



**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
29 avril 2019
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2019

30 mai, 3-4 et 6-7 juin 2019, New York

Point 13 de l'ordre du jour provisoire

Audit et contrôle internes

**UNOPS : rapport annuel sur les activités d'audit
interne et d'investigation du Groupe de l'audit interne
et des investigations en 2018**

Résumé

Le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) soumet au Conseil d'administration le présent rapport d'activité sur les services d'audit interne et d'investigation pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Conformément à la décision 2006/13 du Conseil d'administration, la réponse de la direction de l'UNOPS est présentée séparément.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration voudra peut-être :

- a) *prendre note* du rapport annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations pour 2018 et de la réponse de la direction ;
- b) *prendre note* des progrès accomplis dans l'application des recommandations des auditeurs ;
- c) *prendre note* de l'avis, modulé en fonction de la portée des activités menées, concernant la qualité et l'efficacité du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité (conformément à la décision 2015/13 du Conseil d'administration) ;
- d) *prendre note* du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit pour 2018 (présenté en application de la décision 2008/37 du Conseil d'administration) ; et
- e) *prendre note* de la Charte de l'Audit interne et des investigations.



Table des matières

| | <i>Page</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| I. Résumé | 3 |
| II. Introduction | 4 |
| III. Attributions du Groupe de l’audit interne et des investigations | 4 |
| IV. Plan de travail annuel de l’audit interne approuvé pour 2018 | 5 |
| V. Faits marquants des activités d’audit en 2018. | 6 |
| VI. Cadre de responsabilisation de l’UNOPS | 13 |
| VII. Publication des rapports d’audit interne | 13 |
| VIII. Services consultatifs | 14 |
| IX. Investigations. | 14 |
| X. Récapitulatif des suites données aux recommandations issues des audits internes | 20 |
| XI. Questions opérationnelles. | 21 |
| XII. Comité consultatif pour les questions d’audit. | 27 |
| <i>Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d’administration)</i> | |
| 1. Recommandations d’audit non appliquées, formulées plus de 18 mois avant le 31 décembre 2018 | |
| 2. Intitulés des rapports d’audit interne publiés au cours de l’année 2018 | |
| 3. Comité consultatif pour les questions d’audit – rapport annuel de 2018 | |
| 4. Résumé des cas d’enquêtes étayées en 2018 | |
| 5. Critères à l’appui de l’opinion générale | |
| 6. Charte de l’Audit interne et des investigations | |

I. Résumé

1. *Opinion des commissaires aux comptes.* De l'avis du Groupe de l'audit interne et des investigations, compte tenu de la portée des activités d'audit et d'investigation menées en 2018, la qualité et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles de l'UNOPS sont partiellement satisfaisantes – les processus sont généralement en place et fonctionnent –, mais nécessitent certaines améliorations. L'administration a pris des mesures louables pour donner suite à l'opinion formulée en 2017, et s'est notamment efforcée de renforcer le contrôle aux niveaux local, régional et institutionnel, comme en témoigne, dans une certaine mesure, le pourcentage élevé des recommandations qui ont donné lieu à l'adoption de mesures (96 % en 2018 contre 92 % en 2017), ainsi que la diminution du nombre des recommandations formulées par les auditeurs par rapport aux années précédentes.
2. *Produits.* En 2018, l'équipe d'audit a remis 14 rapports d'audit interne (1 de plus que les 13 prévus) et 31 rapports d'audit de projets. Le délai moyen de publication des rapports d'audit interne était inférieur à celui de 90 jours fixé dans les indicateurs de résultats. L'équipe d'enquête a traité 151 plaintes, dont 60 ont donné lieu à l'ouverture d'un dossier (le nombre le plus élevé depuis la création du Groupe de l'audit interne et des investigations). Toutes les affaires ont été clôturées dans les 12 mois suivant l'ouverture du dossier.
3. *Pertes et recouvrements étayés.* En 2018, Le Groupe de l'audit interne et des investigations a également démontré l'existence de fraudes pour un montant de 130 725 dollars et requis des sanctions à l'encontre de 35 fournisseurs. L'UNOPS a recouvré 135 127 dollars des fonds détournés en 2018 par suite des investigations menées par le Groupe (34 630 dollars grâce aux enquêtes poursuivies en 2018 et 100 497 dollars par suite des investigations des années précédentes). En outre, les activités d'audit ont permis d'identifier des dépenses d'un montant de 154 789 dollars qui auraient pu être évitées, et quatre questions soulevées par des audits effectués sur le terrain ont donné lieu à l'ouverture d'une enquête. L'une de ces quatre affaires a été étayée, ce qui a eu des répercussions pour le vendeur et personnel concerné.
4. *Mieux agir pour moins.* En 2018, la durée des missions d'audit interne a été ramenée de trois à deux semaines, sans compromettre le niveau d'assurance de ces dernières. Ce gain d'efficacité a tenu à un recours accru à l'analyse de données et à une meilleure planification des missions. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a également augmenté le nombre de ses missions d'audit et renforcé leurs résultats tout en maintenant ses coûts au même niveau. Fournir de meilleures assurances à moindre coût est pour lui une priorité.
5. *Le rôle du Groupe de l'audit interne et des investigations dans la stratégie de l'UNOPS.* Le Groupe de l'audit interne et des investigations, troisième ligne de défense du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité de l'UNOPS, fournit des assurances indépendantes sur la façon dont celui-ci gère ses activités. Il enquête également sur les fraudes et sur les fautes professionnelles et donne des avis indépendants à la direction.
6. *Appui aux initiatives stratégiques.* Le Groupe de l'audit interne et des investigations a mené quatre missions stratégiques en 2018 : un examen de la parité des sexes, une confirmation indépendante des investissements placés sous la tutelle de l'UNOPS, un examen des communications internes de l'UNOPS et une analyse comparative internationale de ces dernières. Son initiative d'analyse de données a aussi fait l'objet d'une évaluation externe en 2018. L'objectif est de lui permettre de mieux détecter et prévenir la fraude en amont et d'effectuer des audits plus rapides et à moindre coût de manière novatrice.

7. *Innovation.* En 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué d'affiner ses algorithmes d'analyse des données et de vérification continue, en ajoutant de nouveaux critères tels que les doubles paiements, les transactions avec des fournisseurs sanctionnés, en procédant à des simulations pour détecter les signes d'alerte dans le domaine des achats, et en utilisant de nouveaux supports visuels pour faciliter la tâche des praticiens. En 2018, le Groupe a déterminé que le montant des paiements effectués à des fournisseurs sanctionnés était de 93 588 dollars et que celui des doubles paiements s'élevait à 15 283 dollars. Il entend donner aux première et deuxième lignes de défense les moyens d'effectuer en amont ce type d'analyses. Les mesures prises pour assurer le recouvrement du montant des doubles paiements sont un exemple des résultats pouvant être obtenus grâce à cette approche novatrice.

8. *Collaboration avec les partenaires.* Le Groupe de l'audit interne et des investigations a renforcé ses relations avec les partenaires chargés des activités de contrôle en signant deux nouveaux accords de coopération, ce qui porte à 14 le nombre total d'accords de coopération signés avec les partenaires de l'UNOPS.

II. Introduction

9. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a l'honneur de communiquer au Conseil d'administration son rapport annuel sur les activités d'audit et d'investigation de l'UNOPS pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

10. Le Groupe y présente son avis, modulé en fonction de la portée des travaux entrepris, sur la qualité et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNOPS (décision 2015/13 du Conseil d'administration).

11. Le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations relève directement de la Directrice exécutive de l'UNOPS, qu'il aide à s'acquitter de ses responsabilités. Le Groupe donne des assurances, dispense des conseils, propose des améliorations et contribue à améliorer les systèmes de gestion, de contrôle et de gouvernance de l'organisme. Il s'emploie également à promouvoir le respect du principe de responsabilité en enquêtant sur les affaires de violations des règles, des règlements et des directives générales applicables.

12. En 2018, le Groupe a poursuivi ses échanges avec le Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNOPS. Conformément à la décision 2008/37 du Conseil d'administration, le rapport annuel du Comité consultatif pour 2018 figure à l'annexe 3 du présent rapport.

III. Attributions du Groupe de l'audit interne et des investigations

13. Le mandat, les fonctions et les normes de travail en matière d'audit interne et d'investigations au sein de l'UNOPS ont été approuvés par la Directrice exécutive dans la directive EOD.ED.2017.04 du Bureau exécutif, en vigueur depuis mars 2017. Aux termes de l'article 6.01, le Groupe de l'audit interne et des investigations :

« mène en toute indépendance et objectivité des activités d'audit et de conseil conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Il évalue la gouvernance, la gestion des risques et les mécanismes de contrôle, fait rapport sur ces sujets et contribue à l'amélioration des résultats en la matière. Il exerce ses fonctions de façon indépendante ».

14. Comme l'exigent les normes d'audit interne internationales, le responsable de l'audit doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisme pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités et doit confirmer au Conseil d'administration, au moins une fois par an, l'indépendance de l'activité d'audit interne vis-à-vis de l'organisme. Le Groupe de l'audit interne et des investigations confirme dans le présent rapport qu'il a agi en toute indépendance. En 2018, il n'a fait l'objet d'aucune ingérence dans la détermination de l'étendue de ses audits, la conduite de ses travaux ou la communication de leurs résultats.

15. Aux termes de l'article 6.02, en plus des services d'audit interne qu'il fournit à l'UNOPS, le Groupe est « chargé d'évaluer les allégations faisant état de fraudes et d'actes de corruption commis par des membres du personnel de l'UNOPS ou commis par d'autres au détriment l'UNOPS, et d'enquêter sur de telles affaires ».

