



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
9 avril 2018
Français
Original : anglais

Session annuelle 2018

Du 4 au 8 juin 2018, New York

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

UNFPA – Audit et investigation internes

Fonds des Nations Unies pour la population

**Rapport de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation de
l'UNFPA sur les activités d'audit et d'investigation internes de l'UNFPA en 2017**

Résumé

Le présent rapport sur les activités d'audit et d'investigation internes du Bureau des services d'audit et d'investigation pour l'exercice prenant fin le 31 décembre 2017 répond aux décisions 2015/2 et 2015/13 du Conseil d'administration, ainsi qu'aux autres décisions antérieures pertinentes.

Le rapport présente un examen des activités réalisées en 2017 par le Bureau des services d'audit et d'investigation en matière d'audit et d'investigation internes. Le rapport comprend des informations sur (a) les ressources du Bureau des services d'audit et d'investigation pour l'année 2017 ; (b) les principaux problèmes découverts grâce aux activités d'audit et d'investigation internes du Bureau des services d'audit et d'investigation ; (c) des investigations, y compris des cas de fraude et les mesures correctives ; (d) l'examen des recommandations d'audit interne émises sur la période 2010-2017 et leur état d'avancement. Pour finir, l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation, selon la portée de la tâche réalisée, sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNFPA est incluse dans le document ([DP/FPA/2018/6/Add.1](#)). Les annexes 1 à 7 sont disponibles séparément sur le site Web de l'UNFPA.

Conformément à la décision 2015/2 du Conseil d'administration et des décisions antérieures pertinentes, le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit ([DP/FPA/2018/6/Add.2](#)) est fourni sous forme d'addendum au présent rapport. La réponse de la direction à ce sujet et au présent rapport est également disponible ([DP/FPA/2018/CPR.5](#)).

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

Prendre note du présent rapport ([DP/FPA/2018/6](#)), de l'opinion, selon la portée de la tâche réalisée, sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNFPA ([DP/FPA/2018/6/Add.1](#)), du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit ([DP/FPA/2018/6/Add.2](#)), ainsi que la réponse de la direction à ce sujet et concernant le présent rapport ;

Exprimer son soutien continu au renforcement des fonctions d'investigation et d'audit au sein de l'UNFPA et à la fourniture de ressources suffisantes pour la réalisation de leur mandat ;



Reconnaître et soutenir l'engagement du Bureau des services d'audit et d'investigation de l'UNFPA dans les activités conjointes d'audit et d'investigation internes.

Table des matières

	<i>Page</i>
Liste des figures	4
I. Introduction	5
II. L'assurance au sein de l'UNFPA	5
A. Mandat, normes professionnelles et indépendance	5
B. Opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNFPA	6
C. Conformité avec la politique de supervision	6
III. Ressources	7
IV. Activités d'audit interne en 2017	8
A. Méthodologie d'évaluation des risques d'audit	8
B. Plan d'audit pour 2017	8
C. Couverture d'audit résultante	11
V. Activités d'investigation en 2017	11
A. Charge de travail	11
B. Types de plaintes	12
C. Traitement des cas	13
VI. Principales conclusions des audits et investigations internes en 2017	14
A. Évaluation des risques d'audit de 2017	14
B. Principales conclusions de l'audit et de l'investigation internes	16
<i>Unités opérationnelles</i>	16
<i>Processus et programmes</i>	19
<i>Technologie de l'information et de la communication</i>	19
<i>Audits conjoints</i>	19
VII. Recommandations réalisées et actions de la direction	20
A. Recommandations de l'audit	20
<i>Nouvelles recommandations</i>	20
<i>Recommandations non appliquées</i>	21
<i>Acceptation du risque par la direction</i>	23
<i>Recommandations non résolues sur une période de 18 mois ou plus</i>	23
B. Mesures ou sanctions disciplinaires prises suite aux investigations	24
VIII. Activités consultatives	24
IX. Collaboration dans le système des Nations Unies	25
A. Audit interne	25
B. Investigation	25
C. Corps commun d'inspection	25
X. Conclusion globale et prochaines étapes	25

Liste des figures

Figure 1 Présentation des plaintes reçues entre 2012 et 2017 par catégorie (lors de la réception de la plainte).....	13
Figure 2 Recommandations de l'audit des bureaux nationaux, par niveau de priorité.....	20
Figure 3 Recommandations des bureaux nationaux, par type	21
Figure 4 Recommandations de l'audit des bureaux nationaux, par cause	21
Figure 5 Recommandations non appliquées au 31 décembre 2017	23
Figure 6 Recommandations non résolues sur une période de 18 mois ou plus.....	23

Liste des tableaux

Tableau 1 Ressources : 2016 et 2017.....	7
Tableau 2 Présentation des audits de 2017	9
Tableau 3 Audits des unités opérationnelles de 2017 : notations par domaine.....	10
Tableau 4. Présentation des cas reçus et clôturés en 2017	12
Tableau 5 Présentation des cas ayant fait l'objet d'une investigation en 2017 par catégorie (à la conclusion de l'investigation).....	14
Tableau 6 Résultat de l'évaluation des risques d'audit de 2017	14
Tableau 7 Statut de mise en œuvre des recommandations d'audit par année.....	22

Liste des annexes

Annexe 1 : Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation
Annexe 2 : rapports d'audit interne publiés en 2017 (avec les notations)
Annexe 3 : bonnes pratiques et possibilités d'amélioration dans les rapports d'audit des bureaux extérieurs en 2017
Annexe 4 : recommandations datant de plus de 18 mois à la fin de l'année 2017
Annexe 5 : contrôles par la direction sur le compte du fonds de fonctionnement et résultats d'audit des partenaires de mise en œuvre
Annexe 6 : résumé détaillé des rapports d'audit interne publiés en 2017
Annexe 7 : informations sur les actions réalisées suite aux rapports d'investigation publiés en 2014, 2015 et 2016

(Les annexes 1 à 7 sont disponibles séparément sur le site Web de l'UNFPA)

I. Introduction

1. Le présent rapport fournit au Conseil d'administration un résumé des activités d'audit et d'investigation internes menées par le Bureau des services d'audit et d'investigation en 2017. Il présente également l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation, selon la portée de la tâche réalisée, sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, ainsi que des processus de gestion des risques et de contrôle de l'UNFPA, conformément à la décision 2015/13. Le présent rapport comprend une vue d'ensemble de l'assurance, des ressources et des activités réalisées par le Bureau des services d'audit et d'investigation, avant de présenter une synthèse des conclusions des travaux réalisés, des recommandations émises et des actions de la direction.

II. L'assurance au sein de l'UNFPA

A. Mandat, normes professionnelles et indépendance

2. Le mandat du Bureau des services d'audit et d'investigation repose sur l'Article XVII des règles et réglementations financières de l'UNFPA de 2014, la politique de supervision,¹ et le cadre de responsabilité.² Le Bureau des services d'audit et d'investigation exécute ou gère seul, ou autorise d'autres à exécuter ou gérer, les fonctions de supervision suivantes : (a) les services d'audit interne indépendants (adéquation et efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes, ainsi que l'utilisation économe et efficace des ressources) ; et (b) les services d'investigation (allégations de faute). Le Directeur exécutif de l'UNFPA a approuvé la Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation pour la dernière fois le 26 janvier 2018. La Charte est incluse dans l'Annexe 1.

3. Le Comité consultatif pour les questions d'audit et le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies surveillent régulièrement la qualité du travail du Bureau des services d'audit et d'investigation. Le Comité consultatif pour les questions d'audit continue à fournir des conseils pour promouvoir l'efficacité des services d'audit et d'investigation fournis par le Bureau des services d'audit et d'investigation. En 2017, il en a examiné le plan de travail annuel, le budget, les rapports réguliers sur les avancées, le rapport annuel et les rapports d'audit interne. Le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a surveillé les actions réalisées pour mettre en œuvre les recommandations visant à améliorer les opérations du Bureau des services d'audit et d'investigation. Les commissaires aux comptes externes ont continué à se fier au travail et aux rapports du Bureau des services d'audit et d'investigation en 2017.

4. Tout comme les années précédentes, le BUREAU DES SERVICES D'AUDIT ET D'INVESTIGATION a reçu le soutien des cadres dirigeants de l'UNFPA tout au long de l'exercice. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation a participé, entre autres, à des réunions du Comité exécutif de l'UNFPA *ex officio*, ce qui lui a permis de conseiller les cadres dirigeants sur les aspects de gouvernance, responsabilité ou contrôle des nouvelles politiques et procédures et de commenter tout risque potentiel émergent pour l'UNFPA.

5. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a réalisé son travail conformément aux normes professionnelles le concernant et aux politiques qu'il doit respecter (la politique de supervision, les règles et réglementations financières) ; pour l'audit interne, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;³ et pour l'investigation, le cadre disciplinaire de l'UNFPA, la politique de sanction pour les fournisseurs de l'UNFPA, la

¹ Décision 2015/2 du Conseil d'administration ; voir également [DP/FPA/2015/1](#).

² Voir [DP/FPA/2007/20](#).

³ Promulgué par l'Institut des auditeurs internes.

politique de l'UNFPA sur la protection contre les représailles suite au signalement d'une conduite indue ou à la coopération à une enquête autorisée ; ainsi que les Principes et directives uniformes en matière d'investigations.

