient le Centre de formation d'ONU-Femmes et prescrivaient (a) la conduite d'une analyse pour préciser le mandat, la mission, le rôle et l'emplacement optimal du Centre de formation et (b) la mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources afin d'assurer la pérennité du Centre de formation. La direction a fait savoir que l'application de ces deux recommandations nécessitait des ressources conséquentes. Toutes les recommandations moyennement prioritaires en souffrance de longue date étaient appliquées ou en cours d'application en 2016. L'une de ces recommandations a été appliquée au cours du premier trimestre 2016. Les deux autres prescrivaient de mettre en œuvre une politique institutionnelle régissant l'utilisation et la gestion des accords de services spéciaux, et de remédier aux déficiences du système de gestion des subventions des fonds.

## **VII. Services de conseil**

33. Le Service d'audit chargé d'ONU-Femmes a continué de fournir sur demande des conseils et des informations détaillées aux dirigeants d'ONU-Femmes au siège et dans les bureaux de terrain. Ces conseils portaient sur différents aspects : les

demandes d'information des donateurs, les modifications apportées aux marchés et aux accords conclus avec les donateurs, la structuration des contrats, la recherche d'informations relatives à la gestion et à l'état des projets dans ATLAS. Le Service d'audit a également effectué une présentation informelle de l'audit interne, du processus d'audit, de la préparation d'un audit et de sa propre organisation dans le cadre du programme *Lunch and Learn* d'ONU-Femmes.

## VIII. Investigations

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

### A. Nombre de dossiers

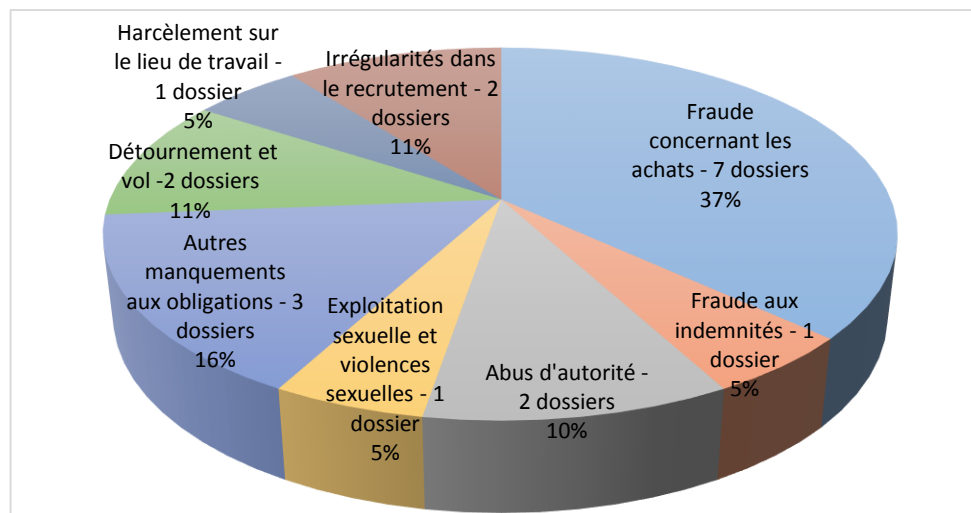
35. En 2015, le Bureau a ouvert 19 nouveaux dossiers, contre 17 en 2014. Il a également reporté neuf dossiers de 2014, portant le nombre total de dossiers à 28 en 2015, soit une augmentation de 8 % par rapport au nombre total de dossiers en 2014 (26 dossiers), tel qu'illustré par la figure V.

**Figure V : Dossiers ouverts en 2014 et 2015**

Nombre de dossiers	2014	2015
Dossiers reportés au 1 <sup>er</sup> janvier	9	9
Nouveaux dossiers ouverts au cours de l'année	17	19
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>28</b>
Dossiers fermés (parmi dossiers reportés)	5	7
Dossiers fermés (parmi nouveaux dossiers)	12	11
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
Dossiers reportés au 31 décembre	9	10

### B. Types de plainte

36. Les 19 plaintes reçues en 2015 sont détaillées à la figure VI. 53 % de toutes les plaintes reçues par le Bureau en 2015 concernaient des irrégularités financières, à savoir des allégations de fraude concernant les achats (7), de détournement et de vol (2) et de fraude aux indemnités (1), soit une augmentation de 6 % par rapport à 2014 (47 %).