16. Le mandat, les attributions, les obligations, la responsabilité et les normes professionnelles du Groupe sont précisés dans la Charte de l'Audit interne et des investigations publiée dans la directive opérationnelle OD.IAIG.2018.02 et dans la directive EOI.ED.2018.01 du Bureau exécutif, intitulée « Structure organisationnelle ». La Charte de l'Audit interne et des investigations est jointe à l'annexe 6 du présent rapport.

17. Le Groupe de l'audit interne et des investigations est la troisième ligne de défense du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité de l'UNOPS.

IV. Plan de travail annuel de l'audit interne approuvé pour 2018

18. Le plan de travail pour 2018 visait essentiellement à évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et à fournir à la Directrice exécutive l'assurance que les contrôles et procédures internes fonctionnaient comme prévu.

A. Plan d'audit interne axé sur le risque

19. Lors de l'élaboration de son plan de travail pour 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué de veiller à la cohérence entre les priorités de l'audit et les objectifs de la direction. Le plan de travail, fondé sur l'évaluation annuelle des risques, tient compte de la répartition géographique des opérations de l'UNOPS dans le monde et comprend à la fois des audits internes de bureaux extérieurs et des examens thématiques.

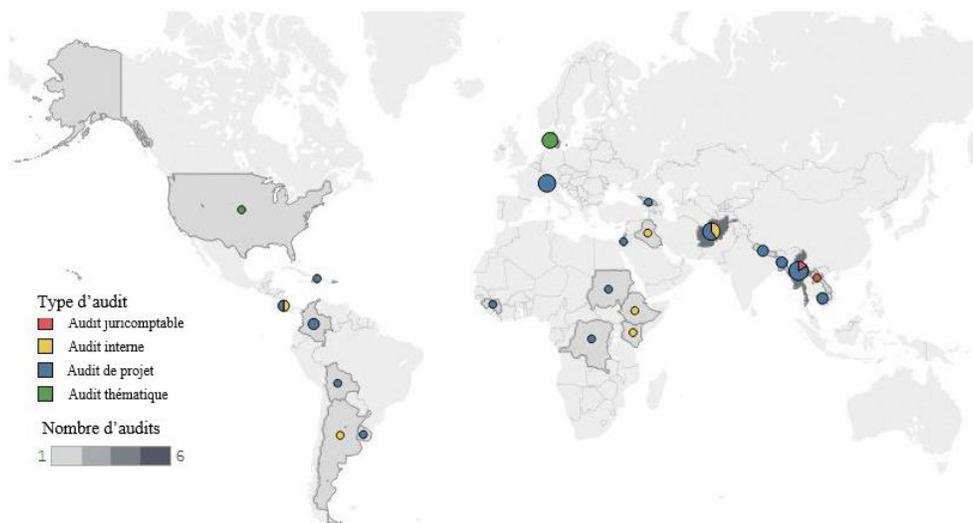
B. Mise en œuvre du plan de travail annuel

20. Sept commissaires aux comptes ont remis 14 rapports d'audit interne (1 de plus que les 13 prévus) et 31 rapports d'audit de projets. Le délai moyen de publication des rapports correspondait à celui de 90 jours fixé dans les indicateurs de résultats. Tous les audits internes prévus pour 2018 ont été menés à bien et les rapports finals ont été publiés en cours d'année (voir tableau 1).

Tableau 1
État d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail au 31 décembre 2017

| | 2018 | | | 2017 | | | 2016 |
|------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
| | <i>Audits et examens internes</i> | <i>Audits des projets</i> | <i>Total</i> | <i>Audits et examens internes</i> | <i>Audits des projets</i> | <i>Total</i> | <i>Total</i> |
| Nombre d'audits prévus | 13 | 0 ¹ | 13 | 12 | 0 ² | 12 | 8 |
| Nombre total de rapports d'audit publiés | 14 | 31 ³ | 45 | 14 | 31 | 45 | 37 |

Figure 1
Répartition géographique des audits en 2018



V. Faits marquants des activités d'audit en 2018

21. Comme indiqué au tableau 1, le Groupe de l'audit interne et des investigations a publié 45 rapports en 2018, contre 45 en 2017 et 37 en 2016. Le nombre des rapports d'audits de projets dépend des demandes des clients et des obligations en matière d'établissement de rapports énoncées dans les accords de projet. Le Groupe a néanmoins fait un effort concerté pour maintenir sa production en 2018.

22. Les audits du Groupe sont classés en deux catégories :

a) Les audits internes et les examens thématiques effectués par le Groupe (14 rapports en 2018) ;

b) Les audits de projets, réalisés sous la supervision du Groupe par des cabinets d'audit externes pour donner suite aux prescriptions en matière d'établissement de rapports des projets (31 rapports).

23. Les 45 rapports d'audit de 2018 contenaient 160 recommandations, dont 117 provenaient des audits internes (tableau 2) et 43 des audits de projets (tableau 5).

¹ Les audits de projets sont réalisés à la demande des clients.

² Les audits de projets sont réalisés à la demande des clients.

³ Cela comprend deux audits juricomptables de projets réalisés en 2018.

A. Audits internes et examens thématiques réalisés par le Groupe

Rapports d'audit interne

24. En 2018, le Groupe a soumis 14 rapports sur des audits internes et des examens thématiques au Directeur exécutif de l'UNOPS. Ces rapports sont énumérés à l'annexe 2 (en anglais seulement).

Analyse des recommandations d'audit interne formulées en 2018

25. Suivant l'avis du Comité consultatif pour les questions d'audit, le Groupe de l'audit interne et des investigations s'est concentré sur les risques les plus importants et sur les problèmes d'ordre structurel ; le nombre de recommandations d'audit interne est de ce fait tombé de 200 en 2017 à 117 en 2018, et le nombre moyen de recommandations par rapport d'audit a été ramené de 14 en 2017 à 8 en 2018.

26. Dans le droit fil de la stratégie de l'UNOPS pour la parité des sexes, sept recommandations ont été formulées à l'issue de l'examen de cette question. Voir le domaine fonctionnel des ressources humaines dans la figure 2.

Degré d'importance des recommandations formulées par le Groupe de l'audit interne et des investigations

27. Il a été jugé que 117 des 73 recommandations formulées revêtaient une grande importance et 44 une importance moyenne, comme indiqué au tableau 2⁴. Les recommandations de faible importance sont traitées au stade des activités d'audit sur le terrain.

Tableau 2

Recommandations d'audit par degré d'importance

| <i>Degré d'importance</i> | <i>Nombre de recommandations</i> | | | <i>Pourcentage du total</i> | | |
|---------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> |
| Élevée | 95 | 100 | 73 | 46 | 50 | 62 |
| Moyenne | 112 | 100 | 44 | 54 | 50 | 38 |
| Total | 207 | 200 | 117 | 100 | 100 | 100 |

Recommandations issues des audits internes, par domaine fonctionnel

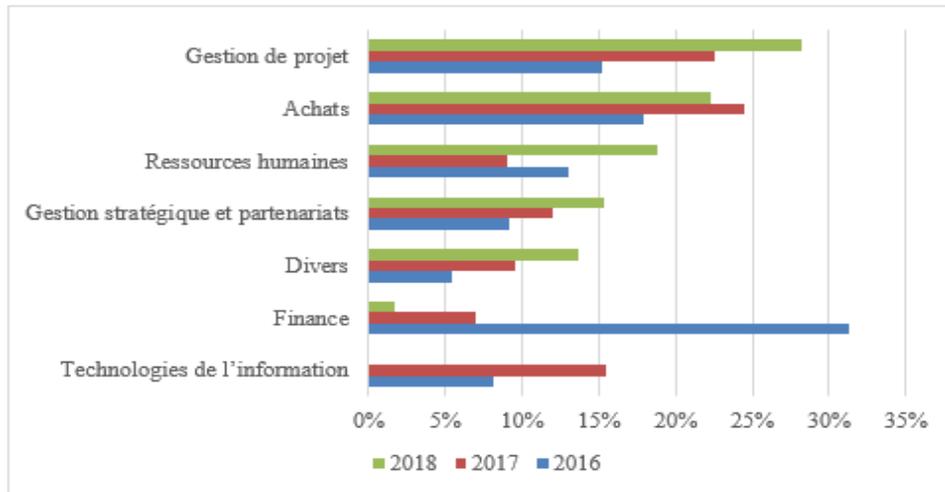
28. La fréquence des recommandations issues des audits internes par domaine fonctionnel indiquée à la figure 2 était de 28 % pour la gestion des projets, de 22 % pour les achats, de 19 % pour les ressources humaines et de 15 % pour la gestion stratégique et les partenariats. Le pourcentage des recommandations formulées au titre d'autres domaines fonctionnels s'est établi à 14 % pour les communications, la gestion des avoirs et l'administration générale, et à 2 % pour celui de la finance⁵.

⁴ Importance **élevée** : Il est jugé impératif de prendre des mesures pour éviter que l'UNOPS ne soit exposé à des risques élevés. **Moyenne** importance : Il est jugé nécessaire de prendre des mesures pour éviter que l'UNOPS ne soit exposé à des risques importants. **Faible** importance : Il est jugé souhaitable de prendre des mesures qui devraient permettre d'améliorer le contrôle ou l'utilisation des ressources.

⁵ La répartition fonctionnelle reflète la classification adoptée dans les rapports publiés. Le Groupe de l'audit interne et des investigations collaborera avec l'administration en vue d'harmoniser les classifications et les 13 domaines fonctionnels du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité. de l'UNOPS.

Cette répartition par domaine fonctionnel résulte de la portée des audits définie lors de l'évaluation des risques effectuée pour chaque mission.