6. Pour assurer une efficacité continue dans la réalisation de son mandat, le Bureau des services d'audit et d'investigation entretient un programme d'assurance qualité et d'amélioration pour les fonctions d'audit et d'investigation internes. Le Bureau des services d'audit et d'investigation met en œuvre les recommandations des évaluations de qualité externes de la fonction d'audit interne (2015) et de la fonction d'investigation (2016).

7. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation confirme par la présente au Conseil d'administration que le Bureau disposait d'une indépendance organisationnelle en 2017. Le Bureau des services d'audit et d'investigation n'a pas été soumis à des interférences lors de la détermination et l'exécution de ses tâches, tout comme dans la transmission de ses résultats.

B. Opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNFPA

8. Selon l'opinion de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation, d'après la portée des tâches réalisées, « quelques améliorations sont nécessaires » concernant l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne de l'UNFPA, ce qui signifie que les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront menés à bien. Les problèmes et possibilités d'amélioration identifiés n'ont pas eu d'incidence significative sur la réalisation des objectifs thématiques du FNUAP soumis à audit. Il a été recommandé à la direction de prendre des mesures pour s'assurer que les risques identifiés faisaient l'objet d'une atténuation adéquate.

9. Les motifs de l'opinion formulée, les informations sur les critères utilisés comme fondements, la portée des tâches réalisées et les sources de preuves supplémentaires examinées, le cas échéant, pour formuler l'opinion sont présentés dans le document [DP/FPA/2018/6/Add.1](#), tout comme les processus suivis pour l'agrégation et l'évaluation des problèmes identifiés.

C. Conformité avec la politique de supervision

10. Les procédures de divulgation des rapports d'audit interne, comme stipulées dans [DP/FPA/2015/1](#), ont été en vigueur tout au long de l'année 2017, la cinquième année de divulgation publique. Même si aucune demande d'accès aux rapports publiés entre septembre 2008 et novembre 2012 n'a été transmise en 2017, un rapport a été fourni à un État membre en dehors du cadre. Tous les rapports publiés après le 1er décembre 2012 ont été rendus publics un mois après (en moyenne) l'émission interne. Pour le Bureau des services d'audit et d'investigation, la clarté et la qualité de ses rapports d'audit interne restent soumises à une attention continue : beaucoup de temps et d'efforts sont investis dans les interactions avec la direction.

11. Comme stipulé dans [DP/FPA/2015/1](#) (paragraphe 27), les ressources du Bureau des services d'audit et d'investigation ont été déployées efficacement en 2017. Toutefois, des vacances et des événements échappant au contrôle du Bureau des services d'audit et d'investigation l'ont empêché de mener à bien le plan d'audit interne prévu. Les ressources n'ont pas été suffisantes pour traiter la charge croissante (et de plus en plus complexe) liée aux investigations ou pour soutenir la direction par d'autres moyens que des services de conseil sporadiques (voir les sections III, 14, V, VIII et IX).

III. Ressources

12. Au 31 décembre 2017, le Bureau des services d'audit et d'investigation disposait de 24 postes approuvés : 4 au niveau des services généraux et 20 au niveau professionnel. Le complément pour l'audit interne comprend deux chefs, neuf commissaires aux comptes et un analyste des données auxquels s'ajoutent, pour les missions sur le terrain, des consultants et le personnel de sociétés d'audit locales, conformément à des accords à long terme (représentant l'équivalent de plus de deux postes à temps plein environ) ; trois positions étaient vacantes à la fin de l'année, elles ont été remplies pendant le premier trimestre de l'année 2018. Pour les investigations, le complément comprend un chef et cinq investigateurs membres du personnel à divers niveaux, renforcés par des consultants en investigation. Comme au cours des années précédentes, le directoire du Bureau des services d'audit et d'investigation, comprenant le Directeur et deux membres du personnel de services généraux (un poste était vacant à la fin de l'année), couvre la direction et l'administration générales du Bureau des services d'audit et d'investigation, ainsi que les fonctions suivantes : l'émission de tous les rapports, les relations avec les États membres et les donateurs, la plupart des services de conseil, le rôle d'agent de liaison de l'UNFPA pour l'Unité d'inspection conjointe, ainsi que le rôle de secrétariat pour le Comité consultatif pour les questions d'audit. La fonction d'assurance qualité et d'amélioration de l'audit interne a été incluse depuis 2016 dans la direction, avec du personnel professionnel dédié.

13. Des difficultés à identifier des candidats aux qualifications adéquates, renforcées par des retards au sein des processus de recrutement et de prise de poste, sont restées présentes en 2017, comme au cours des années précédentes. Le taux de vacance global au sein du Bureau des services d'audit et d'investigation était plus élevé en 2017, à 25 %, avec une distribution différente par rapport à 2016 (voir le Tableau 1). Cela a été compensé en partie par l'utilisation de plus de cinq consultants à temps plein.

Tableau 1
Ressources : 2016 et 2017

Budget	Audit interne		Investigation		Direction		Comité consultatif pour les questions d'audit		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Postes professionnels, approuvés	10	12	5	6	2	2	-	-	17	20
<i>Taux de vacance</i>	13 %	23 %	22 %	39 %	0 %	0 %	-	-	14 %	25 %
Postes de soutien, approuvés	1	1	1	1	2	2	-	-	4	4
<i>Taux de vacance</i>	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %	-	-	25 %	25 %
<i>(en milliers de dollars américains)</i>										
Frais de personnel (ajustés aux vacances)	2 179	2 211	789	948	719	670	-	-	3 687	3 828
Consultants individuels	171	252	299	451	-	-	67	65	537	768
Services obtenus	472	688	27	111	-	-	-	-	499	799
Déplacements	336	330	136	305	11	36	53	161	536	832
Coûts opérationnels ⁽ⁱ⁾	32	53	45	26	-	-	10	8	87	87
Formation ⁽ⁱⁱ⁾	s.o.	44	s.o.	13	s.o.	11	-	-	s.o.	68
TOTAL	3 190	3 578	1 296	1 854	730	717	130	234	5 346	6 451

(i) Principalement pour les systèmes de technologie de l'information (TI).

(ii) Formation incluse dans le budget du Bureau des services d'audit et d'investigation en 2017 uniquement.

14. Depuis 2014, le Bureau des services d'audit et d'investigation est financé uniquement par le budget institutionnel de l'UNFPA. En 2017, comme les années précédentes, le Bureau des

services d'audit et d'investigation a assuré une gestion proactive de son budget. Ajusté au taux de vacance réel de 2017, le budget annuel a augmenté par rapport à 2016 (voir le Tableau 1 ci-dessus).

IV. Activités d'audit interne en 2017

A. Méthodologie d'évaluation des risques d'audit

15. Le Bureau des services d'audit et d'investigation réalise ses activités d'assurance selon un plan d'audit reposant sur le risque, approuvé par le Directeur exécutif après examen du Comité consultatif pour les questions d'audit. Le plan d'audit a été développé selon une évaluation du risque d'audit documentée de l'univers d'audit, composé de 138 unités opérationnelles participant aux activités de fourniture de programmes, 15 processus opérationnels principaux et 10 domaines de technologie de l'information et la communication (TIC). Le risque est mesuré par le biais d'un portefeuille d'indicateurs qui représentent l'impact potentiel et la probabilité d'événements pouvant avoir une incidence négative sur la réalisation des objectifs des unités opérationnelles, des processus et des systèmes évalués.

16. L'évaluation des risques de l'audit des unités opérationnelles utilise des indicateurs mesurant : (a) l'importance, la complexité, les performances et les modifications des programmes ; (b) la complexité et les performances opérationnelles ; (c) la capacité de l'unité opérationnelle à gérer les activités opérationnelles et des programmes ; et (d) les niveaux de corruption⁴ dans les pays où se trouvent des bureaux extérieurs.

17. L'évaluation des risques de l'audit des processus opérationnels principaux utilise des indicateurs mesurant : (a) la valeur monétaire circulant dans ces processus, leur impact et leur complexité ; (b) les modifications les concernant ; (c) l'efficacité perçue des systèmes et contrôles établis ; et (d) la capacité à gérer les processus.

18. Les risques associés aux TIC sont évalués séparément, selon des indicateurs mesurant : (a) leur pertinence et leur complexité ; (b) les modifications les concernant ; et (c) l'efficacité perçue des contrôles établis dans ces domaines.

19. L'évaluation des risques de l'audit a également pris en compte : (a) le résultat de la gestion des risques d'entreprise et des processus d'auto-évaluation des contrôles mis en œuvre par la direction ; (b) les interactions avec la direction au niveau du siège et des bureaux régionaux ; (c) les résultats et dates de réalisation des audits internes et externes précédents ; et (d) les renseignements obtenus par le biais du travail d'investigation. Le résultat des évaluations des risques est présenté en détail dans la section VI.A.

B. Plan d'audit pour 2017

20. Le plan d'audit pour 2017 reposait sur (a) les résultats de l'évaluation des risques de l'audit des processus et des unités opérationnelles de 2016/2017 ; et (b) l'évaluation des risques des TIC réalisée fin 2015.

⁴ D'après les indicateurs publiés par la Banque mondiale.