**Figure VI : Nouveaux dossiers ouverts en 2015, par catégorie**

37. Géographiquement, les 19 affaires reçues en 2015 provenaient de l'Afrique subsaharienne (8) (comprenant l'Afrique australe et Afrique de l'est (4), et l'Afrique centrale et Afrique de l'ouest (4)), des États arabes (6), de l'Asie et du Pacifique (2), des Amériques et des Caraïbes (1), d'Europe et d'Asie centrale (1) ainsi que du siège (1).

### C. Dossiers réglés ou clos

38. En 2015, le Bureau a clos 18 dossiers : dix à l'issue d'une évaluation préliminaire (contre 15 en 2014), parce qu'une enquête n'était pas justifiée faute de preuves suffisantes ou pour d'autres raisons, et huit après enquête (contre deux en 2014), sur lesquels six ont fait l'objet d'une note de clôture, un d'un rapport de clôture et un autre d'un rapport d'enquête.

39. Le dossier qui a abouti à un rapport d'enquête a été communiqué à la Division de la gestion et de l'administration, conformément au cadre juridique d'ONU-Femmes, en vue de faire face au non-respect des Normes de conduite de l'ONU.

La figure VII apporte des précisions sur le règlement des dossiers en 2014 et 2015.

**Figure VII : Règlement des dossiers en 2014 et en 2015**

<b>Mesures prises</b>	<b>Nombre de dossiers en 2014</b>	<b>Nombre de dossiers en 2015</b>
<b>Après évaluation</b>		
Clos (enquête non justifiée)	15	10
<b>Sous-total</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
<b>Après enquête</b>		
Clos (non étayés par des preuves)	1	7
Clos (étayés par des preuves – présentés à la direction d'ONU-Femmes)	1	1
<b>Sous-total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
Rapports d'enquête publiés	2	1

#### **D. Pertes financières**

40. Un rapport d'enquête a été publié en 2015, correspondant à une perte financière conséquente pour ONU-Femmes, dont le montant, d'environ 12 248 dollars, est ventilé comme suit : 9 200 dollars de versements d'honoraires de conseil et 3 048 dollars de fonds, démontrés comme étant faux et/ou non étayés par des livrables. Le Bureau a conseillé à ONU-Femmes de recouvrer la somme auprès du partenaire d'exécution.

#### **E. Dossiers reportés**

41. Fin 2015, le Bureau comptait dix dossiers en souffrance concernant ONU-Femmes : deux dossiers en étaient au stade de l'évaluation et huit à celui de l'enquête.

### **IX. Opinion (décision 2015/4)**

42. La direction d'ONU-Femmes est garante de la pertinence et de l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des systèmes de contrôle d'ONU-Femmes. Conformément à la politique de contrôle d'ONU-Femmes inhérente à son cadre de responsabilité, son Règlement financier et ses Règles de gestion financière (UNW/2012/6), le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies assure un contrôle externe indépendant. Celui-ci couvre la vérification des états financiers et procédures afférentes d'ONU-Femmes, de son système de comptabilité, des contrôles financiers internes et de l'administration et de la gestion d'ONU-Femmes de manière générale. Le principal objectif des activités du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies est de formuler une opinion quant aux états financiers d'ONU-Femmes. Il diffère en cela de l'objectif des activités du Bureau de l'audit et des investigations.

43. En vertu d'un accord de prestation de services, ce dernier assure un contrôle interne indépendant au moyen d'audits internes portant sur la pertinence et l'efficacité du cadre de gouvernance, de la gestion des risques et des systèmes de contrôle d'ONU-Femmes. L'opinion formulée par le Bureau de l'audit et des investigations s'appuie sur les rapports d'audit publiés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2015, dont la majorité couvrait les activités menées par ONU-Femmes en 2014. La section V du présent rapport propose un résumé concis des activités d'audit, et l'annexe III décrit les critères sur lesquels se fonde cette opinion.