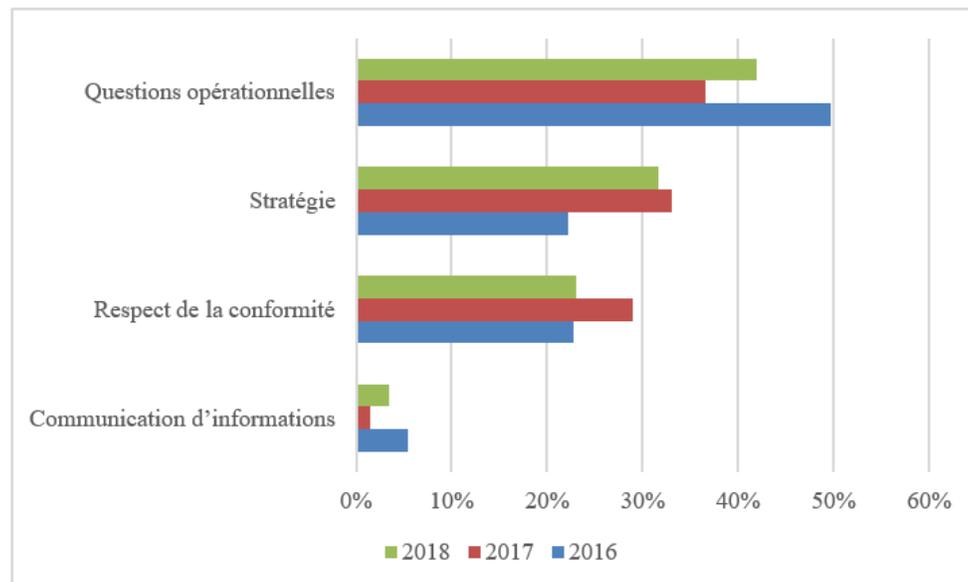
Figure 2
Recommandations issues des audits internes, par domaine fonctionnel



Principaux domaines à améliorer selon les rapports d'audit interne de 2018

29. La figure 3, qui complète la figure 2, indique le nombre de recommandations par type d'objectifs⁶. Les recommandations concernant les questions opérationnelles (42 %) sont les plus courantes, suivies par celles concernant les questions stratégiques (32 %), la conformité (23 %) et l'établissement de rapports (3 %).

Figure 3
Recommandations formulées en 2018, par objectif



⁶ Suivant les objectifs de l'entité décrits dans le document « Internal Control – Integrated Framework » (2013), établi par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway.

B. Audits des projets

Principe de l'audit unique

30. Le Groupe de l'audit interne et des investigations défend le « principe de l'audit unique » préconisé par le système des Nations Unies et décrit en 2007 dans le rapport de l'UNOPS sur l'audit et le contrôle internes (DP/2008/21).

31. Le Groupe offre un appui technique aux gestionnaires de projets pour les aider à s'acquitter de leurs obligations en matière d'audit. Il confie la réalisation des audits à des cabinets indépendants présélectionnés par l'UNOPS. Ceux-ci suivent le cahier des charges approuvé par le Groupe, qui s'assure de la qualité de leurs rapports avant publication. Cela permet de réaliser des économies, de veiller à la cohérence dans l'établissement des rapports, de raccourcir les délais et de simplifier les procédures suivies pour réaliser ces audits.

Rapports d'audit de projets publiés

32. Trente et un rapports d'audit de projet ont été publiés par le Groupe de l'audit interne et des investigations. Comme le montre le tableau 3, 19 des 31 rapports publiés en 2018 contenaient à la fois une opinion sur les états financiers des projets et une appréciation des contrôles internes. Dix audits de projet ne comportaient qu'une opinion sur les états financiers et deux autres étaient des audits juricomptables.

Tableau 3

Nombre de rapports concernant des audits de projets publiés, 2016-2018

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Rapports contenant une opinion sur les états financiers et une appréciation des contrôles internes | 12 | 24 | 19 |
| Rapports ne contenant qu'une opinion sur les états financiers | 11 | 6 | 10 |
| Rapports ne contenant qu'une appréciation des contrôles internes | 2 | 0 | 0 |
| Audits juricomptables | 2 | 1 | 2 |
| Total | 27 | 31 | 31 |

33. La proportion d'audits de projet à l'issue desquels les contrôles internes ont été jugés « satisfaisants » a atteint 74 %, contre 58 % en 2017). Aucun audit de projet n'a donné lieu à l'appréciation « insatisfaisant » pour ce qui est des contrôles internes, contre deux en 2016.

Tableau 4
Opinions sur la situation financière et appréciations des contrôles internes pour les audits de projets, 2017-2018

| Type d'opinion ou d'appréciation | Nombre de rapports d'audit | | Pourcentage du total | |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|----------------------|------------|
| | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Opinion sur les états financiers du projet (en tant que de besoin) | | | | |
| Opinion sans réserve | 27 | 27 | 90 | 93 |
| Opinion avec réserve | 3 | 2 | 10 | 7 |
| Total | 30 | 29 | 100 | 100 |
| Appréciation du niveau global des contrôles internes (le cas échéant) | | | | |
| Satisfaisant | 14 | 14 | 58 | 74 |
| Partiellement satisfaisant (quelques améliorations nécessaires) | 3 | 5 | 13 | 26 |
| Partiellement satisfaisant (importantes améliorations nécessaires) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Partiellement satisfaisant (ancien système d'appréciation) | 5 | 0 | 21 | 0 |
| Insatisfaisant | 2 | 0 | 8 | 0 |
| Total | 24 | 19 | 100 | 100 |

Incidence financière des constatations issues des audits de projets en 2018

34. Pour 2018, l'incidence financière cumulée des rapports d'audit de projet contenant une opinion assortie de réserves s'élevait à 781 431 dollars (139 315 dollars en 2017)⁷. Pour les rapports portant sur des contrôles internes, l'incidence financière des observations d'audit s'est élevée à 69 928 dollars (contre 171 247 dollars en 2017).

Recommandations formulées dans les rapports d'audit de projets publiés en 2018

35. Les 31 rapports d'audit de projets ont été à l'origine de 43 recommandations, soit, en moyenne, 1,4 recommandation par rapport contre, en moyenne, 3,7 recommandations par rapport en 2017.

36. Ainsi qu'il ressort du tableau 5, la proportion des recommandations formulées dans les rapports d'audit de projets qui ont été considérés comme étant d'une importance élevée a été plus faible en 2018 que les deux années précédentes.

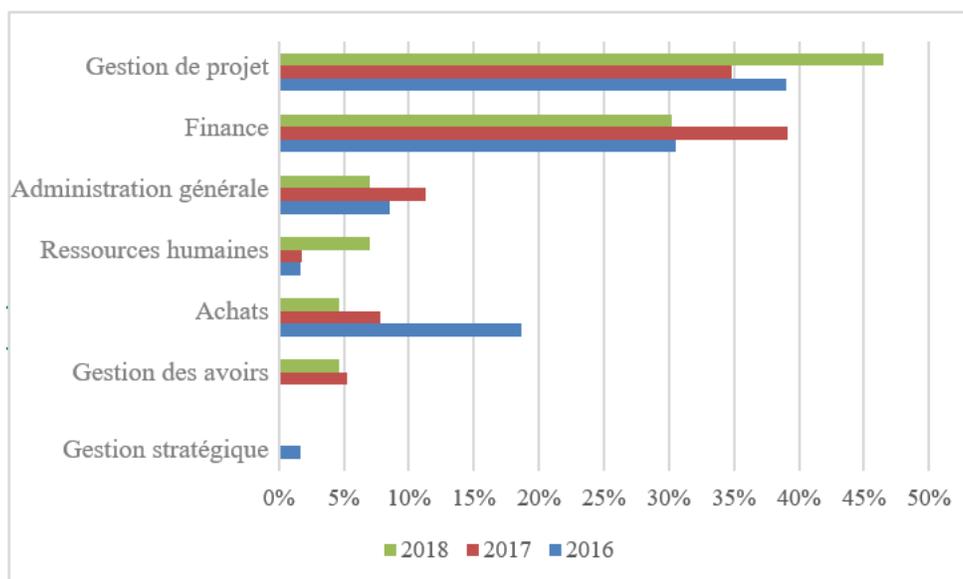
⁷ L'incidence financière des audits de projets pour 2018 ne résulte que d'un seul projet. Voir les rapports d'audit des projets : [8201](#) et [8206](#).

Tableau 5
Recommandations d'audit par degré d'importance

| Degré d'importance | Nombre de recommandations | | | Pourcentage du total | | |
|--------------------|---------------------------|------------|-----------|----------------------|------------|------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Élevée | 16 | 31 | 9 | 27 | 27 | 21 |
| Moyenne | 44 | 84 | 34 | 73 | 73 | 79 |
| Faible | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 60 | 115 | 43 | 100 | 100 | 100 |

37. Les 43 recommandations d'audit formulées en 2018 sont analysées ci-après en fonction de leur fréquence par domaine fonctionnel. Selon la figure 4, la plupart des recommandations concernaient la gestion des projets (47 %) et les finances (30 %)

Figure 4
Recommandations issues des audits de projet, par domaine fonctionnel



C. Améliorations du système de contrôle interne de l'UNOPS

38. L'administration n'a cessé de faire preuve de sa détermination à donner effet aux conclusions des audits tout au long de l'année 2018. La direction de l'UNOPS a collaboré avec le Groupe de l'audit interne et des investigations pour assurer la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne et à intégrer ces résultats à ceux des départements du Bureau. Grâce à ces données, elle a pu résoudre des problèmes et déceler d'autres risques, préservant ainsi l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Le taux global d'application des recommandations issues d'audits internes de 2008 à 2018 a été de 96 %. Douze recommandations, issues des examens thématiques, qui remontent à plus de 18 mois, restent à appliquer ; il en a été tenu compte dans l'appréciation générale du Groupe, à l'annexe 5.

