



**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  
2 avril 2020  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2020**

31 août-4 septembre 2020, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**Audit interne et investigations**

**Rapport annuel du Groupe de l'audit interne  
et des investigations sur les activités d'audit interne  
et d'investigation menées par le Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets en 2019**

*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 2019. Conformément à la décision 2006/13 du Conseil d'administration, la réponse de la direction de l'UNOPS au présent rapport est présentée séparément.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

- a) *Prendre note* du rapport annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations pour 2019 et de la réponse de la direction à cet égard ;
- b) *Prendre note* des progrès considérables accomplis dans l'application des recommandations des auditeurs ;
- c) *Prendre note* de l'opinion, modulée en fonction de la portée des travaux entrepris, sur l'adéquation et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisme (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 2019 (présenté en application de la décision 2008/37 du Conseil d'administration).

\* Nouveau tirage effectué en raison de l'impact de la COVID-19 sur les séances.



## 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 en matière d’audit interne approuvé pour 2019 . . . . .	5
V. Aperçu des activités d’audit en 2019 . . . . .	6
VI. Dispositif d’application du principe de responsabilité de l’UNOPS . . . . .	13
VII. Communication des rapports d’audit interne . . . . .	13
VIII. Services consultatifs . . . . .	13
IX. Investigations . . . . .	14
X. Récapitulatif des suites données aux recommandations issues des audits internes . . . . .	22
XI. Questions opérationnelles . . . . .	23
XII. Comité consultatif pour les questions d’audit . . . . .	28
 Annexes ( <i>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 2019	
2. Intitulés des rapports d’audit interne publiés en 2019	
3. Comité consultatif pour les questions d’audit – rapport annuel de 2019	
4. Résumé des dossiers d’enquête reposant sur des allégations fondées en 2019	
5. Critères retenus pour établir l’opinion générale	

## I. Résumé

1. *Opinion des auditeurs.* Dans son opinion, modulée en fonction de la portée des travaux d'audit et d'investigation entrepris en 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations a jugé que l'adéquation et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNOPS étaient partiellement satisfaisantes, c'est-à-dire que les processus étaient généralement bien établis et fonctionnaient, mais que certaines améliorations étaient nécessaires. Le Groupe constate avec satisfaction qu'en 2019, le nombre moyen de recommandations formulées dans chaque rapport a diminué et que 96 % des recommandations ont été mises en œuvre. Aucun bureau extérieur n'a obtenu de note d'audit interne insatisfaisante.
2. *Produits.* En 2019, l'équipe d'audit a remis 18 rapports d'audit interne (soit quatre de plus que les 14 prévus) et 31 rapports d'audit de projet. En moyenne, les rapports d'audit interne ont été publiés dans un délai de 90 jours, conformément à l'objectif fixé dans le cadre des indicateurs clefs de performance. L'équipe d'investigation a traité 230 plaintes en 2019, contre 151 en 2018. Elle a ouvert 99 dossiers sur la base de ces plaintes, contre 60 l'année précédente.
3. *Qualité.* En 2019, le Groupe s'est porté volontaire pour subir une évaluation externe de la qualité, bien qu'une telle évaluation n'était pas requise avant 2022. Ses activités ont été jugées « généralement conformes » aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'Institut des auditeurs internes. C'est la note la plus élevée que décerne l'Institut.
4. *Pertes attestées et recouvrements.* En 2019, le Groupe a démontré l'existence de fraudes pour un montant de 78 302 dollars et requis des sanctions à l'égard de 57 fournisseurs. À la suite des enquêtes menées par le Groupe, l'UNOPS a recouvré des fonds détournés à hauteur de 125 275 dollars, dont 18 385 dollars à l'issue d'enquêtes menées en 2019 et 106 890 dollars à l'issue d'enquêtes menées les années précédentes.
5. *Obtention de meilleurs résultats à moindre coût.* En 2019, le Groupe a négocié un nouveau contrat à long terme avec un cabinet d'audit en vue de la réalisation d'audits des états financiers de projets et d'audits internes. Il est parvenu à obtenir un tarif journalier inférieur de 30 % à celui de services comparables. La fourniture de meilleures assurances à moindre coût fait partie de ses priorités.
6. *Appui aux initiatives stratégiques.* Le Groupe a mené une mission de conseil stratégique sur l'accord conclu par l'UNOPS et le Secrétariat de l'ONU. En outre, dans le cadre des audits des activités de chacun des bureaux extérieurs, il s'est penché sur des domaines stratégiques et fonctionnels clefs tels que les questions de genre, la gestion des connaissances, les pratiques d'achat durables, ainsi que la réforme de l'ONU et son incidence sur l'UNOPS.
7. *Innovation.* En 2019, le Groupe a continué d'affiner ses algorithmes d'analyse des données et de vérification continue, en mettant en place des processus d'apprentissage automatique et des représentations graphiques dynamiques basées sur le Web. L'équipe d'audit a également instauré une nouvelle matrice pour déterminer le niveau de priorité qu'elle doit accorder à une recommandation en fonction du type de problème recensé et de sa fréquence. L'objectif est de faire en sorte que le degré de priorité accordé aux recommandations soit cohérent dans l'ensemble des rapports d'audit.
8. *Collaboration avec les partenaires.* Le Groupe a renforcé ses relations avec les partenaires chargés des activités de contrôle en signant trois nouveaux accords de coopération, ce qui a porté à 17 le nombre total d'accords de ce type.