44. Au regard de la portée des activités d'audit menées, le Bureau a estimé que les systèmes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ayant fait l'objet d'un rapport d'audit en 2015 étaient globalement efficaces et satisfaisants, c'est-à-dire qu'ils étaient bien en place et fonctionnaient comme il se doit. Le Bureau souhaiterait toutefois ajouter les remarques suivantes : (a) il attire l'attention du Conseil d'administration sur le fait que l'opinion du Bureau se fonde sur une couverture d'audit de 20 % des dépenses engagées en 2014 par ONU-Femmes ; et (b) 31 % de toutes les recommandations d'audit étaient d'ordre institutionnel et visaient des problèmes d'orientation stratégique et d'appui. Ces conclusions suggèrent que les problèmes institutionnels identifiés doivent être réglés de manière à n'avoir aucune incidence négative sur ONU-Femmes.

45. Le taux d'application des recommandations d'audit au 31 décembre 2015 était de 99 %, soit supérieur à l'objectif institutionnel fixé par ONU-Femmes. Ce taux d'application témoigne de l'engagement de la direction envers la gestion et la réduction des risques, et offre l'assurance que des mesures appropriées sont prises en temps voulu lorsqu'il devient nécessaire d'améliorer la gouvernance, la gestion des risques et les systèmes de contrôle.

**Annexe I. Rapports d'audit du Bureau de l'audit et des investigations concernant ONU-Femmes, publiés en 2015**

	Type d'audit	Rapport n°	Objet de l'audit	Note <sup>1</sup>
<b>Siège</b>				
1	Audit de conformité	1434	Fonction Gestion des déplacements d'ONU-Femmes	Satisfaisant
2	Suivi	1435	Fonction Achats d'ONU-Femmes — Audit de suivi	S/O
3		1438	Centre de formation d'ONU-Femmes de République dominicaine — Suivi	S/O
<b>Bureaux régionaux et bureaux de pays</b>				
<b>Afrique australe et Afrique de l'Est</b>				
4	Général	1436	Bureau de pays d'ONU-Femmes en Tanzanie	Satisfaisant
5	Suivi	1309	Bureau de pays d'ONU-Femmes en République démocratique du Congo — Suivi — Audit de suivi	S/O
6	Projets DIM	1591	ONU-Femmes au Sénégal — 81116 Fonds De Solidarité Prioritaire Muskoka	S/O
7		1595	ONU-Femmes au Soudan — Renforcement des efforts en faveur de l'égalité des sexes	S/O
<b>États arabes</b>				
8	Général	1307	Bureau régional d'ONU-Femmes pour les États arabes	Partiellement satisfaisant
<b>Europe et Asie centrale</b>				
9	Général	1437	Bureau de pays d'ONU-Femmes en Géorgie	Satisfaisant
10	Projet DIM	1592	ONU-Femmes au Kazakhstan — 89339 Programme d'Asie centrale sur la migration, Phase II	S/O
<b>Asie et Pacifique</b>				
11	Général	1308	Bureau régional d'ONU-Femmes pour l'Asie et le Pacifique en Thaïlande	Satisfaisant
12		1439	Bureau de pays d'ONU-Femmes en Afghanistan	Satisfaisant

DIM = Direct Implementation Modality, projets exécutés directement

<sup>1</sup>Compte tenu de la nature des audits ou de leur portée limitée, aucune note d'audit n'est attribuée aux contrôles des états financiers DIM ni aux audits de suivi.