39. L'UNOPS a continué de mettre en place son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité afin de simplifier ses instruments de

politique interne et de mieux les ajuster aux processus opérationnels. Depuis l'approbation de ce dispositif en mars 2016, 71 nouveaux dispositifs réglementaires ont été promulgués, et 110 anciennes directives internes et instructions ont été abolies ; 51 de ces nouveaux dispositifs réglementaires ont été publiés en 2018.

40. Au nombre des initiatives institutionnelles lancées par l'UNOPS en 2018, figure le développement des processus du système de gestion des méthodes de travail et de la qualité, qui doit assurer l'inclusion de toutes les fonctions ainsi que leur maintien à jour et leur utilité. À la fin de 2018, plus de 400 processus avaient été actualisés, et cette plateforme était devenue un guichet unique d'information sur tous les processus de l'UNOPS.

41. Dans le cadre de l'approche institutionnelle du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité de l'UNOPS, une nouvelle fonction organisationnelle regroupant les questions de déontologie et de conformité a été établie à un niveau élevé (D1). Cette fonction sera indépendante ; elle bénéficiera des conseils du Groupe de la déontologie des Nations Unies et aidera le Bureau du Directeur exécutif en aidant le personnel à promouvoir une culture de déontologie et un cadre de travail harmonieux ne faisant pas d'exclus, fondé sur les valeurs d'intégrité, de responsabilité, de transparence, de respect et de professionnalisme. Le Groupe de l'audit interne et des investigations et le Bureau de la déontologie continuent de travailler de manière indépendante, mais synergique. Les deux entités ont collaboré avec succès dans différents domaines qui exigeaient la poursuite d'une approche concertée.

42. Attaché aux valeurs d'excellence, de responsabilisation et de transparence, l'UNOPS continue de chercher à améliorer sa gouvernance et son fonctionnement internes. Il a aussi continué de respecter les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Ces certifications restent valables jusqu'au 28 juin 2020.

D. Opinion des commissaires aux comptes

43. L'administration se doit de maintenir la qualité et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des mécanismes de contrôle de l'UNOPS. Le Groupe de l'audit interne et des investigations est chargé d'évaluer de manière indépendante la qualité et l'efficacité de ce dispositif.

44. L'opinion des commissaires aux comptes se fonde sur les rapports d'audit publiés par le Groupe entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2018. Elle est complétée par une série de données qualitatives décrites à l'annexe 5. Les résultats des rapports ci-après sont également pris en compte pour appuyer l'opinion du Groupe :

- a) Audits de bureaux extérieurs ;
- b) Examens thématiques ;
- c) Audits de projets ;
- d) Audits juricomptables ;
- e) Programme de vérification continue et d'analyse des données du Groupe ;
- f) Résultats des investigations ;
- g) État d'avancement de l'application des recommandations issues des audits à la fin de l'année civile.

45. Le taux de mise en œuvre des recommandations issues des audits était de 96 % au 31 décembre 2018 (contre 92 % en 2017), ce qui indique que les mesures voulues sont prises en temps utile lorsqu'il faut améliorer la gouvernance, la gestion des

risques et les contrôles. La diminution du nombre de recommandations formulées en 2018 (160 recommandations) par rapport aux 315 recommandations présentées en 2017 tient à l'amélioration générale des contrôles internes de l'organisme. La direction a pris des mesures louables pour donner suite à l'opinion formulée en 2017.

46. De l'avis du Groupe de l'audit interne et des investigations, compte tenu de la portée des activités menées, la qualité et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles de l'UNOPS sont partiellement satisfaisantes (certaines améliorations sont nécessaires). Cela signifie que les processus sont généralement en place et fonctionnent, mais nécessitent certaines améliorations. On trouvera à l'annexe 5 du présent rapport les motifs qui sous-tendent l'opinion des commissaires aux comptes.

VI. Cadre de responsabilisation de l'UNOPS

47. Conformément au dispositif d'application du principe de responsabilité et à la politique de contrôle de l'UNOPS, le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations rend compte au Conseil d'administration des ressources disponibles et des moyens nécessaires pour appliquer le dispositif.

48. Les composantes internes du dispositif d'application du principe de responsabilité et de la politique de contrôle de l'UNOPS sont le Groupe de l'audit interne et des investigations, le Comité consultatif pour les questions d'audit, le Déontologue, le Groupe des nominations et de la sélection du Bureau du Conseiller juridique, le Conseil des nominations et de la sélection, le Comité des marchés et des achats du Siège, le système de tableau de bord prospectif et les directives et instructions du Bureau du Directeur exécutif de l'UNOPS.

49. Les composantes extérieures du dispositif d'application du principe de responsabilité et de la politique de contrôle de l'UNOPS sont le Conseil d'administration, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, le Corps commun d'inspection, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission de l'Assemblée générale.

VII. Publication des rapports d'audit interne

50. Le Groupe de l'audit interne et des investigations suit les décisions 2008/37 et 2012/18 du Conseil d'administration et les procédures qui y sont approuvées concernant la communication des rapports d'audit interne. La divulgation de ces rapports d'audit demeure une expérience positive, qui renforce la transparence et la responsabilité.

51. Le Groupe a donc mis en ligne sur le site Web public de l'UNOPS des résumés des rapports d'audit interne publiés après le 30 juin 2012 et le texte intégral de ceux parus après le 1^{er} décembre 2012. Depuis novembre 2011, tous les rapports d'audit portant sur des questions fonctionnelles et thématiques sont mis en ligne sur le site Web public de l'UNOPS, sauf s'il est décidé à titre exceptionnel de ne pas les publier pour des raisons de confidentialité.

VIII. Services consultatifs

52. Le Groupe de l'audit et des investigations a notamment pour mandat de fournir des services consultatifs à la direction, en général lorsque cette dernière le demande. Les services consultatifs ont donné lieu, en 2018, à la fourniture de conseils à titre

officiel et officieux ainsi qu'à des analyses ou à des évaluations, aussi bien au titre d'audits internes que d'activités d'enquête. Le Groupe a continué de faire preuve d'objectivité dans le cadre de ses services consultatifs et n'a pas assumé les responsabilités de la direction, comme la mise en application des conseils.

53. En 2018, le Groupe a fourni de plus amples services consultatifs à la direction : a) en l'aidant à formaliser la gestion des risques au moyen, par exemple, du portefeuille institutionnel et du système de gestion des projets ; b) en promouvant les techniques de vérification continue et d'analyse des données grâce à la présentation de rapports périodiques ; c) en formulant des conseils sur les clauses d'audit figurant dans les accords de projet ; d) en participant aux réunions de la direction, notamment celles du Groupe des opérations et du Groupe de la gouvernance opérationnelle ; et e) en coordonnant et en appuyant le Corps commun d'inspection (CCI) ainsi que le rapport annuel de l'UNOPS sur la mise en œuvre des recommandations du CCI.

54. Le Groupe de l'audit et des investigations a, de surcroît, donné à la direction des conseils sur le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, et sur l'intégration des bases de données sur les fournisseurs. Il a aussi poursuivi ses évaluations de la conformité en interne, qui sont nécessaires au maintien des certifications ISO de l'UNOPS, et il a aussi signalé à l'équipe de direction les problèmes d'audit récurrents se posant au niveau des bureaux extérieurs et des projets auxquels il importe de prêter attention.

IX. Investigations

55. Le Groupe de l'audit interne et des investigations est la seule entité de l'UNOPS chargée d'enquêter en cas d'allégations de fraude, de corruption, d'abus de pouvoir, de harcèlement au travail, d'exploitation sexuelle, de représailles et d'autres fautes.

56. En 2018, le Groupe a traité des enquêtes complexes impliquant de nombreux employés et fournisseurs. En conséquence, il a recommandé que 77 employés et 35 fournisseurs fassent l'objet de sanctions, ce qui représente une augmentation notable par rapport à 2017, année durant laquelle le Groupe a recommandé l'application de sanctions à 34 employés et 25 fournisseurs. Il a néanmoins fermé ces dossiers plus rapidement que les années précédentes. La durée moyenne de traitement d'un dossier (3,8 mois) a été 21 % plus courte en 2018 qu'en 2017 et 42 % plus courte qu'en 2016. À la fin de 2018, un seul dossier était ouvert depuis plus de six mois, contre trois à la fin de 2017.

57. Le Groupe a continué de porter son attention sur les affaires de fraude et d'irrégularités financières. L'UNOPS a, de ce fait, recouvré 135 127 dollars sur le montant des fonds détournés en 2018 par suite des investigations qu'il a menées (34 630 dollars grâce aux investigations poursuivies en 2018 et 100 497 dollars en raison des investigations des années précédentes).

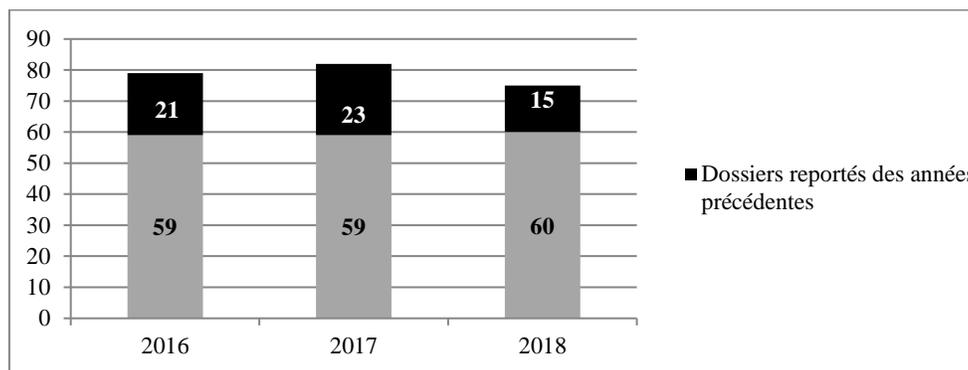
A. Plaintes reçues

58. En 2017, le Groupe de l'audit interne et des investigations a reçu 151 plaintes, soit un nombre supérieur de 36 % à celui de 2017 (111 plaintes). Il a ouvert 60 dossiers sur la base de ces plaintes, ce qui représente une légère augmentation par rapport à 2017 (59 dossiers), mais a estimé que les 91 autres ne relevaient pas de son mandat ou devraient être traitées par un autre service. Le Groupe a obtenu l'autorisation de reclasser l'un de ses postes à un niveau supérieur à compter de 2019 pour faire face à l'augmentation du nombre de plaintes reçues.