21. Le plan de travail d'audit interne d'origine de 2017 comprenait 30 engagements d'audit couvrant principalement les dépenses de 2016 et comprenait une combinaison d'unités opérationnelles à risque moyen et élevé, des processus, programmes et domaines TIC à risque élevé, ainsi que des audits conjoints, comme convenu entre les services d'audit interne des organisations du système des Nations Unies. Afin d'optimiser l'utilisation des ressources, les audits ont été planifiés de façon à atteindre divers degrés de réalisation à la fin de l'année. Au cours de l'année, le plan a été modifié pour prendre en compte les risques élevés émergents nécessitant une attention immédiate, l'évolution des environnements et l'introduction d'un nouvel outil TIC plus tard que prévu, ainsi que des événements imprévisibles. Le niveau réel de mise en œuvre est décrit dans le Tableau 2.

Tableau 2
Présentation des audits de 2017

État	Unités opérationnelles	Processus et programmes	TIC	Audits conjoints ^(a)	Processus d'audit à distance ^(b)	Total
Audits planifiés originellement, par année de finalisation						
Finalisation prévue en 2017	18		1	1	1	21
Lancement prévu en 2017 et finalisation prévue en 2018	3	2	1		3	9
Nombre total d'audits	21	2	2	1	4	30
Audits effectifs, par état à la fin de l'année						
Rapports finaux émis ^(c)	9		1	3		13
Ébauches de rapports émises ^(d)	2				1	3
Total partiel	11	-	1	3	1	16
Ébauches de rapports en préparation ou examen	5					5
Phase de planification ou de travail sur le terrain	3				2	5
Total	19	-	1	3	3	26

Remarques

(a) Sous la direction d'autres services d'audit interne des Nations Unies.

(b) Examen de la part du siège de l'efficacité opérationnelle de divers contrôles clés et transactions financières des bureaux extérieurs.

(c) Liste disponible dans l'Annexe 2. Une unité opérationnelle a été auditée en deux phases, avec des rapports distincts.

(d) Tous les rapports finaux ont été émis au 15 février 2018.

22. Les huit audits des unités opérationnelles (bureaux nationaux, dont l'un a été examiné deux fois, et un centre humanitaire régional) ont couvert des dépenses à hauteur de 168,4 millions de dollars, soit 18 % des dépenses totales de 2016. Un audit a été noté comme « satisfaisant » ou « efficace »⁵ (11 %) ; six audits (67 %) ont été notés comme « quelques améliorations sont nécessaires » ;⁶ un comme « une amélioration majeure est nécessaire » ;⁷ et un comme « non efficace » (11 % respectivement).⁸ Les notations par domaine soumis à audit sont indiquées dans le Tableau 3.

Tableau 3
Audits des unités opérationnelles de 2017 : notations par domaine

Notation	Domaine ^(a)					
	Gouvernance des bureaux		Gestion des programmes		Gestion des opérations ^(b)	
	Bureaux	%	Bureaux	%	Bureaux	%
Satisfaisant/efficace	1	11 %	2	22 %	4	57 %
Quelques améliorations sont nécessaires	7	78 %	5	56 %	2	28 %
Une amélioration majeure est nécessaire	1	11 %	2	22 %	-	-
Non efficace	-	-	-	-	1	14 %

(a) La portée et la profondeur de l'examen dépendent de l'audit, elles sont proportionnelles aux résultats de l'évaluation des risques de l'audit de planification.

(b) Une unité opérationnelle a été auditée en deux phases : la gestion des opérations a été traitée une fois, elle n'était pas pertinente pour l'autre audit.

23. Un audit des TIC a été réalisé en 2017 (gouvernance du site Web de l'UNFPA) avec une notation de « quelques améliorations sont nécessaires » suite aux deux premières phases du travail d'audit. La notation a été améliorée en « efficace » lors de la finalisation du rapport, après l'évaluation par le Bureau des services d'audit et d'investigation des nombreuses initiatives et modifications entreprises par la direction, en concluant que les problèmes d'origine identifiés avaient tous été traités (plus de détails sont disponibles dans les paragraphes 61-62).

⁵ « Efficace » : « les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront menés à bien. Les problèmes et possibilités d'amélioration identifiés, le cas échéant, n'ont pas eu d'incidence sur la réalisation des objectifs thématiques ou de l'entité soumise à audit. »

⁶ « Quelques améliorations sont nécessaires » : « les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs du Bureau seront menés à bien. Les problèmes et possibilités d'amélioration identifiés n'ont pas eu d'incidence significative sur la réalisation des objectifs du domaine/de l'entité soumis à audit. Il est recommandé à la direction de prendre des mesures pour s'assurer que les risques identifiés faisaient l'objet d'une atténuation adéquate. »

⁷ « Une amélioration majeure est nécessaire » : « Les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués ont été établis et fonctionnent globalement, mais doivent faire l'objet d'une amélioration majeure pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront menés à bien. Les problèmes identifiés pourraient avoir une incidence significative sur la réalisation des objectifs du domaine/de l'entité soumis à audit. La direction doit prendre des mesures rapides pour s'assurer que les risques identifiés font l'objet d'une atténuation adéquate. »

⁸ « Non efficace » : « les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués n'ont pas été bien conçus et ne fonctionnent pas adéquatement pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront menés à bien. Les problèmes identifiés pourraient mettre en péril la réalisation des objectifs du domaine/de l'entité soumis à audit. La direction doit prendre des mesures de toute urgence pour s'assurer que les risques identifiés font l'objet d'une atténuation adéquate. »

24. La finalisation des rapports en temps opportun a été limitée en 2017 (16 rapports émis en 2017 contre 19 en 2016), du fait de la capacité de gestion restreinte du Bureau des services d'audit et d'investigation suite à des vacances imprévues et la durée nécessaire pour recevoir des réponses de la direction pour certains rapports.

25. La Section VI.B fournit des détails sur les principales conclusions.

C. Couverture d'audit résultante

26. La stratégie d'audit du Bureau des services d'audit et d'investigation indique que les unités opérationnelles à haut risque seront auditées selon un cycle de trois ans, contre 10 ans pour les unités à risque moyen, avec une assurance complémentaire fournie par le biais du processus d'audit à distance, qui couvre également les unités opérationnelles à faible risque. En complément de la couverture fournie par les audits des unités opérationnelles, les processus clés à haut risque seront couverts par des examens transversaux sur une période de 10 ans.

27. Le cycle d'audit moyen pour les unités opérationnelles à risque moyen ou élevé pour la période de 2015 à 2017 était de 5 et 11 ans (contre 6 et 12 ans pour la période de 2014 à 2016, 10 à 18 ans pour la période de 2013 à 2015) et plus de 12 ans pour les processus de base à risque élevé.

V. Activités d'investigation en 2017

28. Le Bureau des services d'audit et d'investigation est chargé de mener des investigations sur tous les types d'allégations de faute :

- (a) Investigations internes : faute commise par des membres du personnel de l'UNFPA, allant de la fraude à la corruption, en passant par le harcèlement, l'abus d'autorité, les représailles contre les lanceurs d'alerte, l'exploitation et les abus sexuels, ainsi que d'autres violations des réglementations, règles et d'autres textes administratifs ou politiques en vigueur ; et
- (b) Investigations externes : pratiques interdites de sous-traitants indépendants, partenaires de mise en œuvre, fournisseurs et autres tiers, notamment la corruption, la fraude et d'autres pratiques non éthiques commises au détriment de l'UNFPA.

29. Suite à la réception d'une plainte, le Bureau des services d'audit et d'investigation réalise une évaluation préliminaire pour déterminer s'il existe des indications raisonnables de faute. Lorsque le Bureau des services d'audit et d'investigation détermine que les motifs sont insuffisants pour une investigation complète, l'affaire est clôturée, documentée par une note de clôture ; le cas échéant, les situations sont signalées à la direction pour son attention ou prendre des mesures ou pour une résolution informelle. Si l'évaluation découvre une indication raisonnable qu'une faute a eu lieu, le Bureau des services d'audit et d'investigation ouvre une investigation formelle. Si elle est corroborée, le Bureau des services d'audit et d'investigation émet un rapport d'investigation par sujet (personnel, autres membres du personnel ou entité concernés) au Directeur exécutif, afin qu'il prenne des mesures administratives ou disciplinaires adéquates, voire des sanctions, et le cas échéant, pour réaliser un signalement aux autorités nationales et assurer le recouvrement financier. Lorsqu'une investigation fait apparaître des faiblesses systémiques au sein des contrôles internes qui ne sont pas déjà couverts par des rapports d'audit interne, le Bureau des services d'audit et d'investigation peut émettre une communication distincte pour que la direction traite les faiblesses identifiées.

A. Charge de travail

30. En 2017, le Bureau des services d'audit et d'investigation a traité 106 nouveaux cas, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2016.

31. Avec les 41 cas transférés en 2016, le Bureau des services d'audit et d'investigation a géré 147 cas actifs en 2017 (voir le Tableau 4), une légère augmentation par rapport à 2016 (et 81 % par rapport à 2013). De plus, le Bureau des services d'audit et d'investigation a traité 11 cas de membres du personnel demandant des conseils concernant le mandat d'investigation du Bureau des services d'audit et d'investigation.