## Annexe II. Recommandations d'audit en souffrance pendant 18 mois ou plus

	<i>Recommandation</i>	<i>Bureau/Unité administrative concerné(e)</i>
1	<b><i>Gouvernance et gestion stratégique</i></b> Analyser en profondeur les capacités du Centre à fournir les résultats escomptés dans le contexte existant et s'appuyer sur cette analyse pour préciser le mandat, la mission, le rôle et l'emplacement optimal du Centre. (R1230/2) (priorité élevée)	Division des politiques d'ONU-Femmes (Centre de formation d'ONU-Femmes)
2	Assurer un financement suffisant des activités de mobilisation des ressources du Centre (a) par la finalisation, l'approbation et la mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources et d'un plan visant à guider les efforts du Centre en la matière, et (b) en formant la direction du Centre à assurer la pérennité des activités de mobilisation des ressources. (R1230/4) (priorité élevée)	Division des politiques d'ONU-Femmes (Centre de formation d'ONU-Femmes)
3	<b><i>Achats</i></b> La division Achats doit renforcer l'utilisation et la gestion des accords de services spéciaux (a) en travaillant aux côtés des ressources humaines pour mettre au point une stratégie claire en matière de transfert de responsabilités, qui prenne en compte les capacités requises de la division Achats, et (b) en veillant à modifier le cadre de délégation des pouvoirs afin de mieux refléter les responsabilités de la division Achats. (R1223/11) (priorité moyenne)	Division Achats/Bureau des Ressources humaines
4	<b><i>Appui opérationnel du PNUD</i></b> Conclure un accord de prestation de services avec le Programme d'assistance au peuple palestinien du PNUD couvrant les services d'appui opérationnel à fournir, les temps d'exécution escomptés, les responsabilités des deux parties et les honoraires de ces services. (R1226/1) (priorité moyenne)	Territoires palestiniens occupés
5	<b><i>Gestion des bénéficiaires</i></b> Effectuer un examen indépendant de tous les modules déployés suite à leur mise en œuvre afin d'évaluer l'efficacité du système et sa capacité à soutenir les activités quotidiennes du Fonds d'affectation spéciale et du Fonds pour l'égalité des sexes. (R1227/2) (priorité moyenne)	Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes

### Annexe III. Description des critères sur lesquels se fonde l'opinion du Bureau de l'audit et des investigations

1. Conformément à la décision 2015/4 du Conseil d'administration, prise en juin 2015, le Bureau de l'audit et des investigations a émis dans son rapport annuel une opinion au regard de la portée des activités d'audit menées, et de la pertinence et de l'efficacité du cadre de gouvernance, de la gestion des risques et des systèmes de contrôle. La section V du rapport d'audit résume les activités d'audit qui ont été menées tandis que la présente annexe décrit brièvement les critères sur lesquels se fonde l'opinion du Bureau de l'audit et des investigations.
2. L'opinion du Bureau prend en compte les résultats des audits suivants :
  - a) audits des bureaux de pays d'ONU-Femmes ;
  - b) audits des unités administratives ou fonctions du siège d'ONU-Femmes ;
  - c) audits des projets DIM d'ONU-Femmes.
3. Les figures I et II du document 2016/4 illustrent la répartition des résultats des audits de 2015 portant sur la pertinence et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des systèmes de contrôle de l'Entité auditée. Ce document indique la répartition des rapports d'audit publiés en 2015 par le Bureau, qui sont classés par note d'audit : « satisfaisant », « partiellement satisfaisant » et « insatisfaisant ».
4. En outre, les résultats des audits sont regroupés et ventilés en fonction du montant des dépenses couvertes par les audits réalisés en 2015, puis classés selon les trois niveaux de note d'audit du Bureau : « satisfaisant », « partiellement satisfaisant » et « insatisfaisant ».
5. La comptabilisation des dépenses des projets DIM a donné lieu à des ajustements, car le contrôle des états financiers DIM porte sur la validation des dépenses. Ces audits n'évaluent donc pas directement les aspects de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle des projets d'ONU-Femmes. Ils offrent toutefois une assurance indirecte concernant ces aspects. Le Bureau a donc estimé que les résultats des audits des états financiers DIM offraient une assurance à 50 % concernant la gouvernance, la gestion des risques et les systèmes de contrôle d'ONU-Femmes.
6. La répartition des notes d'audit est ainsi exprimée de deux manières différentes : par nombre de rapports d'audit publiés et par montant des dépenses couvertes par les audits.
7. Les notes d'audit de 2015 se répartissent ainsi :

**Figure 1 : Répartition des notes d'audit**

Note	Par dépenses couvertes par les audits	Par nombre de rapports d'audit publiés
Satisfaisant	92 %	87 %
Partiellement satisfaisant	8 %	13 %
Insatisfaisant	0 %	0 %



8. Quel que soit le mode de répartition, les audits jugés « partiellement satisfaisants » et « insatisfaisants » représentent moins de la moitié du nombre d'audits total. En d'autres termes, la majorité des dépenses couvertes par les audits et la majorité des rapports d'audit publiés en 2015 sont jugés « satisfaisants ».