B. Dossiers ouverts

59. Outre les 60 dossiers ouverts en 2018, 15 dossiers ouverts au cours d'années antérieures ont été reportés à cette année (figure 5).

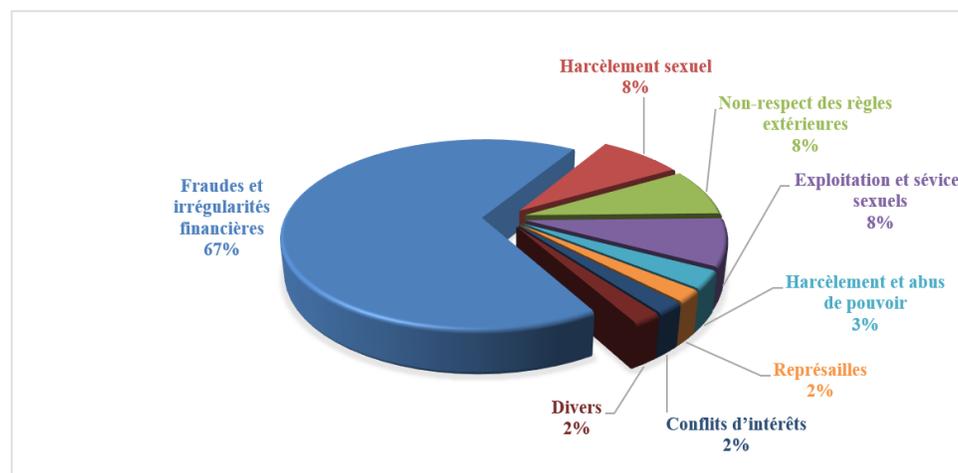
Figure 5
Nombre de dossiers ouverts, 2016-2018



60. Sur les 60 dossiers ouverts en 2018, 62 % ont été soumis par la direction ou le personnel, 25 % l'ont été par d'autres voies (entités extérieures telles que le prestataire d'assurance maladie ou des organisations des Nations Unies), 8 % ont découlé des audits réalisés par le Groupe et les 5 % restants d'informations communiquées par l'intermédiaire de la permanence pour le signalement des fraudes.

61. La plupart des dossiers ouverts en 2018 (40 dossiers, soit 67 %) concernaient des allégations de fraude ou d'irrégularité financière (achat frauduleux, fraude aux indemnités, vol, détournement de fonds ou mauvaise utilisation des ressources). Cinq dossiers portaient sur des allégations d'exploitation sexuelle et d'abus et cinq autres sur des allégations de harcèlement sexuel. Les autres dossiers concernaient d'autres types de fautes : non-respect de règles extérieures (fraude à l'assurance maladie et violation des lois locales) (cinq dossiers) ; harcèlement et abus de pouvoir (deux dossiers) ; conflits d'intérêts (un dossier) ; représailles (un dossier) et autres types de fautes, dont la mauvaise utilisation des avoirs de l'UNOPS (un dossier).

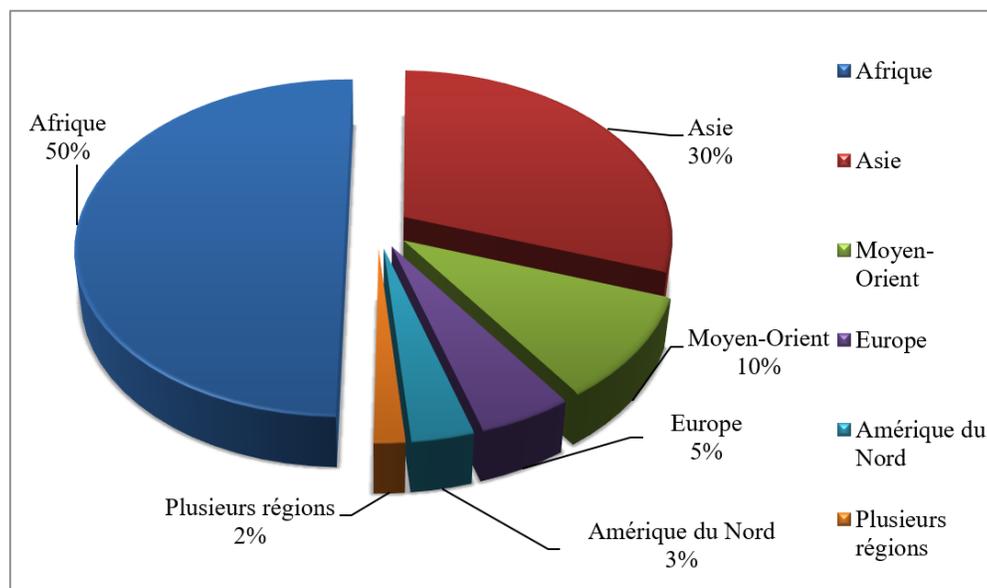
Figure 6
Types de dossiers ouverts en 2018



62. La région Afrique est celle pour laquelle le Groupe de l'audit interne et des investigations a ouvert le plus de dossiers en 2018 (30, soit 50 %), suivie de la région Asie (18 dossiers) et du Moyen-Orient (6 dossiers). Le Groupe a également ouvert trois dossiers en Europe, deux dossiers en Amérique du Nord et un dossier concernant plusieurs régions.

Figure 7

Répartition géographique des dossiers ouverts en 2018



C. Issue des enquêtes

63. Lorsqu'il reçoit une plainte, le Groupe de l'audit interne et des investigations procède à un examen initial afin de déterminer si les allégations relèvent de sa compétence et de son mandat. Si tel est le cas, il procède à une évaluation préliminaire ou à une investigation, en fonction de différents facteurs tels que le caractère suffisant des éléments de preuve ou la gravité des allégations.

64. Lorsque des allégations concernant un membre du personnel de l'UNOPS sont fondées, le Groupe transmet le dossier au juriste chargé des ressources humaines, qui prend les mesures disciplinaires visées dans la directive opérationnelle OI.IAIG.2018.01. Si l'affaire concerne un fournisseur de l'UNOPS, le dossier est transmis au Comité d'examen des fournisseurs conformément à l'instruction générale PG.2017.02. Les dossiers concernant des représailles sont adressés au Déontologue conformément à l'instruction opérationnelle OI.Ethics.2018.01.

65. En 2018, le Groupe a clôturé 59 dossiers (voir tableau 6 ci-dessous).

Tableau 6
Investigations en cours en 2018

| | <i>Nombre de dossiers</i> | <i>Pourcentage</i> |
|--------------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| Dossiers en cours en 2018 | | |
| • Dossiers reportés des années précédentes | 15 | 20 |
| • Dossiers reçus en 2018 | 60 | 80 |
| Total | 75 | 100 |
| Dossiers clôturés en 2018 | 59 | 79 |
| Dossiers reportés en 2019 | 16 | 21 |

66. Le Groupe a enquêté et clôturé ses dossiers plus rapidement en 2011, notamment parce qu'il a continué de veiller à les sélectionner de manière à réserver son attention aux cas les plus graves. La durée moyenne d'une affaire a été de 3,8 mois en 2018 contre 4,8 mois en 2017 et 6,6 mois en 2016. Au 31 décembre 2017, un seul dossier était ouvert depuis plus de 6 mois et aucun ne remontait à plus de 12 mois. À titre de comparaison, au 31 décembre 2017, trois dossiers étaient ouverts depuis plus de six mois.

67. Dans 35 des 59 dossiers clôturés en 2018 (59 %), les allégations étaient fondées⁸. Dans 22 cas (37 %), le Groupe a conclu que les allégations étaient non fondées. Dans les deux autres cas, les allégations ne relevaient pas du mandat du Groupe et ce dernier a renvoyé ces affaires à un autre organisme des Nations Unies.

Affaires reposant sur des allégations fondées

68. Les 35 dossiers reposant sur des allégations fondées (voir annexe 4) concernaient 77 membres du personnel et 35 fournisseurs. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a renvoyé les membres du personnel au juriste chargé des ressources humaines pour qu'il prenne des mesures disciplinaires et les fournisseurs au Comité des sanctions contre les fournisseurs. Dans la plupart des cas (22 dossiers), il s'agissait de fraudes ou d'irrégularités financières.

Tableau 7
Issue des investigations en 2018

| <i>Texte(s) issu(s)</i> | <i>Chef d'accusation</i> |
|---------------------------------------------------|--------------------------|
| A. Allégations non fondées | |
| • Après examen initial ou évaluation préliminaire | 15 |
| • Après investigation | 7 |
| Total partiel | 22 |
| B. Affaires ne relevant pas du mandat de l'UNOPS | 2 |
| C. Allégations non fondées | 35 |
| Total | 59 |

⁸ Quatre affaires concernaient des allégations contre des employés des partenaires d'exécution ; ces partenaires ont formulé les allégations, ont déterminé qu'elles étaient fondées et ont pris les mesures appropriées. En conséquence, le Groupe n'a pas transmis leur cas au Comité d'examen des fournisseurs.