## **II. Introduction**

9. Le présent rapport expose l'opinion du Groupe de l'audit interne et des investigations, modulée en fonction de la portée des travaux entrepris, sur l'adéquation et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNOPS (conformément à la décision 2015/13 du Conseil d'administration).

10. Le Directeur du Groupe relève 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 du risque, de contrôle et de gouvernance de l'organisme. Il s'emploie également à promouvoir le respect du principe de responsabilité en enquêtant sur les cas de violation des règles, des règlements et des directives générales applicables.

11. En 2019, 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 2019 figure à l'annexe 3 du présent rapport.

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

12. Le mandat et les fonctions en matière d'audit interne et d'investigation au sein de l'UNOPS sont approuvés par la Directrice exécutive dans le règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS, conformément à la directive EOD.ED.2017.04 du Bureau de la Directrice exécutive.

13. Comme le prévoient les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, 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 qu'il a agi en toute indépendance. En 2019, il n'a subi aucune ingérence dans la détermination de l'étendue de ses audits, la conduite de ses travaux ou la communication de ses résultats.

14. En plus de fournir des services d'audit interne 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 de l'UNOPS, et d'enquêter sur de tels cas.

15. 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 figurant dans la directive opérationnelle OD.ED.2018.02. Le Groupe est la troisième ligne de défense du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité de l'UNOPS.

## IV. Plan de travail en matière d'audit interne approuvé pour 2019

16. Le plan de travail en matière d'audit pour 2019 visait à évaluer et à améliorer l'efficacité de la gestion des risques, des processus de gouvernance et des contrôles, ainsi qu'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

17. Lors de l'élaboration de son plan de travail pour 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué de veiller à la cohérence entre les priorités en matière d'audit, la stratégie institutionnelle de l'UNOPS et les objectifs de la direction. Le plan de travail en matière d'audit axé sur le risque tenait compte de la répartition géographique des opérations de l'UNOPS dans le monde et portait à la fois sur les audits internes des bureaux extérieurs et sur les examens thématiques.

### B. Avancement de la mise en œuvre du plan de travail annuel

18. Sept auditeurs ont remis 18 rapports de mission (soit 4 de plus que les 14 prévus) et 31 rapports d'audit de projet. En moyenne, les rapports ont été publiés dans un délai de 90 jours, conformément à l'objectif fixé dans le cadre des indicateurs clefs de performance. Tous les audits internes, examens thématiques et missions de conseil prévus pour 2019 ont été achevés au cours de l'année (voir tableau 1).