9. Le taux d'application des recommandations d'audit interne, à savoir 99 % fin 2015, est également pris en compte et comparé à l'objectif de 90 % fixé par ONU-Femmes. Le résultat est ici satisfaisant.

10. Par conséquent, au regard de la portée des activités d'audit menées en 2015, le Bureau de l'audit et des investigations a estimé que le cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'Entité était efficace et satisfaisant, c'est-à-dire qu'il était bien en place et fonctionnait comme il se doit.

#### **Annexe IV. Réponse de la direction au Rapport annuel sur les activités d'audit interne et d'enquête**

1. La direction d'ONU-Femmes reconnaît l'aide que lui a apportée le Bureau de l'audit interne et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) par l'intermédiaire de ses services d'enquête et d'assurance d'audit, et tient à l'en remercier.
2. La direction d'ONU-Femmes a le plaisir de vous présenter ses réponses au rapport du directeur du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD sur les activités d'enquête et d'audit interne pour l'année écoulée au 31 décembre 2015.
3. ONU-Femmes reconnaît les principaux problèmes identifiés dans la partie V du présent rapport, « Résultats notables des audits internes », et souhaite souligner ci-dessous les améliorations apportées aux opérations et aux actions en lien avec ces recommandations. En outre, ONU-Femmes se félicite de constater que le taux de réalisation des recommandations d'audit était de 99 % au 31 décembre 2015.

#### **Recommandations du siège**

*Nécessité d'élaborer des politiques et procédures spécifiques permettant d'obtenir des calculs et des rapports plus précis sur les émissions de gaz à effet de serre*

4. ONU-Femmes a adopté la politique des Nations Unies « Du bleu au vert », applicable à l'échelle de l'organisation, afin de faciliter l'établissement de calculs et de rapports précis sur les émissions de gaz à effet de serre. Son objectif est de s'aligner sur tous les organismes des Nations Unies et de garantir que le système de l'ONU est conforme au plan stratégique pour une gestion durable.

*Nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre des processus de contrôle et de suivi institutionnels des activités de missions*

*Nécessité de renforcer le respect des procédures et des politiques existantes en matière de déplacement professionnel*

5. ONU-Femmes a mis en place un tableau de bord afin d'améliorer le contrôle et le suivi des activités de missions au sein de l'organisation. Cet outil récupère les données à partir du système institutionnel de gestion, Atlas, et présente les activités de missions pour chaque division de l'organisation. Les données relatives aux déplacements de l'ensemble du personnel d'ONU-Femmes sont présentées dans le tableau de bord et disponibles dans le monde entier ; elles sont régulièrement utilisées pour analyser les transactions liées aux déplacements. Cela permet de simplifier le suivi des demandes de remboursement de frais de déplacement en suspens et de garantir le respect des politiques et procédures à ce sujet. Cela comprend le suivi des bons de commande payés en partie, qui sont étudiés en temps opportun avant d'être clos.

*Nécessité d'améliorer les procédures, processus et contrôles liés au paiement des indemnités journalières de subsistance aux participants aux événements et réunions*

6. La révision du chapitre sur les déplacements professionnels du manuel relatif aux programmes et aux opérations est en cours. Elle vise, entre autres, à instaurer des processus plus efficaces et un meilleur contrôle des paiements des indemnités journalières de subsistance aux participants aux réunions. Actuellement, des cartes de paiement prépayées sont remises aux participants se rendant à New York afin de prendre en charge leurs

indemnités journalières de subsistance et leurs faux frais au départ et à l'arrivée. Cela a permis de réduire considérablement les délais de transaction et les frais de création et d'approbation, dans Atlas, des nombreux vendeurs ponctuels et des paiements individuels aux participants aux rencontres. Grâce à l'utilisation des cartes de paiement prépayées, une seule facture est reçue, traitée et payée à la banque.