Pertes financières et montants recouverts

69. Le montant total des pertes financières confirmées par les enquêtes du Groupe en 2018 était de 130 725 dollars, soit moins de 0,1 % des ressources annuelles totales de l'UNOPS. Ce dernier a transmis les dossiers à la direction pour recouvrement. En 2018, la direction a recouvré un montant de 135 127 dollars sur les pertes constatées durant l'année et les années précédentes. Le Groupe de l'audit interne et des investigations; avec l'appui du Groupe juridique, s'emploie à recruter un prestataire de services pour l'aider à retrouver et recouvrer les fonds détournés.

Lettres d'observations

70. En 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a adressé aux services concernés 15 lettres d'observations concernant les lacunes des dispositifs de contrôle interne constatées par les enquêteurs. Le Groupe a utilisé l'application de suivi des recommandations d'audit pour veiller à ce qu'il soit donné suite, dans les meilleurs délais, à toutes les recommandations formulées dans ces lettres.

Mesures prises pour faute (2018)

71. En 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a transmis des dossiers impliquant 77 membres du personnel au juriste chargé des ressources humaines pour qu'il prenne des sanctions disciplinaires :

- a) Huit personnes ont fait l'objet d'une mesure disciplinaire ; deux ont été rétrogradées et six ont été licenciées ;
- b) Sept personnes ont quitté l'UNOPS avant la fin de l'enquête et 47 sont parties après que le Groupe a renvoyé l'affaire devant le juriste chargé des ressources humaines. Une note a été versée à leur dossier, indiquant qu'ils auraient été accusés de faute s'ils étaient restés en poste ;
- c) Les dossiers de 15 personnes étaient en instance à la fin de 2018.

Mesures prises pour faute (affaires antérieures)

72. L'UNOPS a également pris des mesures à l'encontre de 10 personnes concernées par des dossiers ouverts avant 2018. Quatre personnes ont été licenciées et une autre a reçu un blâme écrit. Les cinq dernières personnes ayant quitté l'UNOPS, une note a été versée à leur dossier, indiquant qu'ils auraient été accusés de faute s'ils étaient restés en poste.

Sanctions à l'encontre de fournisseurs

73. En 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a transmis au Comité d'examen des fournisseurs 13 dossiers mettant en cause 35 fournisseurs et 20 de leurs agents. Le Comité a pris des mesures dans 4 des 13 cas. L'UNOPS a donc exclu neuf fournisseurs et dix de leurs agents pour trois ans, huit fournisseurs et cinq de leurs agents pour cinq ans et un fournisseur et trois de ses agents pour sept ans. Le Comité a également adressé un blâme à trois fournisseurs et trois de leurs agents⁹. Les neuf autres dossiers étaient encore en cours d'examen par le Comité à la fin de 2018.

74. En outre, le Comité d'examen des fournisseurs a pris des mesures dans sept dossiers ouverts avant 2018. Dans trois cas, l'UNOPS a exclu deux fournisseurs pour

⁹ Le blâme n'empêche pas le fournisseur de continuer à travailler avec l'UNOPS ou les Nations Unies, mais sera considéré comme circonstance aggravante en cas de poursuites ultérieures. Directive opérationnelle 2017.02 de l'UNOPS sur les sanctions à l'encontre des fournisseurs, section 6.1.1.

un an, trois fournisseurs et un de leurs agents pour trois ans, et deux fournisseurs et un agent pour cinq ans. Le Comité a également adressé un blâme écrit à un fournisseur.

75. À ce jour, l'UNOPS a sanctionné 126 fournisseurs et agents sur la base des constatations du Groupe de l'audit interne et des investigations. On trouvera davantage d'informations sur le site Web de l'UNOPS, notamment l'ensemble des noms de fournisseurs et agents inscrits par l'UNOPS sur la liste d'exclusion des Nations Unies.

76. Dans le cadre du programme de vérification continue et d'analyse des données, le Groupe de l'audit interne et des investigations s'assure pour chaque transaction, à titre préventif, que les fonctionnaires et les fournisseurs ne sont pas frappés de sanctions.

D. Renforcement des capacités d'enquête

77. En 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations comptait cinq spécialistes des investigations appuyés par un assistant. Il a continué de faire appel à des consultants pour l'épauler.

78. Le Groupe a recouru aux services d'expertise judiciaire en informatique d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de longue durée. Il a aussi commencé à utiliser l'outil eDiscovery pour effectuer une partie des analyses juricomptables en interne. Cet outil a renforcé l'efficacité avec laquelle les enquêteurs examinent les données.

79. Le Groupe continue de consacrer en priorité ses ressources limitées aux affaires les plus graves et confie les autres dossiers aux entités pertinentes. Il a ainsi continué de travailler en étroite collaboration avec des hauts fonctionnaires qui peuvent procéder en son nom à l'examen initial des allégations. Il a également collaboré avec le Groupe des ressources humaines et du changement sur des cas de harcèlement et d'abus de pouvoir.

80. Le Groupe a, en particulier, fourni un appui aux hauts fonctionnaires dans le domaine de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Il a aidé l'UNOPS à mettre en place le Groupe de travail sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, et la direction à mettre en œuvre un grand nombre des initiatives du Secrétaire général ; il travaille en étroite collaboration avec les organismes des Nations Unies, par l'intermédiaire des Représentants des Services d'enquête du système des Nations Unies pour remédier à ces problèmes. Le Groupe a également dispensé une formation sur l'exploitation et les atteintes sexuelles à ses enquêteurs en 2018.

81. Le Groupe a, de même, aidé la direction à renforcer la protection contre le harcèlement sexuel en collaborant à une base de données de contrôle interinstitutions sur les employés licenciés pour harcèlement sexuel.

82. Le Groupe a aussi entrepris d'améliorer son système de réception des plaintes. En 2018, il a mené une procédure d'achat en vue de l'établissement d'un portail en ligne qui fournira des informations aux plaignants et les aidera à présenter les informations pertinentes. Ce nouveau portail permettra d'accroître l'efficacité de l'examen des plaintes par le Groupe.

E. Prévention de la fraude

Formation

83. Le Groupe de l'audit interne et des investigations est conscient des risques élevés qui caractérisent les environnements dans lesquels fonctionne l'UNOPS et est

résolu à renforcer les mesures préventives, notamment en matière de fraude. Depuis 2013, l'UNOPS propose à son personnel des ateliers de formation sur les normes de conduite afin de lui faire comprendre qu'il importe de respecter les normes déontologiques les plus strictes, de faire en sorte que le travail de l'UNOPS corresponde à sa vision, à sa mission et à ses valeurs, et de lui apprendre comment repérer les problèmes potentiels et les signaler. En 2018, 199 membres du personnel ont participé à ces ateliers de formation.

84. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a également mis au point avec le Groupe des achats une formation sur la déontologie et la prévention de la fraude dans les achats. L'objectif de cette formation en ligne est de faire prendre conscience des risques de fraude dans le cadre de ces opérations et de donner aux fonctionnaires les moyens de déceler les signes de fraude. Elle peut être suivie par l'ensemble du personnel depuis janvier 2018 et est obligatoire pour tous les fonctionnaires concernés de près par les achats.

85. Durant la retraite du Groupe des achats, en octobre 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a assuré aux spécialistes des achats une formation à partir d'études de cas montrant comment la détection de signes d'alerte dans le cadre des audits internes entraîne la poursuite d'enquêtes sur d'éventuelles affaires de fraude et de fautes professionnelles.

86. En 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a aidé le Centre mondial de services partagés à Bangkok à vérifier, dans le cadre de la procédure de départ, le dossier de tous les membres du personnel quittant l'institution pour s'assurer qu'il ne subsiste aucun problème les concernant. Le Groupe s'emploie actuellement à automatiser le processus.

X. Récapitulatif des suites données aux recommandations issues des audits internes

A. Application des recommandations d'audit formulées en 2018 et les années précédentes

87. Conformément au cadre de référence international des pratiques professionnelles en matière d'audit interne, le plan de travail annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations prévoyait également des activités de suivi destinées à veiller à la bonne exécution des mesures prises par la direction. Le Groupe suit également l'application des recommandations issues d'investigations. En 2018, le Groupe a travaillé en étroite collaboration avec la direction pour s'assurer de la fixation de cibles et du suivi des résultats par rapport à ces dernières à partir des feuilles de résultats internes.

88. Le tableau 8 montre l'état de l'application de toutes les recommandations d'audit formulées de 2008 à 2018. Le pourcentage de celles qui ont été formulées en 2016 ou avant et qui ont été appliquées est de 99,8 %. Le taux global d'application des recommandations d'audit, qui était de 96 % au 31 décembre 2018 et donc nettement supérieur au taux de 92 % enregistré pour 2017, témoigne de la forte réactivité de l'administration. La diminution du nombre de recommandations formulées en 2018 (160 recommandations) par rapport aux 315 recommandations présentées en 2017 tient à l'amélioration générale des contrôles internes de l'organisme. La direction a pris des mesures immédiates pour donner suite à l'opinion formulée en 2017.

B. Recommandations non résolues sur une période de 18 mois ou plus

89. Douze recommandations d’audit remontant à plus de 18 mois au 31 décembre 2018 (c’est-à-dire datant d’avant le 30 juin 2017), n’étaient toujours pas suivies d’effet (soit 7 % des 176 recommandations en souffrance). À titre de comparaison, à la fin de 2017, 12 (3 %) des 357 recommandations n’avaient pas été suivies d’effet. Neuf recommandations qui, comme indiqué dans le rapport annuel de l’année dernière, étaient en attente depuis plus de 18 mois ont maintenant été appliquées, tandis que trois autres n’ont pas encore été suivies d’effet. On trouvera des précisions à ce sujet à l’annexe 1.