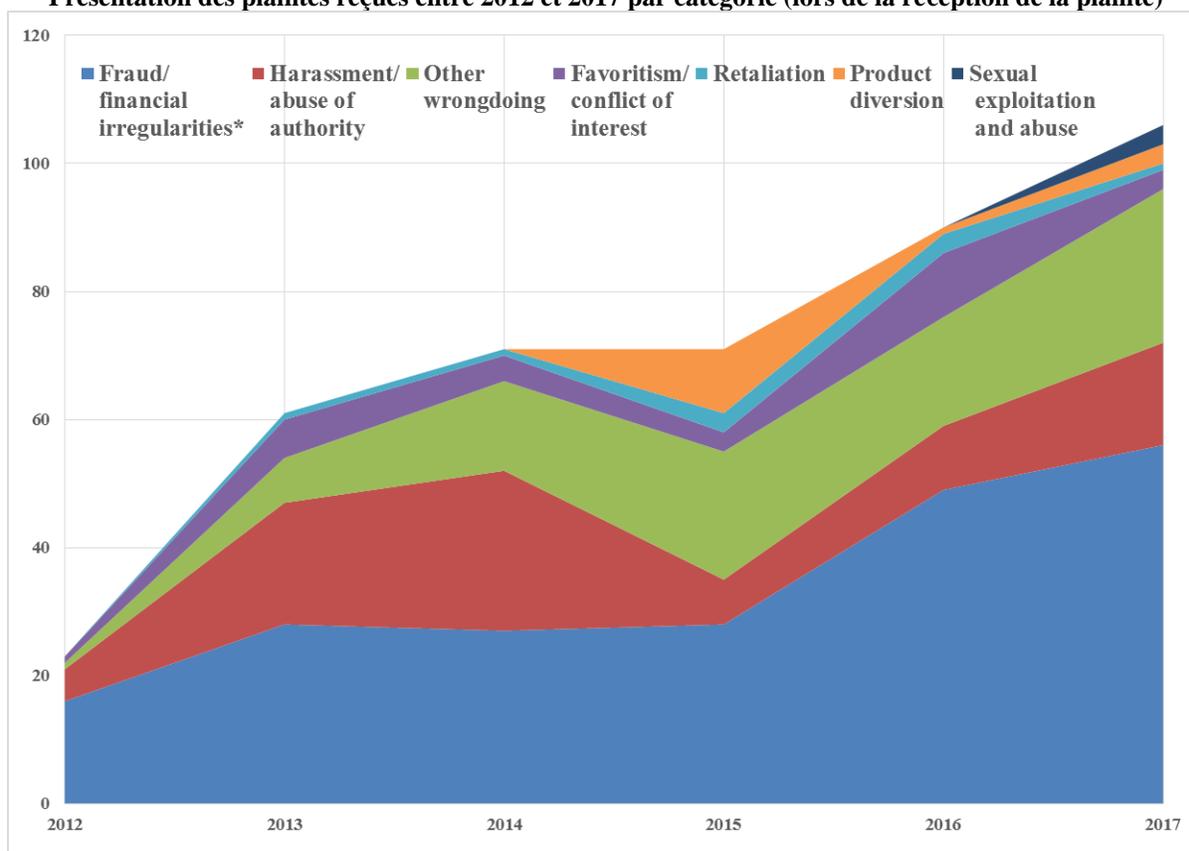
Tableau 4.
Présentation des cas reçus et clôturés en 2017

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Cas transmis								
- de 2012 ou plus tôt	2	2 %						
- de 2013	32	30 %	3	3 %				
- de 2014			41	36 %	4	3 %		
- de 2015					48	34 %	4	3 %
- de 2016							37	25 %
Plaintes reçues pendant l'année en cours	71	68 %	71	61 %	90	63 %	106	72 %
<i>dont : internes</i>	50	48 %	44	38 %	58	41 %	64	44 %
<i>externes</i>	21	20 %	27	23 %	32	23 %	42	28 %
Charge de travail totale	105	100 %	115	100 %	142	100 %	147	100 %
Cas clôturés								
Après une évaluation préliminaire	41	67 %	35	56 %	75	74 %	53	65 %
Après une investigation complète	20	33 %	28	44 %	26	26 %	29	35 %
<i>dont : corroborés</i>	15	24 %	13	21 %	19	19 %	14	17 %
<i>non corroborés</i>	5	8 %	15	24 %	7	7 %	15	18 %
Nombre total de cas clôturés	61	100 %	63	100 %	101	100 %	82	100 %
Cas transmis pour l'année suivante	44		52		41		65	
<i>dont : internes</i>	27	61 %	26	50 %	25	61 %	38	58 %
<i>externes</i>	17	39 %	26	50 %	16	39 %	27	42 %

B. Types de plaintes

32. En 2017, le Bureau des services d'audit et d'investigation a reçu 53 cas (50 %) liés à des pratiques frauduleuses (internes et externes), suivis par des allégations d'autres formes de faute sans implication financière (comme l'extorsion, l'abus de privilèges et d'immunité) avec 24 cas (23 %) ; 16 cas (15 %) liés au harcèlement sur le lieu de travail (13 cas), de harcèlement sexuel (2 cas) et un abus d'autorité (1 cas). Les autres allégations reçues comprenaient l'exploitation et les abus sexuels avec 3 cas (3 %), le favoritisme avec 3 cas (3 %), le vol avec 3 cas (3 %), le détournement de produits avec 3 cas (3 %) et les représailles avec 1 cas (1 %). Figure 1 présente la tendance par catégorie et par année.

Figure 1
Présentation des plaintes reçues entre 2012 et 2017 par catégorie (lors de la réception de la plainte)



(*) Comprend les pratiques frauduleuses, le vol et les fausses déclarations.

33. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a reçu des plaintes signalées directement par courrier électronique (42 %) ; par le biais de sa ligne directe d'investigation confidentielle (25 %) ; en personne (18 %) ; par signalement de l'audit interne (8 %) et par des entités externes au Bureau des services d'audit et d'investigation et à l'UNFPA (6 %). Certaines allégations ont également été tirées de conclusions proactives d'autres investigations (2 %).

C. Traitement des cas

34. Sur l'ensemble des cas (147 cas), 82 ont été terminés en 2017 : 53 après une évaluation préliminaire et 29 après une investigation complète.

35. Sur les 29 cas ayant fait l'objet d'une investigation, 14 ont été corroborés entièrement ou partiellement (voir le Tableau 5 et des informations détaillées dans l'Annexe 6). La valeur agrégée des cas corroborés liés à des pratiques frauduleuses et des irrégularités financières s'élève à 41 345 dollars.

Tableau 5
Présentation des cas ayant fait l'objet d'une investigation en 2017 par catégorie
(à la conclusion de l'investigation)

Description	Corroborés			Non corroborés			Total	
	Externes	Internes	Total	Externes	Internes	Total	Total	% (*)
Fraude/irrégularités financières ^(*)	8	3	11	7	3	10	21	73 %
Autres fautes	-	1	1	-	2	2	3	10 %
Conflit d'intérêts	-	2	2	-	-	-	2	7 %
Exploitation et abus sexuels	-	-	-	-	1	1	1	3 %
Harcèlement sur le lieu de travail	-	-	-	-	1	1	1	3 %
Représailles	-	-	-	-	1	1	1	3 %
Total général	8	6	14	7	8	15	29	100 %^(**)
%	27 %	21 %	48 %	24 %	28 %	52 %	100 %	

(*) Y compris un cas de vol

(**) Différence due à l'arrondi

36. 65 cas ont été transférés à l'année 2018 (une augmentation de 58 % par rapport à 2017). Ils étaient principalement liés à des questions internes à priorité moyenne. La « fraude » représente 68 %, suivie par « d'autres fautes » (14 %), le « harcèlement sur le lieu de travail » (6 %), le « favoritisme » (5 %), le « vol » (5 %), l'exploitation et les abus sexuels (2 %) et les « conflits d'intérêts » (2 %). Sur les 65 cas, 48 % (31 cas) se trouvaient en phase d'évaluation préliminaire et 52 % (34 cas) étaient en phase d'investigation ou de rédaction du rapport. 45 % des cas transmis (soit 29 cas) dépassaient la cible de 6 mois pour la conclusion des cas.

VI. Principales conclusions des audits et investigations internes en 2017

A. Évaluation des risques d'audit de 2017

37. Tableau 6 résume les résultats des évaluations des risques de l'audit de 2017 pour les unités opérationnelles. Compte tenu de l'évaluation des risques (a) des unités opérationnelles et (b) des composants des processus de base et des TIC, qui soutiennent le plan d'audit de 2018.

Tableau 6
Résultat de l'évaluation des risques d'audit de 2017

Entités	Risque			Total
	Élevé	Moyen	Faible	
Bureaux nationaux	12	48	61	121
Bureaux régionaux	-	5	1	6
Bureaux de liaison	-	-	8	8
Unités du siège participant à la fourniture du programme	1	3	1	5
Unités opérationnelles	13	56	71	140
Composants des processus de base et des TIC^(*)	30	90		120

(*) Les processus de base et les TIC ont été décomposés selon leurs éléments constructifs, l'évaluation s'est concentrée sur ceux présentant les risques plus élevés.