Tableau 1

#### État d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail au 31 décembre 2019

	2019			2018			2017
	<i>Audits internes et examens</i>	<i>Audits de projet</i>	<i>Total</i>	<i>Audits internes et examens</i>	<i>Audits de projet</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>
Nombre d'audits prévus	14	0 <sup>1</sup>	14	13	0 <sup>2</sup>	13	12
Nombre total de rapports d'audit publiés	18 <sup>3</sup>	31 <sup>4</sup>	49	14	31 <sup>5</sup>	45	45

<sup>1</sup> Les audits de projet sont réalisés à la demande des partenaires.

<sup>2</sup> Les audits de projet sont réalisés à la demande des partenaires.

<sup>3</sup> Ce chiffre comprend deux examens thématiques dont les projets de rapports ont été publiés en 2019 et les rapports finaux au début de 2020.

<sup>4</sup> Ce chiffre comprend trois audits juricomptables de projet réalisés en 2019.

<sup>5</sup> Ce chiffre comprend deux audits juricomptables de projet réalisés en 2018.

Figure 1  
Répartition géographique des audits en 2019



## V. Aperçu des activités d’audit en 2019

19. Comme indiqué dans le tableau 1, le Groupe de l’audit interne et des investigations a publié 49 rapports en 2019, contre 45 en 2018. Sur les 49 rapports publiés en 2019, 18 concernaient des audits internes et des examens thématiques réalisés par le Groupe ; les 31 autres portaient sur des audits de projet menés par des cabinets externes, sous la supervision du Groupe, pour donner suite aux prescriptions en matière d’établissement de rapports sur les projets.

20. Les 49 rapports d’audit publiés en 2019 contenaient 174 recommandations, dont 117 ont été formulées à l’issue d’audits internes (tableau 2) et 57, à l’issue d’audits de projet (tableau 5).

### A. Audits internes et examens thématiques réalisés par le Groupe de l’audit interne et des investigations

#### Rapports d’audit interne

21. En 2019, le Groupe de l’audit interne et des investigations a soumis 18 rapports sur des audits internes et des examens thématiques à la Directrice exécutive de l’UNOPS. Ces rapports sont énumérés à l’annexe 2.

#### Analyse des recommandations formulées à l’issue d’audits internes en 2019

22. En 2019, 117 recommandations ont été formulées, soit autant qu’en 2018. Ce chiffre est nettement inférieur aux 200 recommandations formulées en 2017. Le nombre moyen de recommandations, qui avait déjà nettement baissé entre 2017 et 2018, passant de 14 à huit, a de nouveau diminué en 2019, s’établissant à sept.

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

23. Sur les 117 recommandations formulées en 2019, il a été jugé que 58 avaient une importance élevée et 59, une importance moyenne (voir tableau 2)<sup>6</sup>. Les recommandations de faible importance sont traitées au stade des activités sur le terrain des missions.

Tableau 2

**Recommandations issues des audits internes, par degré d'importance**

<i>Degré d'importance</i>	<i>Nombre de recommandations</i>			<i>Pourcentage du total</i>		
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Élevé	100	73	58	50	62	50
Moyen	100	44	59	50	38	50
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