Tableau 8

État de l’application des recommandations d’audit formulées avant le 31 décembre 2018

| Nombre de recommandations | 2008-2016 | | 2017 | | 2018 | | 2008-2018 | |
|---------------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------|------------|---------------------------|--------------------|------------|--------------|
| | Total | Audit et examens internes | Audit des projets | Total | Audit et examens internes | Audits des projets | Total | Total |
| Appliquées ou classées | 4 203 | 165 | 106 | 271 | 23 | 15 | 38 | 4 512 |
| <i>En pourcentage</i> | 99,8 | 83 | 92 | 86 | 20 | 35 | 24 | 96 |
| Recommandation en cours d’application | 10 | 35 | 9 | 44 | 94 | 28 | 122 | 176 |
| <i>En pourcentage</i> | 0,24 | 17 | 8 | 14 | 80 | 65 | 76 | 4 |
| Total | 4 213 | 200 | 115 | 315 | 117 | 43 | 160 | 4 688 |

XI. Questions opérationnelles

A. Ressources

90. En 2018, la section de l’audit interne se composait d’un chef de section (P-5), de deux auditeurs internes (P-4 et I-ICA 3), de quatre spécialistes de l’audit (un P-3 et trois I-ICA 2)¹⁰, d’un spécialiste de l’analyse des données (L-ICA 1) et d’un assistant d’audit (L-ICA 5)¹¹. Afin de réduire les risques et de veiller au respect des normes et contrôles des technologies de l’information et des communications, un poste de responsable de la sécurité informatique a été approuvé au niveau I-ICA 3 et inclus dans la structure de Groupe de l’audit interne et des investigations pour 2019.

91. La section des investigations se compose d’un chef de section (P-5), d’un enquêteur (P-3), de trois spécialistes de l’investigation (I-ICA 2) et d’un assistant aux investigations (L-ICA 5). Afin d’aider le Groupe de l’audit interne et des investigations à faire face à l’accroissement du nombre de plaintes, l’administration a permis à ce dernier de reclasser l’un de ses postes de I-ICA 2 à I-ICA 3 à compter de 2019.

92. Le Directeur du Groupe de l’audit interne et des investigations (D-1) donne des orientations générales et apporte son concours à l’ensemble du Groupe.

93. Le budget total du Groupe pour 2019 est de 3 227 millions de dollars (contre 3 227 millions de dollars en 2018), dont 1 980 millions de dollars pour les activités

¹⁰ I-ICA : contrat de vacataire international.

¹¹ L-ICA : contrat de vacataire local.

d'audit (2 028 millions de dollars en 2018) et 1 247 millions de dollars pour les investigations (1 199 millions de dollars en 2018). Il sera complété par un appui du budget d'équipement et un soutien au niveau des bureaux régionaux. Le montant initial du budget total pour 2018 était de 3 036 millions de dollars ; l'augmentation observée tient principalement à l'ajout du poste de responsable de la sécurité informatique (I-ICA 3) dans la structure du Groupe à la fin de 2018.

94. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a augmenté le nombre de ses missions d'audit et ses effectifs tout en maintenant ses coûts au même niveau. Il continue d'avoir pour priorité de fournir de meilleures assurances à moindre coût conformément à l'objectif d'efficacité opérationnelle de l'UNOPS.

95. En plus de ses effectifs internes, le Groupe fait appel à des auditeurs invités, des cabinets d'audit et des spécialistes, notamment des experts en investigation et des spécialistes de l'informatique judiciaire. Il conserve les services d'un éditeur à temps partiel qui assure la qualité de ses rapports d'audit.

B. Collaboration avec des organismes professionnels, d'autres groupes et unités

96. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué de collaborer avec les représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des représentants des services d'investigation interne des organismes des Nations Unies, coordonnant les activités d'audit interne et d'investigation des organismes des Nations Unies.

97. Le Groupe a aussi participé à la réunion du réseau des responsables d'audit interne des organisations internationales en Europe, en avril 2018. En octobre 2018, il a participé à la Conférence sur la lutte contre la corruption organisée par la Conférence internationale de lutte contre la corruption sous les auspices du Gouvernement danois. En novembre, il a participé à la réunion des organes d'enquête sur les cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles et au groupe de travail de l'Agence des États-Unis pour le développement International à l'appui des intérêts syriens.

98. En 2018, le Groupe a signé deux nouveaux accords de coopération, l'un avec le Département d'État des États-Unis et l'autre avec la Banque de développement des Caraïbes, ce qui porte à 14 le nombre d'accords de coopération signés avec des partenaires notables de l'UNOPS. Ces accords renforcent la confiance que les clients ont en l'UNOPS et constituent une assurance solide dont les agents travaillant sur le terrain peuvent se servir lorsqu'ils négocient un financement auprès d'entités clientes.

99. En vue de renforcer sa fonction d'investigation, le Groupe de l'audit interne et des investigations a collaboré avec divers services de l'UNOPS : le Groupe juridique, le Groupe des ressources humaines et du changement, le Bureau de la déontologie et plusieurs bureaux régionaux et bureaux de pays. Il a pu régler de nombreuses questions soumises par les voies officielles et autres sans avoir à enquêter, grâce à la coopération interinstitutionnelle et l'appui de hauts fonctionnaires. D'autres groupes continuent par ailleurs de solliciter son avis, comme en témoigne le nombre de ses dossiers « pour information seulement ».

100. Le Groupe a, comme les années précédentes, coordonné son plan de travail avec celui du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, auquel il communique les résultats de ses audits et ses rapports d'audit finals.

101. En 2018, le Groupe a continué de renforcer le contrôle interne au sein de l'UNOPS en étroite collaboration avec le Corps commun d'inspection.

102. Le Groupe a continué de travailler en partenariat avec l'*Association of Certified Fraud Examiners*, ce qui aidera l'UNOPS à accroître la qualité de ses travaux et à être mieux reconnu par d'autres organisations internationales. En 2018, le Groupe a poursuivi sa relation avec l'Institut des auditeurs internes, dont il applique le cadre de référence international des pratiques professionnelles et dont sont membres tous ses commissaires aux comptes.

103. Les commissaires aux comptes se sont également acquittés de leurs obligations en matière de formation continue et ont conservé leurs titres et leurs affiliations professionnelles dans les domaines de l'audit et de la comptabilité.

C. Renforcement de la fonction d'audit

104. Le Groupe de l'audit interne et des investigations améliore constamment ses pratiques professionnelles, ses politiques et ses procédures afin de répondre aux besoins actuels. Il a aussi eu plus largement recours à son application de planification des activités et d'affectation des ressources en ligne (Wrike), ce qui a amélioré considérablement la productivité et la circulation de l'information.

105. Tout au long de 2018, le Groupe a mené de nouvelles initiatives pour accroître la qualité de ses services, comme l'automatisation et la présentation visuelle de son tableau de bord annuel de l'estimation des risques, la poursuite d'audits pour détecter les affaires de fraude et la fourniture d'un appui au dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité.

D. Analyse des données et audit continu

106. Comme indiqué dans le rapport annuel de 2017, le Groupe a mis au point un tableau de bord et produit des états des anomalies dans le système oneUNOPS, ce qui lui permet de procéder à un audit continu et de communiquer les anomalies à la direction afin qu'elle prenne des mesures correctives. Le Groupe a commencé à intégrer l'analyse de données dans toutes ses activités d'audit pour anticiper les risques et les problèmes et pour prévenir et détecter d'éventuelles transactions frauduleuses ou anormales. Il répond ainsi aux sollicitations du Conseil d'administration et du Comité consultatif pour les questions d'audit, qui lui ont demandé d'intensifier ses activités d'audit et d'investigation en amont.

107. L'initiative d'analyse de données du Groupe a fait l'objet d'une évaluation externe en 2018. L'objectif était de lui permettre de mieux détecter et prévenir la fraude en amont et d'effectuer des audits plus rapides et à moindre coût de manière novatrice. En conséquence, les tableaux de bord indiquent maintenant les résultats de 13 algorithmes mis au point par le Groupe pour recenser des problèmes tels que les doublons de comptes fournisseurs, les doubles paiements, les fournisseurs et membres du personnel faisant l'objet de sanctions, les projets donnant lieu à des dépassements de coûts et les anomalies dans le cadre d'achats.

108. En août 2018, le Groupe a reclassé le poste d'analyste de données chargé de l'audit continu et de la détection et prévention de la fraude au niveau I-ICA 1 en raison des compétences requises et des attributions et responsabilités essentielles de cette fonction.

109. En 2018, le Groupe a publié deux rapports sur les conclusions auxquelles il est parvenu au moyen de l'analyse de données. Bien qu'elle n'ait détecté aucune fraude, cette analyse a montré que certains processus présentaient des risques et qu'il existait des lacunes au niveau des contrôles. Ces problèmes ont été signalés à l'administration pour suite à donner. Certaines des principales constatations sont indiquées ci-après :

- a) Au total, 46 doublons de comptes fournisseurs ont été recensés ;
- b) L'UNOPS a procédé à des opérations avec trois fournisseurs sanctionnés portant sur un montant total de 93 588 dollars ;
- c) Au total, 85 paiements ont été effectués en double, pour un montant de 15 283 dollars ;
- d) Près d'un quart (1 560 sur 6 461, soit 24 %) des contrats de vacataire attribués en 2018 étaient rétroactifs, et 47 de ces contrats n'avaient pas été signés par une personne dotée des pouvoirs requis à cet effet ;
- e) Dans le domaine des achats : i) des marchés d'une valeur cumulée supérieure à 50 000 dollars ont été attribués à cinq reprises au même fournisseur et pour le même projet au cours des 12 derniers mois, sans que les autorisations requises aient été obtenues; et ii) neuf paiements à un titre autre que des commandes, chacun d'un montant égal ou supérieur à 2 500 dollars et s'élevant au total à 37 003 dollars, ont été approuvés par des bureaux extérieurs ;
- f) Dans le domaine de la gestion des projets : 31 projets en cours avaient des déficits de trésorerie atteignant au total 5,4 millions de dollars, et six projets bloqués sur le plan financier accusaient des déficits de trésorerie d'un montant total de 1,2 million de dollars.