38. L'évaluation des risques d'audit reflète l'exposition aux risques de l'UNFPA, qui est restée fondamentalement inchangée par rapport aux années précédentes. Les facteurs des risques d'audit obtenus sont, en règle générale, cohérents avec ceux identifiés par le processus de gestion des risques d'entreprise mis en œuvre par la direction et proviennent principalement :

- (a) d'un programme complexe et relativement atomisé, mis en œuvre par un grand nombre d'unités opérationnelles, dont plusieurs agissent dans des contextes délicats, en collaboration avec un grand nombre de partenaires de mise en œuvre avec des niveaux de capacité variés ;
- (b) d'activités d'intervention humanitaire plus complexes et dans un plus grand nombre de pays que les années précédentes ;
- (c) d'un vaste programme de sécurité d'approvisionnement en produits de santé en matière de procréation (« UNFPA Supplies »), qui est soumis à un exercice de gestion des changements à grande échelle, tout en continuant à fournir un volume élevé de contraceptifs, ce qui crée plusieurs défis de gestion de la chaîne d'approvisionnement ;
- (d) d'une dépendance continue à un petit nombre de donateurs clés, renforcée par la décision d'un État membre de retirer son financement, ainsi que l'exposition à des fluctuations monétaires ;
- (e) d'une proportion croissante d'autres ressources (financement autre que de base), ce qui réduit la flexibilité de la programmation, renforce la charge de travail des unités opérationnelles chargées de traiter ces fonds, tout en ne couvrant que partiellement le coût des fonctions de gestion de base ; et
- (f) d'opérations fortement décentralisées, avec une main-d'œuvre de taille et dispersée (y compris un recours élevé à des consultants), des niveaux d'approvisionnement local importants et un grand nombre de transactions financières.

39. 28 processus opérationnels et 5 domaines de TIC restent évalués comme risque d'audit élevé, tout en remarquant quelques progrès en 2017 dans le traitement : les principales causes sont indiquées entre parenthèses.

- (a) *Gouvernance* : (i) cadre de contrôle intégré ; supervision de la direction (c'est-à-dire les contrôles de la « deuxième ligne de défense ») ; gestion des risques d'entreprise, y compris la gestion des risques de fraude (lacunes en termes de capacités et de contrôles), avec des progrès réalisés en matière de développement de politiques et d'outils ; (ii) gestion des priorités institutionnelles ; (iii) cohérence de la structure et du personnel, notant dûment l'amélioration en 2017 ; ainsi que la planification de la main-d'œuvre et de la succession (contraintes liées aux capacités, y compris des vacances prolongées dans des postes clés) ; (iv) mobilisation des ressources (modifications du paysage de financement) ; et (v) continuité opérationnelle (émergente, notamment la mise à l'essai des plans) ;
- (b) *Gestion des programmes* : (i) conception des programmes, gouvernance et supervision (lacunes des cadres de résultats et modifications de politiques planifiées) ; (ii) plan de travail, gestion financière des programmes et supervision (lacunes en matière de contrôles, malgré des améliorations remarquées en matière d'outils disponibles, avec une utilisation toutefois inégale) ; (iii) intervention humanitaire (lacunes en matière de contrôles et de capacités, augmentation des interventions humanitaires et défis liés, tout en notant des améliorations en matière de supervision) ; (iv) évaluations des capacités des partenaires de mise en œuvre, avances et gestion des dépenses, ainsi que les mécanismes d'assurance (modifications des systèmes et processus) ; (v) gestion de la chaîne d'approvisionnement (lacunes en matière de contrôles et de capacités, avec une amélioration au sein de la « deuxième ligne de défense ») ; (vi) développement et calcul du coût des propositions de financement (proportion plus importante de financement

autre que de base) et (vii) gestion des fonds d'affectation spéciale (modifications des processus et transparence améliorée avec l'unité de gestion dédiée) ;

- (c) *Gestion des opérations* : (i) mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines, recrutement et gestion du personnel sous contrat (lacunes en matière de processus et modifications, avec une amélioration des taux de vacances des postes clés et de la gestion du personnel sous contrat) ; (ii) approvisionnement des bureaux extérieurs (lacunes en matière d'efficacité opérationnelle) ; (iii) approvisionnement humanitaire (risques inhérents à l'utilisation de procédures d'approvisionnement d'urgence dans un plus grand nombre de pays) ; (iv) contrôle de l'engagement (lacunes en matière de contrôles) ; (v) avances en espèces pour des projets (utilisation croissante de systèmes de paiement tiers avec une meilleure gestion des avances) ; et (vi) gestion de la taxe sur la valeur ajoutée (lacunes en matière de contrôles) ;
- (d) *Technologie de l'information et de la communication* : (i) gouvernance des processus, projets et données, fourniture de services (lacunes en matière de contrôles et de capacités améliorées par le projet de transformation des TIC) ; (ii) applications opérationnelles (lacunes en matière de fonctionnalités et de contrôles dans la planification des ressources d'entreprise et d'autres systèmes de TIC, ce qui augmente la charge de travail et le risque de non conformité et limite les informations disponibles pour le suivi et la supervision par la direction) ; dépendance au Cloud (nouveau risque, gestion des risques tiers) ; et
- (e) *Nouveaux domaines* : (i) traitement de l'exploitation et des abus sexuels dans le contexte de la programmation de l'UNFPA et au niveau systémique ; et (ii) traitement des situations de harcèlement (sexuel ou non) et des abus d'autorité, avec les compétences, la rapidité et la transparence nécessaires, dans le respect de la légalité.

B. Principales conclusions de l'audit et de l'investigation internes

40. Les bonnes pratiques, ainsi que les possibilités d'amélioration découvertes grâce au travail d'audit et d'investigation internes en 2017, sont cohérentes avec celles identifiées et signalées les années précédentes, ainsi que celles incluses par le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies dans sa lettre de direction de 2017. Elles sont présentées ci-dessous et dans un tableau récapitulatif à l'Annexe 3.

Unités opérationnelles

(i) Gouvernance des bureaux

41. Poursuite des améliorations des plans annuels, plusieurs bureaux ont préparé des plans de gestion annuels clairs et pertinents, réalisation en temps opportun. Plusieurs bureaux ont établi efficacement des structures décentralisées pour une mise en œuvre et une surveillance améliorées des activités des programmes ; parmi les éléments concernés, de nombreux ont mis en œuvre des mécanismes bien définis pour la coordination et le suivi des activités humanitaires. Des réunions régulières du personnel et de la direction, pour partager des informations, suivre la mise en œuvre des programmes et coordonner les activités des programmes et opérationnelles, ont de nouveau été observées en 2017.

42. Pour rester sur une voie d'amélioration, l'intégration du système d'informations stratégiques au système de programmation mondial permettrait un suivi plus complet et intégré, de façon à ce que les plans reflètent de façon cohérente l'ensemble des résultats pertinents (y compris leur définition), les indicateurs, références et cibles correspondants, et incluent des étapes plus détaillées.

43. Concernant la cohérence du personnel avec les besoins opérationnels et la livraison des programmes, les audits réalisés ont mis à jour un besoin d'améliorer l'approbation et la mise en

œuvre des examens de la structure et de la cohérence organisationnelles : cette question a été traitée, plusieurs exercices ayant été approuvés avant la fin de l'année, comme noté dans le suivi des recommandations. Le taux de vacance pour les postes de cadres supérieurs a diminué, mais dans certains cas les vacances n'ont pas été remplies rapidement (en particulier au sein de bureaux gérant des programmes vastes ou complexes, ou agissant dans des contextes délicats) : le soutien et la supervision régionaux et du siège devraient être renforcés à ce sujet.

44. Concernant la gestion des risques d'entreprise, l'outil a été amélioré et le processus de réponse aux risques a été lancé en fin d'année, son efficacité sera donc évaluée dans les audits à venir uniquement. Dans le même temps, l'évaluation des risques reste un domaine à améliorer, en particulier concernant (a) l'identification et l'évaluation de tous les risques (pertinents) touchant un bureau ; et (b) la définition (et la mise en œuvre) d'actions d'atténuation des risques adéquates.

(ii) *Gestion des programmes*

a. *Planification, mise en œuvre et suivi des programmes*

45. Plusieurs bureaux ont établi des pratiques visant à minimiser les risques associés au traitement des paiements en espèces : elles doivent être partagées à des fins de formation dans l'ensemble de l'organisation. De nombreux bureaux ont amélioré leurs pratiques de gestion des programmes.

46. Dans le même temps, comme mentionné les années précédentes, pour permettre une planification plus efficace et un meilleur suivi des avancées en matière de réalisation des résultats attendus pour les programmes, il est nécessaire de développer des cadres de résultats et de ressources plus complets pour les programmes, en complément des documents des programmes régionaux et nationaux. Ces cadres devraient mieux souligner : (a) les résultats des programmes ; (b) les indicateurs, ainsi que les références et cibles liées ; (c) les étapes (c'est-à-dire les résultats intermédiaires) ; et (d) les estimations en matière de ressources, avec des informations ventilées pour l'ensemble des périodes du cycle de programme. L'intégration mentionnée précédemment du système d'informations stratégiques avec le système de programmation mondial, dans le cadre des efforts de transformation des TIC, serait un atout dans ce cadre.