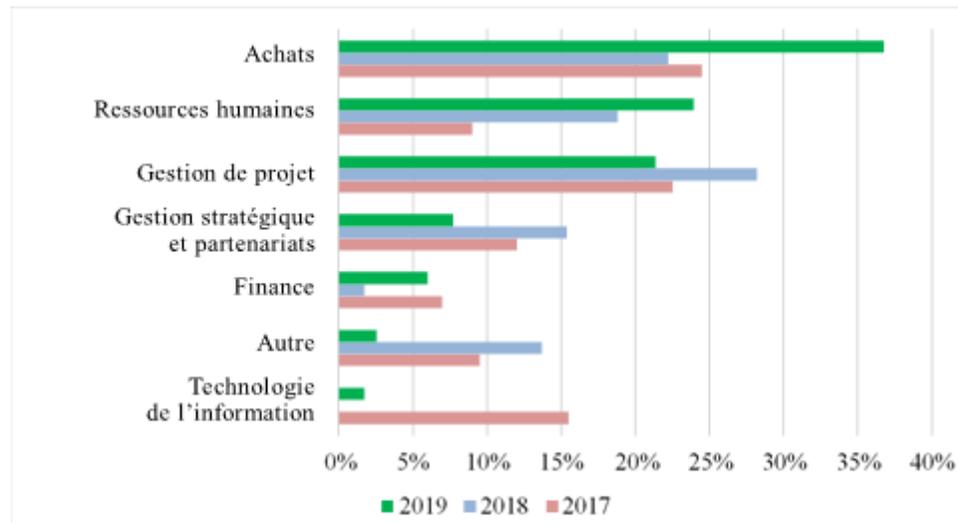
*Recommandations issues des audits internes, par domaine fonctionnel*

24. La figure 2 présente la fréquence des recommandations issues des audits internes, par domaine fonctionnel. Les trois domaines les plus concernés étaient les achats (37 %), les ressources humaines (24 %) et la gestion de projets (22 %)<sup>7</sup>. Cette répartition par domaine fonctionnel résulte de l'étendue de l'audit définie lors de l'évaluation des risques effectuée pour chaque mission.

<sup>6</sup> Importance *élevée* : il est jugé impératif de prendre des mesures pour éviter que l'UNOPS ne soit exposé à des risques élevés. Importance *moyenne* : 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 les contrôles ou le rapport coût-efficacité.

<sup>7</sup> La répartition fonctionnelle reflète la classification adoptée dans les rapports publiés. Le Groupe de l'audit interne et des investigations collaborera avec la direction en vue d'harmoniser les classifications et les domaines fonctionnels qui sous-tendent la nouvelle structure et le cadre de l'UNOPS.

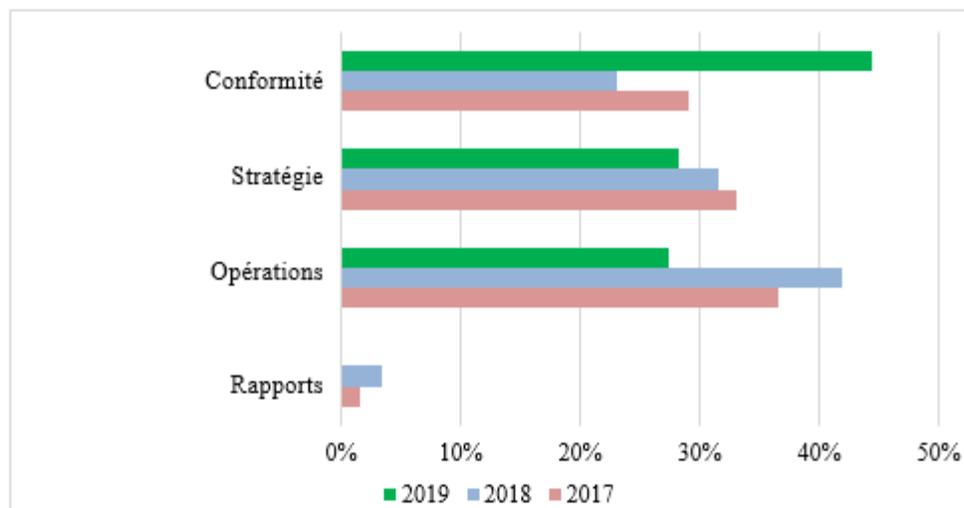
Figure 2  
**Recommandations issues des audits internes, par domaine fonctionnel**



**Principaux domaines à améliorer, selon les rapports d’audit interne de 2019**

25. La figure 3 présente le nombre de recommandations par type d’objectif<sup>8</sup>. Les recommandations concernant les questions de conformité (45 %) étaient les plus courantes, suivies de celles concernant les questions stratégiques (28 %), puis de celles concernant les questions opérationnelles (27 %).