### **Recommandations des bureaux extérieurs**

*Élaborer des systèmes et des outils institutionnels permettant de faciliter la documentation, le suivi et l'établissement de rapports sur les activités financières et programmatiques*

7. ONU-Femmes a récemment mis en place deux nouveaux outils de suivi institutionnels : 1] le système de gestion des résultats et 2] le tableau de bord des approvisionnements. Le système de gestion des résultats a permis aux bureaux extérieurs de relier les activités et les résultats de leurs programmes et d'en rendre compte par rapport aux notes stratégiques/au plan de travail annuel. Le tableau de bord des approvisionnements a été conçu suivant deux étapes : première étape, permettre à la direction de suivre la totalité des activités et des dépenses relatives aux approvisionnements et, deuxième étape, se concentrer sur la prévision, la planification, l'approvisionnement dans un environnement en ligne (l'approvisionnement en ligne) ainsi que sur la gestion et l'administration des contrats.

*Améliorer le processus de négociation et d'approbation des clauses non standards énoncées dans les accords de contributions afin de renforcer l'aide apportée aux bureaux extérieurs ; et instaurer un processus institutionnel permettant de suivre les clauses non standards énoncées dans les accords de contributions et d'ajuster les ressources et les activités afin qu'elles répondent aux exigences des donateurs*

8. ONU-Femmes a pris des mesures visant à améliorer le processus de négociation et d'approbation des clauses non standards. Un système d'accord non standard en ligne sera lancé en 2016 ; il indiquera clairement le rôle et les responsabilités des bureaux. Le système de gestion des pistes (*Leads Management System*), initié au mois d'avril 2016, permet d'améliorer l'aide apportée aux bureaux, grâce au processus de négociation et à l'engagement auprès des donateurs, afin d'assurer la suppression des clauses non standards. En mars dernier, ONU-Femmes avait également publié un manuel portant sur les accords conclus avec les donateurs en vue d'améliorer la compréhension des clauses de ces accords et d'aider les bureaux extérieurs lors des négociations avec les donateurs.

*Donner des indications claires aux représentants de pays en alignant tous les documents guidant l'action d'ONU-Femmes en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes*

9. ONU-Femmes s'appuie sur les conclusions de l'évaluation formative institutionnelle portant sur l'accomplissement de son mandat de coordination du système des Nations Unies. L'évaluation est en cours de finalisation et sera présentée au Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 2016. La réponse de la direction d'ONU-Femmes à cette évaluation comprendra la mise à jour de la stratégie existante relative à l'exercice de son mandat de coordination, qui vise à garantir l'homogénéité et l'alignement des orientations applicables.

*Élaborer et diffuser des politiques et procédures permettant la continuité des activités en situation d'urgence ou dans un environnement de crise*

10. ONU-Femmes a constitué un groupe de travail et élaboré une note conceptuelle de recrutement rapide pour s'occuper des projets urgents. En collaboration avec la division des ressources humaines, l'Entité est également en train de créer un fichier de spécialistes mobilisables en renfort pour répondre aux situations d'urgence et de crise.

### **Problèmes récurrents**

#### *Gestion des programmes*

11. ONU-Femmes a entrepris des mesures visant à instaurer une plus grande rigueur dans l'évaluation des capacités et la sélection des partenaires d'exécution. On pourra retrouver ces mesures dans le manuel relatif aux programmes et aux opérations, dont la version révisée sera bientôt publiée. Le contrôle et le suivi des avances versées aux partenaires de réalisation pour les projets ont également été renforcés. Les difficultés rencontrées avec certains partenaires ont été identifiées, et une aide consacrée au recouvrement des avances en souffrance de longue date a été mise en place. Une trousse de formation à destination des partenaires opérant au sein des bureaux extérieurs a été conçue pour être utilisée lors de la formation des agents d'exécution, nécessaire à la bonne compréhension des procédures de gestion, de suivi et d'établissement de rapports relatifs à la meilleure manière d'utiliser les ressources pour pouvoir atteindre les résultats visés. Enfin, au mois d'avril 2016, l'organisation a automatisé les rapports relatifs aux avances versées aux partenaires âgés, qui lui permettent de suivre les avances en souffrance de longue date et de simplifier la réalisation des activités de suivi nécessaires.