47. La gestion des plans de travail a connu quelques améliorations, mais elle doit encore être renforcée, comme mentionné au cours des années précédentes. Les budgets et la cohérence avec les accords signés avec les partenaires de mise en œuvre sont soumis à des examens renforcés. Un suivi plus cohérent et rigoureux de la mise en œuvre des plans de travail et des résultats obtenus reste nécessaire. L'introduction de la « deuxième génération » du système mondial d'élaboration de programmes (GPS II) fin 2017 devrait améliorer la budgétisation et le suivi des fonds, en particulier concernant les contrôles relatifs à la gestion financière des programmes (y compris les fonds transférés aux partenaires de mise en œuvre). Cependant, une certaine discipline est nécessaire pour le maintenir à jour et en assurer la cohérence avec les progiciels de gestion intégrés, pour que ce soit un outil de gestion vivant et utilisé en continu aux niveaux nationaux, régionaux et mondiaux. L'impact global de cet outil de « deuxième génération » sera examiné dans les audits à venir.

b. *Exécution nationale*

48. Le cadre révisé de l'approche harmonisée des transferts monétaires a été déployé progressivement, avec l'introduction de plans d'assurance sur l'ensemble de l'organisation en 2017. La nécessité de disposer d'évaluations plus consciencieuses et documentées de la capacité de gestion financière et programmatique des partenaires de mise en œuvre était un thème récurrent de l'année 2017, tout comme un suivi plus complet et renforcé. Le modèle de versement de fonds (en majorité les deux derniers trimestres de l'année, voir l'Annexe 5) et la portée des audits terminés en 2017 ont fourni de premières informations sur les mécanismes

d'assurance, notamment les vérifications ponctuelles (réalisées par le personnel de l'UNFPA, des sociétés externes et d'autres organisations des Nations Unies, ou en collaboration avec ces acteurs). Pour devenir une source d'assurance totalement fiable, le processus doit approfondir les compétences requises (en prenant en compte les mouvements de l'effectif) et la documentation. Les audits à venir fourniront plus d'informations.

c. Gestion des stocks

49. Pour renforcer la disponibilité des produits de santé reproductive et limiter les ruptures de stock, deux domaines sont en tête des conclusions d'audit (aucun d'entre eux n'est nouveau) : (a) l'évaluation des besoins, dont découle la planification de l'approvisionnement ; et (b) la gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein du pays, du dédouanement à la distribution aux bénéficiaires, en passant par l'entreposage. Ces deux domaines nécessitent un soutien renforcé aux pays des programmes de la part de toutes les parties prenantes.

50. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a remarqué des évolutions, comme l'introduction de nouvelles directives de gestion des stocks, un dédouanement plus rapide dans certains bureaux ou des efforts pour améliorer la transparence de la distribution au sein des pays. Toutefois, les contrôles à la réception et les inspections doivent faire l'objet d'une réalisation et d'une documentation plus cohérentes. Un suivi régulier des stocks conservés par les partenaires de mise en œuvre, ainsi qu'un suivi de la distribution et de la disponibilité en temps opportun des stocks aux points de prestation de services, est également nécessaire.

d. Gestion des ressources autres que de base

51. Aucun problème majeur n'a été identifié en 2017, mis à part la nécessité de poursuivre le renforcement des efforts coordonnés de mobilisation de ressources.

(iii) Gestion des opérations

a. Ressources humaines

52. Il a été pris note de la conformité variable avec les politiques et les procédures liées à l'attribution et la gestion des contrats de consultant et de service, la gestion des congés a été améliorée. En 2017, l'accent a encore été mis sur le respect des exigences liées à la formation obligatoire.

b. Approvisionnement

53. Les améliorations en matière de planification de l'approvisionnement étaient mitigées. Il a été fait état d'une non-conformité, dans certains cas d'une non-conformité importante, avec les procédures d'approvisionnement au niveau local (dans les domaines des appels d'offres, de l'adjudication et de la gestion des contrats). Dans certains cas, une identification et un traitement adéquat n'ont pas eu lieu en temps opportun. Des opportunités récurrentes d'augmenter l'utilisation d'accords à long terme au niveau local pour améliorer l'efficacité de l'approvisionnement et le rapport qualité-prix ont encore été remarquées. L'introduction attendue de l'approvisionnement en ligne dans le cadre de la transformation des TIC aiderait à renforcer ce domaine.

c. Administration générale

54. La conformité avec les politiques de déplacements, en particulier concernant les achats de billets à l'avance, est restée problématique au niveau local. L'introduction ou l'expansion du module de déplacements du siège aux opérations sur le terrain améliorerait la transparence. L'inclusion attendue d'un tel module dans le cadre de la transformation des TIC aiderait à renforcer ce domaine.

d. Gestion financière

55. Les instances de dépenses consignées avec des codes de compte incorrects (ce qui diminue la fiabilité globale des informations sur les programmes et financières) découvertes ont été moins nombreuses. Les cas de problèmes liés aux paiements et remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée ont également été moins nombreux.

56. Comme décrit au cours des années précédentes, afin de minimiser le risque que des transactions soient exécutées sans l'approbation adéquate de la direction et que cela induise potentiellement des dépenses supérieures aux ressources financières disponibles, les engagements financiers doivent être inscrits et approuvés dans Atlas plus rapidement.

57. De plus, les processus et contrôles en matière de versements réalisés par le biais de fournisseurs de services de paiements, y compris les banques, les opérateurs de transferts monétaires et les sociétés de téléphonie mobile, restent un domaine à renforcer.

(iv) Soutien et supervision des bureaux nationaux (bureaux régionaux)

58. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a examiné le centre dédié au soutien des activités humanitaires des pays participant à l'intervention « Whole of Syria ». Le centre, unique en son genre, est un sous-ensemble du Bureau régional pour les États arabes, conçu pour soutenir les efforts interagences de l'UNFPA pour cette question, améliorer l'efficacité de l'intervention de l'UNFPA en termes d'activités programmatiques contre la violence sexiste, de mobilisation des ressources, de communication, de suivi et d'évaluation.

59. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a conclu que la configuration du centre nécessitait quelques améliorations, notamment pour mieux officialiser son rôle et les processus de planification et de suivi, ainsi que pour renforcer l'élément lié à la santé reproductive, comme ce qui a été fait pour la violence sexiste. La gestion du centre du financement autre que de base est considérée comme efficace et une recommandation de renforcer le respect des exigences de rapports aux donateurs a été émise.

Processus et programmes

60. Aucun audit des processus ou des programmes n'a été terminé au cours de la période examinée.

Technologie de l'information et de la communication

61. L'objectif de l'audit de la gouvernance du site Web (mené en deux phases) était d'examiner (a) la conception et l'efficacité opérationnelle des procédures de traitement et des contrôles internes, pour garantir l'intégrité, la sécurité, la précision, la simplicité d'utilisation et l'exhaustivité des sites Web de l'UNFPA ; (b) l'adéquation du processus de test de l'assurance qualité et du déploiement réalisé avant de passer à la production de la nouvelle application de site Web ; (c) l'adéquation et l'efficacité de la formation et de l'assistance fournies aux utilisateurs du site Web, aux créateurs de contenus et aux administrateurs ; et (d) les contrôles généraux liés à l'accès administratif et privilégié au site Web.

62. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a noté que les 12 problèmes et risques principaux avaient été atténués ou traités au cours de l'audit, entre autres par la mise en œuvre d'un nouveau cadre d'applications Web et un système de gestion du contenu.

Audits conjoints

63. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a participé à trois audits conjoints terminés en 2017. D'après les tâches d'audit réalisées conjointement à ses propres audits des

bureaux nationaux, le Bureau des services d'audit et d'investigation a contribué à la synthèse consolidée de l'ensemble des services d'audit interne des organisations, qui ont examiné le fonds transmis par le Fonds humanitaire commun du Soudan du Sud dirigé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ainsi qu'à la synthèse consolidée de la gestion des activités financées par le Fonds central pour les interventions d'urgence en Éthiopie dirigé par le Programme alimentaire mondial (PAM).

64. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a également participé à l'audit du programme Unis dans l'action au Vietnam dirigé par l'UNICEF, avec une notation finale de « partiellement satisfaisant ». Quatorze recommandations ont été émises au Coordinateur résident et à l'équipe de pays des Nations Unies sur les cinq piliers du cadre Unis dans l'action : cinq ont reçu la notation « priorité élevée » (pour « un dirigeant », « un programme » et « un financement de plan »), tandis que neuf étaient à « priorité moyenne ».