110. L'analyse de données par le Groupe de l'audit interne et des investigations s'est révélée être un outil efficace pour renforcer les contrôles. L'administration a pris des mesures correctives pour remédier aux lacunes du contrôle interne et les faits suivants témoignent, de la valeur ajoutée par l'UNOPS en 2018 :

- a) Au total, 14 296 dollars ont été recouverts sur le montant de 15 283 dollars des doubles paiements ;
- b) La fréquence avec laquelle les contrats de vacataire sont approuvés rétroactivement à l'échelle de l'UNOPS a été ramenée de 27 % pour les six premiers mois de 2018 à 16 % pour les six derniers mois de l'année.

E. Initiatives d'audit pour lutter contre la fraude

111. Le Groupe de l'audit interne et des investigations et d'autres organismes des Nations Unies ont souligné la nécessité d'examiner la manière de traiter la question de la fraude dans le cadre des missions d'audit interne. En 2018, le Groupe a continué de s'intéresser plus particulièrement aux risques de fraude dans chaque mission d'audit interne.

112. Au nombre des initiatives menées de manière spécifique pour renforcer la détection de fraudes dans le cadre des audits en 2018 figurent : a) la conception d'un programme d'audit de la gestion des achats et des marchés, qui fournit des directives précises et décrit les procédures d'audit normales pour assurer un examen approfondi de la fonction d'achats, et notamment l'identification des signaux d'alerte de fraude ; b) l'amélioration du protocole de planification des audits pour intégrer une démarche axée sur la détection de fraudes ; et c) un nouveau mode de présentation, plus succinct, des rapports d'audit.

113. L'initiative d'analyse de données décrite précédemment vise également la détection et la prévention de la fraude. Chaque audit donne lieu à des vérifications particulières effectuées dans le cadre de l'analyse des données qui couvrent des risques comme les doubles paiements, l'octroi de contrats à des fournisseurs sanctionnés et le fractionnement des achats.

114. Grâce à cette approche, des enquêtes ont été recommandées dans le cadre des missions d'audit interne de 2018 pour quatre affaires de présomption de fraude. L'une de celles-ci a été corroborée par les faits, ce qui a eu de répercussions pour le fournisseur et les membres du personnel impliqués.

F. Principaux problèmes relevés par suite des nouvelles initiatives du Groupe de l'audit interne et des investigations

115. En 2018, grâce à son solide travail d'audit et notamment son programme d'audit renforcé, le Groupe a relevé d'importants problèmes d'audit qu'il a signalés à l'administration pour suite à donner. Les problèmes relevés étaient les suivants :

- a) Les budgets de projets ont été dépassés à hauteur de plus de 1,1 million de dollars, ce qui peut entraîner des comptabilisations en pertes de réserves opérationnelles ;
- b) Un montant de 1,98 million de dollars a été transféré à un autre projet en raison de l'insuffisance des ressources dont disposait ce dernier ;
- c) Par suite de réceptions tardives, un montant inexact (représentant un écart de 53,6 millions) a été enregistré au titre de l'exécution de projets ;
- d) Par suite de réceptions précoces, le montant enregistré au titre de l'exécution de projets a été inférieur de 0,9 million de dollars par rapport au montant effectif ;
- e) Un montant de 1 million de dollars a été engagé après la date d'achèvement du projet, et pourrait être refusé par les bailleurs de fonds ;
- f) Des bons de commande à hauteur de 1,2 million de dollars ont été établis après réception des biens ou services ;
- g) Des erreurs comptables récurrentes ont été constatées, comme l'utilisation de comptes de dépenses incorrects, à hauteur de 2,2 millions de dollars ;
- h) Un contrat d'une valeur supérieure de 2,5 millions de dollars au montant approuvé a été établi ;
- i) Deux versements d'un montant total de 125 000 dollars ont été effectués à un fournisseur auxquels ils n'étaient pas destinés ;
- j) Deux paiements à hauteur de 46 825 dollars n'étaient pas accompagnés de pièces justificatives adéquates ;
- k) Les processus relatifs aux ressources humaines souffrent d'un manque de contrôle de supervision et de transparence, qui donnent lieu, notamment à : i) un recours inapproprié à des examens sur dossier et un prolongement injustifié des délais ; ii) l'établissement inapproprié de contrats à long terme pour maintenir en poste des personnes recrutées sur dossier et contourner le processus de recrutement de l'UNOPS ; et iii) de fréquentes erreurs dans le calcul des honoraires des contrats de vacataires internationaux.

116. Enfin, les audits internes des missions sur le terrain effectués par le Groupe de l'audit interne et des investigations ont permis de recenser des coûts à hauteur de 154 789 dollars qui auraient pu être évités.

117. Les mesures prises par l'administration au titre des points précédents font l'objet d'un suivi dans le cadre du contrôle par le Groupe de l'application des recommandations issues des audits internes.

G. Dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité

118. En 2018, l'UNOPS a continué de mettre en place son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité, dont l'objectif est de renforcer sa capacité à « atteindre de manière fiable [ses] objectifs, tout en dissipant les incertitudes et en agissant avec intégrité », et de favoriser les changements de comportement nécessaires pour mieux mener ses activités.

119. Ce dispositif institue un nouveau système à « trois lignes de défense » qui aide la structure de l'organisation à soutenir et faciliter au mieux le respect de la conformité. En tant qu'organisme indépendant de certification interne, le Groupe de l'audit interne et des investigations est la troisième ligne de défense.

120. En 2018, l'appui du Groupe au dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité a notamment consisté à :

a) sensibiliser en amont le personnel de l'UNOPS au respect des normes les plus élevées en matière de déontologie, en organisant des ateliers de formation sur les normes de conduite au profit des collègues opérant sur le terrain durant les missions d'audit dans les bureaux extérieurs ;

b) participer à des réunions sur le développement en interne du progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, qui doit être lancé en avril 2019 ;

c) faire fond sur la mise en service de l'outil de communication d'informations en continu du Groupe dans l'UNOPS et susciter la prise en charge de tests par la deuxième ligne de défense (à l'appui de l'amélioration continue du dispositif de contrôle de conformité de l'UNOPS) ;

d) assurer un appui systématique au Comité d'examen du dispositif réglementaire et lui fournir des informations (le Groupe a contribué à la formulation des principales politiques, instructions et directives de l'UNOPS et formulé des commentaires à leur égard).

H. Évaluation externe de la qualité

121. Le Groupe de l'audit interne et des investigations manifeste sa volonté d'améliorer sa fonction d'audit interne en se soumettant tous les cinq ans à des évaluations externes de son respect des normes de l'Institut des auditeurs internes (IIA). Les activités d'audit interne ont fait l'objet d'évaluations externes indépendantes de la qualité en 2012 et en 2017, et ont été jugées « généralement conformes » aux normes et au code de déontologie de l'Institut. Cette notation est la meilleure attribuée par l'Institut des auditeurs internes. Un examen par les pairs de la fonction d'investigation a été réalisé en 2015.

I. Initiatives technologiques

122. Le Groupe de l'audit interne et des investigations collaborera avec d'autres services à des initiatives dans le domaine des technologies de l'information et des communications ; ces dernières concernent, notamment, Google Suite, la conception d'un outil de gestion intégrée et de suivi des recommandations du contrôle de supervision, et le développement en interne du progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets. Tout au long de 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a participé aux réunions mensuelles du Groupe de la gouvernance opérationnelle pour veiller à être pleinement informé des initiatives technologiques et mieux comprendre les risques que l'UNOPS pourrait courir et les synergies qu'il

pourrait exploiter. Il adaptera son plan de travail en fonction de ces initiatives, si ces dernières évoluent durant l'année 2019.

123. En 2018, le Groupe de l'audit interne et des investigations a travaillé en étroite collaboration avec des collègues du Groupe des infrastructures et de la gestion de projets et avec le Groupe des ressources humaines et du changement de l'UNOPS à la formulation de la stratégie de gestion des connaissances du Bureau, qui est une composante essentielle du Plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021. En 2019, le Groupe appuiera des activités contribuant à la mise en pratique de la stratégie de gestion des connaissances, notamment en ayant recours de manière stratégique aux connaissances institutionnelles provenant des recommandations des activités de contrôle.

124. À la fin de 2018, le Groupe a mené à terme le recrutement du responsable de la sécurité informatique, qui aidera l'UNOPS à faire face au progrès technologique, et qui aura pour mission de formuler une vision, une stratégie et un programme assurant une protection adéquate aux données et aux technologies de l'information. Le responsable jouera un rôle clef en définissant, renforçant, influençant et maintenant les processus à l'échelle de l'UNOPS pour faire face aux risques et aux menaces auxquels sont exposées les technologies de l'information et aux aspects vulnérables de ces dernières, notamment dans le cadre des actions de cybersécurité, et en fournissant son soutien à la poursuite des progrès technologiques à l'UNOPS.

XII. Comité consultatif pour les questions d'audit

125. En 2018, le Comité consultatif pour les questions d'audit a poursuivi l'examen du plan de travail annuel et du budget, du plan d'assurance et d'amélioration de la qualité et des rapports d'audit interne finals ; il a aussi continué de fournir des conseils en vue d'améliorer l'efficacité des fonctions d'audit interne et d'investigation. Le rapport annuel 2018 du Comité consultatif pour les questions d'audit figure à l'annexe 3.