12. En 2015, ONU-Femmes a présenté le nouveau système de gestion des résultats. Ce dernier permet aux bureaux extérieurs de relier leurs programmes aux notes stratégiques/au plan de travail annuel et de rendre compte de leurs résultats annuels. Le système de gestion des résultats fournit des rapports normalisés relatifs aux activités et aux résultats des notes stratégiques/du plan de travail annuel d'un point de vue individuel (par bureaux de pays) et global (par région). ONU-Femmes a également renforcé la capacité de son équipe à produire des rapports de qualité en temps opportun. L'examen à mi-parcours du plan de travail annuel s'est appuyé sur le cadre d'efficacité et d'efficience organisationnelles et le cadre de résultats en matière de développement afin de mieux appréhender ces résultats.

13. En 2016, l'Entité a présenté le système de gestion des accords conclus avec les donateurs, dont l'objectif est d'assurer, en temps et en heure, l'allocation des financements et l'établissement des comptes rendus des donateurs. Il vise à faciliter la recherche des accords conclus avec les donateurs, des notifications des réalisations intermédiaires et des tranches de revenus. Le siège a organisé des sessions de formation à destination du personnel des bureaux extérieurs et du siège, qui portent sur les différentes fonctionnalités de ce système. Par ailleurs, un responsable des relations entretenues avec les donateurs a été recruté afin d'apporter aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, un soutien et une assurance qualité des comptes rendus de donateurs.

#### *Non-conformité aux normes minimales en matière de technologies de l'information et des communications (TIC)*

14. Les bureaux compétents d'ONU-Femmes ont appliqué la plupart des recommandations afin de se conformer aux normes TIC d'ONU-Femmes et de garantir une utilisation sans risque des systèmes informatiques. Ils installeront en outre le système d'extinction d'incendie qu'ils se sont procuré, et ont déjà mis en place un système de sauvegarde mensuelle des fichiers de données stockés dans un bureau de pays voisin.

**Audit des projets mis en œuvre selon une modalité d'exécution directe (DIM)**

15. ONU-Femmes se félicite d'avoir reçu des opinions sans réserve, et qui n'ont été accompagnées d'aucune recommandation, sur tous les rapports d'audit publiés en 2015 concernant des projets DIM.

**Suivi des recommandations d'audit**

*Gouvernance et gestion stratégique (centre de formation d'ONU-Femmes en République dominicaine)*

16. ONU-Femmes a entrepris d'examiner le fonctionnement de son centre de formation et recrutera un consultant afin de réaliser des analyses plus poussées. Le consultant élaborera une stratégie de formation générale permettant d'augmenter l'efficacité et l'impact des ressources consacrées au Centre de formation, véritable pôle de connaissances, qui appuiera le mandat, les objectifs et la stratégie institutionnelle d'ONU-Femmes. La mission du Centre de formation, son mandat, son emplacement et son rôle seront déterminés à l'issue de ces analyses.

*Opérations d'approvisionnement*

17. La gestion des accords de service spéciaux/consultants au siège sera centralisée au sein de la division des ressources humaines. Ce processus sera administré à l'aide d'un poste supplémentaire (de niveau GS-7) qui sera ouvert à candidature. Un consultant sera également engagé pour réviser la politique de gestion des activités de consultation en tenant bien compte des évolutions liées à l'utilisation de contrats de personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire, qui sont récemment survenues au sein du système des Nations Unies. Les financements concernant le nouveau poste et le consultant ont été assurés.

*Appui opérationnel apporté par le PNUD*

18. Le 11 février 2016, un accord de prestation de services a été conclu avec le Programme d'assistance au peuple palestinien du PNUD ; il s'applique aux services d'appui opérationnels fournis au Bureau d'ONU-Femmes en Palestine.

*Gestion des bénéficiaires*

19. ONU-Femmes a contracté les services d'un consultant afin de se pencher sur les problèmes observés lors de la phase initiale de mise en œuvre du système de gestion des subventions et de continuer d'améliorer ce système. De ce fait, l'Entité a décidé qu'il serait plus rentable et plus stratégique de soumettre le système de gestion des subventions à un examen final indépendant une fois que seront achevées les améliorations supplémentaires apportées aux modules existants.