VII. Recommandations réalisées et actions de la direction

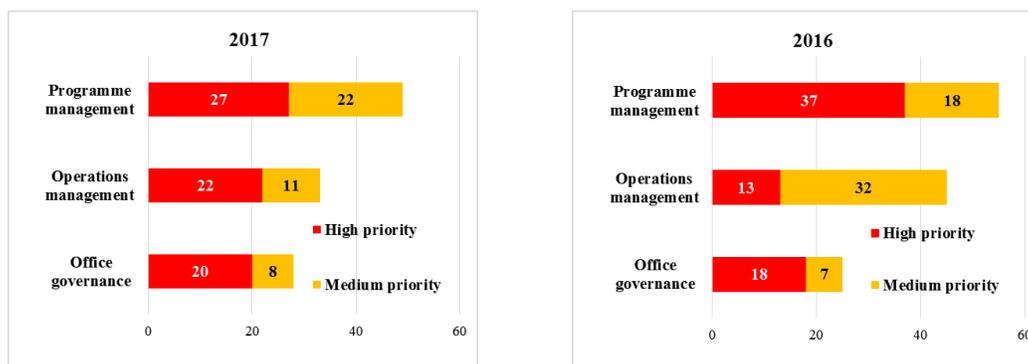
A. Recommandations de l'audit

Nouvelles recommandations

Bureaux extérieurs

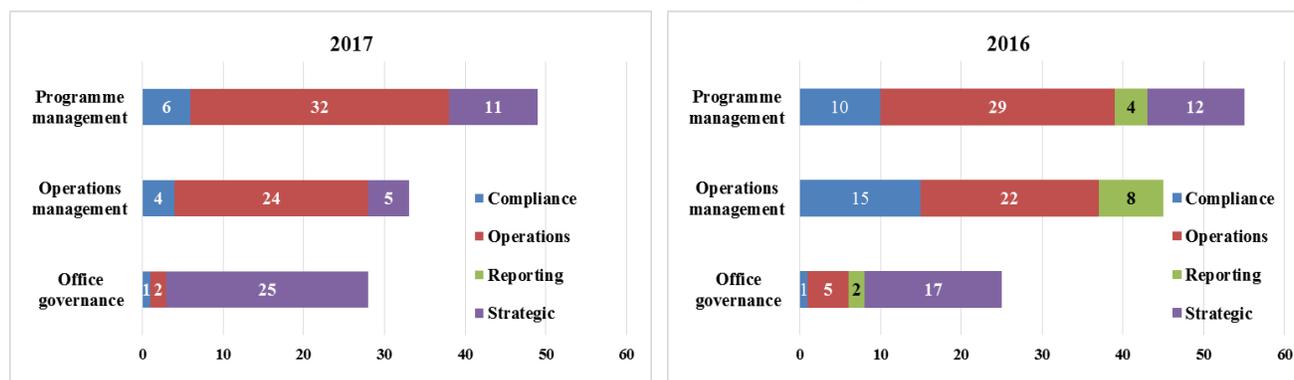
65. En tout, 110 recommandations liées aux audits des bureaux extérieurs ont été émises en 2017. En cohérence avec les années précédentes, « la gestion du programme » représentait toujours la plus grande partie des recommandations (45 %), suivie par la « gestion des opérations ». Sur les 110 recommandations, 69 (63 %) ont été notées comme « priorité élevée », ce qui représente une augmentation par rapport à 2016 (54 %) ; les 41 autres (37 %) étaient à « priorité moyenne » (voir la Figure 2).

Figure 2
Recommandations de l'audit des bureaux nationaux, par niveau de priorité



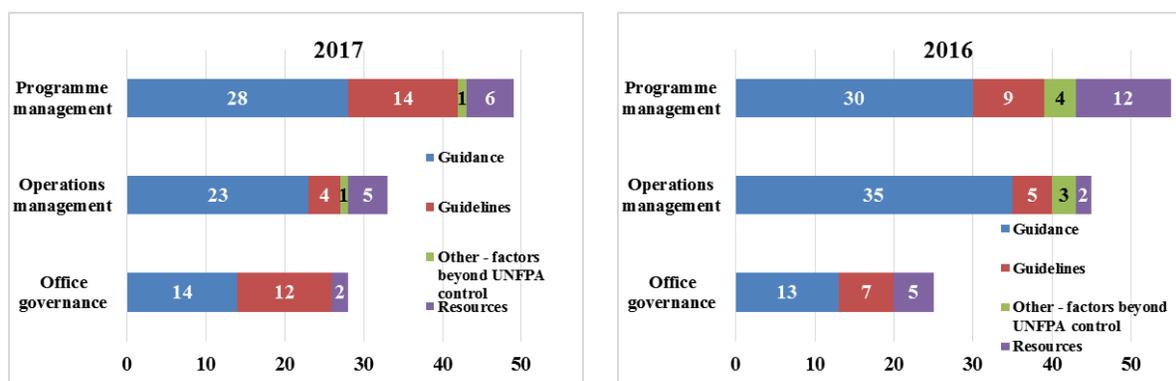
66. Les recommandations sont principalement liées aux catégories d'objectifs « opérationnels » et « stratégiques », respectivement 58 (53 %) et 41 (37 %), avec moins de cas liés à la « conformité » (10 %, contre 21 % en 2016) et aucun lié à « l'établissement de rapports » (voir la Figure 3).

Figure 3
Recommandations des bureaux nationaux, par type



67. Une « direction » insuffisante (des contrôles de suivi inadéquats ou insuffisants) est restée la principale cause des problèmes identifiés (65 recommandations, 59 %), suivie par une augmentation concernant une « direction » inadéquate (manque ou inadéquation des politiques) avec 30 recommandations (27 %), puis les « ressources » (humaines ou financières), avec 13 recommandations (12 %) (voir la Figure 4).

Figure 4
Recommandations de l'audit des bureaux nationaux, par cause



Technologie de l'information

68. Comme mentionné dans le paragraphe 62, tous les problèmes et les risques principaux identifiés pendant l'audit de la gouvernance des sites Web ont été atténués ou traités. Toutes les recommandations ont donc été considérées comme mises en œuvre lors de l'examen de l'ensemble des actions réalisées par la direction avant la finalisation du rapport.

Recommandations non appliquées

69. Comme indiqué dans le Tableau 7, 112 recommandations⁹ restaient non appliquées au 31 décembre 2017, suite à la clôture de 249 recommandations pendant l'année 2017.

⁹ l'exclusion du statut de mise en œuvre des recommandations des audits conjoints, signalé par les services d'audit interne pertinents qui les ont dirigés.

Tableau 7
Statut de mise en œuvre des recommandations d'audit par année

Année	Nombre de rapports ^(b)	Recommandations émises	Recommandations non appliquées	
			2016	2017
2010 ^(a) -2014	36	565	12 (2 %)	4 (1 %)
2015	11	171	69 (40 %)	18 (10 %)
2016	12	183	158 (87 %)	44 (24 %)
Total partiel	59	919	239 (26 %)	66 (7 %)
2017	10	122	s.o.	46 (38 %)
Total	69	1 041	s.o.	112 (11 %)
<i>Dont : échéance de mise en œuvre dépassée</i>			134 (56 %)	72 (64 %)
<i>Échéance de mise en œuvre ultérieure au 31 décembre</i>			105 (44 %)	40 (36 %)

(a) Pour 2010, en incluant uniquement le nombre de rapports avec des recommandations non appliquées

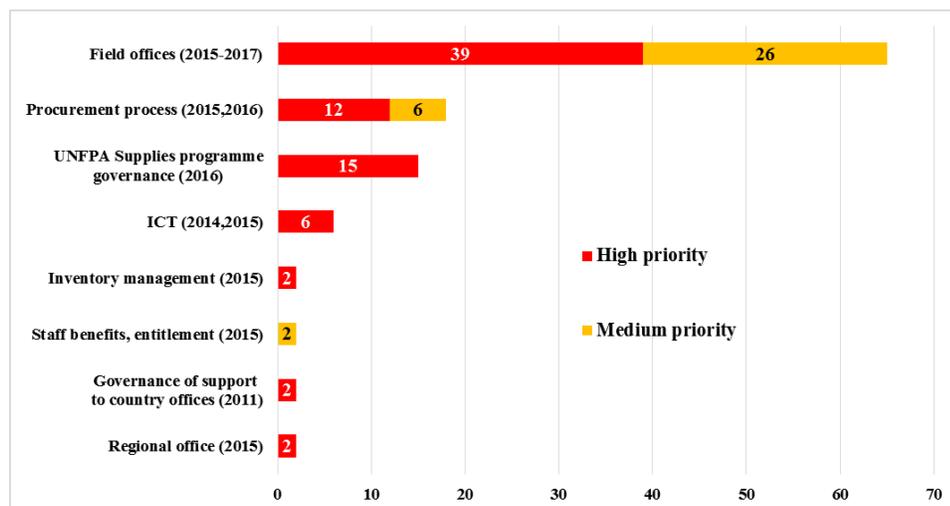
(b) À l'exclusion des rapports et recommandations des audits conjoints suivis par le service d'audit interne qui a dirigé l'audit.

70. La Figure 4 fournit des détails sur les recommandations en attente, dont 65 (58 %) proviennent d'audits des bureaux extérieurs (de 2015 à 2017), 2 (2 %) à un audit de bureau régional (2016) et 45 (40 %) à des audits des processus, programmes et TIC.

71. Sur les 65 recommandations aux bureaux extérieurs non appliquées, 29 sont liées à la « gestion des programmes » (dont 10 liées à la « gestion des inventaires », 10 à « l'exécution nationale », 6 à la « planification et mise en œuvre des programmes » et 3 à la « gestion du financement autre que de base »); 21 à la « gouvernance des bureaux » (dont 12 liées à la « structure organisationnelle et au personnel », 6 à la « gestion des risques » et 3 à la « gestion des bureaux »); et 15 à la « gestion des opérations » (dont 7 sont liées à « l'approvisionnement », 4 à la « gestion financière » et 3 aux « ressources humaines »).

72. Sur les 45 recommandations liées aux processus ou programmes non appliquées, 18 correspondent à des audits d'approvisionnement réalisés en 2015 et 2016, 15 à l'audit de 2016 de la gouvernance et de la direction stratégiques du programme « UNFPA Supplies », 10 aux processus et aux TIC et 2 à un bureau régional.

Figure 5
Recommandations non appliquées au 31 décembre 2017

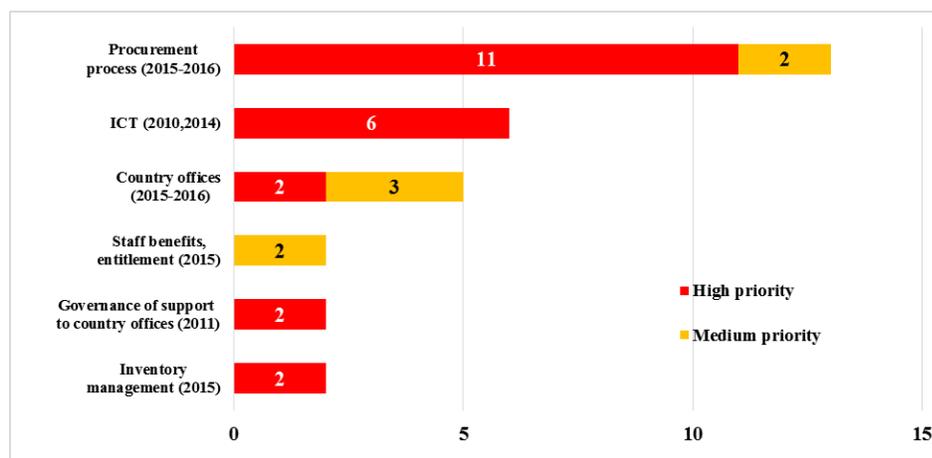


Acceptation du risque par la direction

73. Aucune recommandation n'a été clôturée en 2017 suite à l'acceptation par la direction du risque de ne pas les mettre en œuvre.

Recommandations non résolues sur une période de 18 mois ou plus

Figure 6
Recommandations non résolues sur une période de 18 mois ou plus



74. L'examen de la mise en œuvre des recommandations a fait apparaître des progrès par rapport à 2016, notamment en matière de gestion des stocks. Sur les 112 recommandations non appliquées au 31 décembre 2017, 30 sont restées non résolues pendant 18 mois ou plus (voir la Figure 6 et l'Annexe 4), contre 50 recommandations en 2016. Sur les 30 recommandations, 13 correspondent aux processus d'approvisionnement ; 6 à divers processus de TIC, nécessitant une combinaison d'améliorations procédurales (comme la révision des procédures d'approvisionnement ou la création d'un cadre de contrôles interne plus solide pour les TIC) ou la transformation des TIC ; 5 à deux bureaux nationaux (concernant par exemple les bureaux décentralisés, le budget et le suivi) ; et les 6 restantes sont liées à des processus sur l'ensemble

de l'organisation (concernant la mise en œuvre des programmes et les ressources humaines en particulier).

B. Mesures ou sanctions disciplinaires prises suite aux investigations

75. Des mesures ou sanctions disciplinaires ou administratives ont été lancées dans 2 des 14 cas corroborés en 2017 : des mesures de la direction sont en attente pour les 12 restants.¹⁰

76. Sur les 15 cas corroborés (sur 19) en 2016 pour lesquels des mesures étaient en attente au début de l'année 2017, à la fin de l'année, la direction avait imposé des sanctions ou pris des mesures administratives dans 6 cas, 4 vont être transmis aux autorités nationales, 2 ont été clôturés par le comité d'examen des fournisseurs et 3 restent en cours.

77. Sur les 13 cas corroborés en 2015, à la fin de l'année 2017, la direction avait pris des mesures pour 11 d'entre eux et les 2 restants ont été transmis aux autorités nationales et attendent un passage au comité d'examen des fournisseurs.

78. Sur les 14 cas corroborés en 2014, 2 restent en attente auprès du comité d'examen des fournisseurs.

VIII. Activités consultatives

79. L'environnement interne et externe dans lequel l'UNFPA agit continue d'évoluer rapidement, le motif présenté dans [DP/FPA/2015/7](#) (au paragraphe 74) est resté valide en 2017.

80. La demande reste élevée pour les services consultatifs du Bureau des services d'audit et d'investigation et elle est principalement ad hoc. Plusieurs demandes ont nécessité des investissements importants, notamment par la direction du Bureau des services d'audit et d'investigation. Cela a conservé un effet domino disruptif sur les autres activités du Bureau des services d'audit et d'investigation même si, du fait de sa capacité, le Bureau des services d'audit et d'investigation a continué à limiter drastiquement sa participation aux éléments suivants :

- (a) *Examen des clauses d'audit et d'investigation dans les accords de financement.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a examiné plusieurs versions des 28 accords qui lui ont été présentés en 2017 (23 en 2016, 16 en 2015) : la plupart nécessitent toujours des réponses dans un laps de temps très court ;
- (b) *Évaluations des fonctions d'audit et d'investigation.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a encore participé à plusieurs examens menés par les États membres et les donateurs au niveau local et organisationnel pour lesquels son apport a été demandé, tout en répondant à leurs questions toute l'année ;
- (c) *Politiques.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a refusé d'examiner les politiques, mis à part la révision de la politique en matière de fraudes (une en 2017, contre 18 en 2016, 10 en 2015 et 22 en 2014) ;
- (d) *Traitement du harcèlement, de l'exploitation et des abus sexuels :* En 2017, le Bureau des services d'audit et d'investigation a fourni un soutien important à la direction en matière de politiques, protocoles et coordination interne dans ces domaines. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a également été très actif dans les forums interagences correspondants, notamment en soutenant activement les activités du Bureau du coordinateur spécial, ainsi que le Comité permanent interorganisations, en particulier pour la définition des protocoles et processus, les mécanismes d'établissement de rapports et d'information (y compris leur partage public) sur le traitement des allégations

¹⁰ Ce sont les chiffres disponibles à la date d'établissement du présent rapport. Les informations détaillées pour 2017 se trouvent à l'Annexe 6 et celles des années précédentes à l'Annexe 7.

et les investigations liées. C'est un domaine dans lequel le Bureau des services d'audit et d'investigation continuera d'apporter son soutien en 2018 selon les ressources disponibles (voir le paragraphe 83) ;

(e) *Soutien aux cadres dirigeants de l'UNFPA.* Cela inclut, sans toutefois s'y limiter, la participation du Bureau des services d'audit et d'investigation en qualité d'observateur dans divers comités d'orientation ou de travail ; et

(f) *Soutien général au personnel de l'UNFPA.*

IX. Collaboration dans le système des Nations Unies

A. Audit interne

81. En 2017, le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi sa participation active aux activités et réunions interagences sur l'audit interne et les audits conjoints. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a participé au partage des pratiques et expériences parmi les services d'audit interne des Organisations des Nations Unies, des institutions financières multilatérales et d'autres organisations intergouvernementales associées (UN-RIAS et RIAS).

82. En 2017, le Bureau des services d'audit et d'investigation a de nouveau été le vice-président de l'UN-RIAS pour les audits conjoints et l'agent de liaison pour les interactions avec le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD). Il a participé activement à l'amélioration du processus de collecte et d'analyse de données pour les fonds de financement commun et le système des Nations Unies. Le Bureau des services d'audit et d'investigation est devenu Président de l'UN-RIAS pour 2017-2018. De plus, le Bureau des services d'audit et d'investigation a participé à plusieurs forums d'échange d'informations avec d'autres acteurs multilatéraux, notamment sur l'audit et la fraude.

B. Investigation

83. En 2017, le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi sa collaboration avec les United Nations Representatives of Investigative Services (UN-RIS). Le Bureau des services d'audit et d'investigation a été actif au sein des activités d'investigation interagences, dans les réunions de l'UN-RIS et la Conférence des enquêteurs internationaux, entre autres, au sein des groupes de travail d'investigation sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels (voir également le paragraphe 80 (d) ci-dessus) et sur l'assistance à l'investigation fournie pour l'intervention « Whole of Syria ».

C. Corps commun d'inspection

84. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a conservé son rôle d'agent de liaison pour le Corps commun d'inspection. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a assuré la liaison avec les unités de l'UNFPA, le Corps commun d'inspection et le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination pour environ 20 examens.

85. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a encore noté avec inquiétude la nette augmentation de la charge de travail requise pour remplir le rôle d'agent de liaison pour l'UNFPA. Cela touchait plus particulièrement le suivi des recommandations.

X. Conclusion globale et prochaines étapes

86. Le Bureau des services d'audit et d'investigation souhaite remercier les Directeurs exécutifs actuels et anciens, les cadres dirigeants, le Comité d'administration et le Comité

consultatif pour les questions d'audit pour leur soutien continu, qui a permis au Bureau des services d'audit et d'investigation de réaliser son mandat le mieux possible en 2017.

87. Par le biais des diverses actions faisant suite aux rapports et conseils du Bureau des services d'audit et d'investigation, la direction de l'UNFPA a encore montré en 2017 son engagement à renforcer l'efficacité de la gouvernance, de la gestion du risque et des processus de contrôle de l'UNFPA.

88. Pour le futur, le principal défi du Bureau des services d'audit et d'investigation reste, plus que jamais, la cohérence des attentes croissantes avec les ressources disponibles.

89. Si le Bureau des services d'audit et d'investigation est reconnaissant de l'augmentation du financement en 2017, le décalage s'est encore renforcé cette année entre « l'offre » (les ressources disponibles pour le Bureau, au vu de l'appétit pour le risque de l'UNFPA) et la « demande » de services du Bureau des services d'audit et d'investigation, pour l'audit interne (couverture des cycles d'audit interne, attentes liées à la couverture d'audit au niveau des projets ou programmes financés par des donateurs) ; l'investigation (traitement rapide, tout en respectant la légalité, de cas de plus en plus différents, nombreux et complexes, y compris le harcèlement et l'abus d'autorité, ainsi que l'exploitation et les abus sexuels) ; les exigences croissantes d'établissement de rapports aux donateurs (en particulier pour les investigations) ; les demandes de services consultatifs et l'augmentation des demandes en lien avec le Corps commun d'inspection. Comme signalé les années précédentes, le Bureau des services d'audit et d'investigation présente un risque financier et lié à la réputation accru pour l'UNFPA du fait de ce décalage.

90. Le Bureau des services d'audit et d'investigation maintiendra son engagement visant à fournir des services de qualité, dans la mesure des ressources dont il dispose.