Figure 3  
**Recommandations formulées en 2019, par objectif**



<sup>8</sup> 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.

## Audits de projet

### Principe de l'audit unique

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

27. 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 de ces audits à des cabinets indépendants présélectionnés. Ceux-ci suivent le cahier des charges approuvé par le Groupe, qui s'assure de la qualité de leurs rapports avant publication. Ces modalités permettent 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.

28. En 2019, le Groupe a lancé un appel d'offres ouvert en vue de sélectionner un prestataire de services d'audit, de comptabilité et de conseil. La procédure a débouché sur un accord à long terme, valable jusqu'au 31 décembre 2022. Le Groupe a également réussi à négocier un tarif journalier inférieur de 30 % à celui de services comparables.

### Rapports d'audit de projet publiés

29. En 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations a publié 31 rapports d'audit de projet, dont 18 contenaient à la fois une opinion sur les états financiers du projet concerné et une appréciation des contrôles internes, neuf ne contenaient qu'une opinion sur les états financiers, un ne contenait qu'une appréciation des contrôles internes, et trois concernaient des audits de projet juricomptables.

Tableau 3

#### Nombre de rapports d'audit de projet publiés de 2017 à 2019

	2017	2018	2019
Rapports contenant une opinion sur les états financiers et une appréciation des contrôles internes	24	19	18
Rapports ne contenant qu'une opinion sur les états financiers	6	10	9
Rapports ne contenant qu'une appréciation des contrôles internes	0	0	1
Audits de projet juricomptables	1	2	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>

30. En 2019, la proportion d'audits de projet à l'issue desquels les contrôles internes ont été jugés « satisfaisants » était de 68 %, contre 74 % en 2018. Aucun projet n'a été jugé « insatisfaisant » à cet égard.

Tableau 4  
**Opinions et appréciations des contrôles internes pour les audits de projet réalisés en 2018 et 2019**

Type d'opinion ou d'appréciation	Nombre de rapports d'audit		Pourcentage du total	
	2018	2019	2018	2019
<b>Opinion sur les états financiers du projet</b>				
Opinion sans réserve	27	26	93	96
Opinion avec réserve	2	1	7	4
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Appréciation du niveau global des contrôles internes</b>				
Satisfaisant	14	13	74	68
Partiellement satisfaisant (quelques améliorations à apporter)	5	5	26	26
Partiellement satisfaisant (améliorations majeures à apporter)	0	1	0	6
Insatisfaisant	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### **Incidence financière des constatations issues des audits de projet en 2019**

31. Pour 2019, l'incidence financière cumulée des rapports d'audit de projet contenant une opinion assortie de réserves s'est élevée à 339 413 dollars, contre 781 431 dollars en 2018<sup>9</sup>. En ce qui concerne les rapports portant sur des contrôles internes, l'incidence financière des observations d'audit s'est élevée à 10 853 dollars, contre 69 928 dollars en 2018.

#### **Recommandations formulées à l'issue d'audits de projet en 2019**

32. Les 31 rapports d'audit de projet publiés en 2019 contenaient 57 recommandations, soit une moyenne de 1,8 recommandation par rapport, contre une moyenne de 1,4 recommandation par rapport en 2018.

33. La proportion des recommandations dont le degré d'importance est jugé « élevé » a augmenté de 5 % en 2019 (voir tableau 5).

Tableau 5  
**Recommandations issues des audits de projet, par degré d'importance**

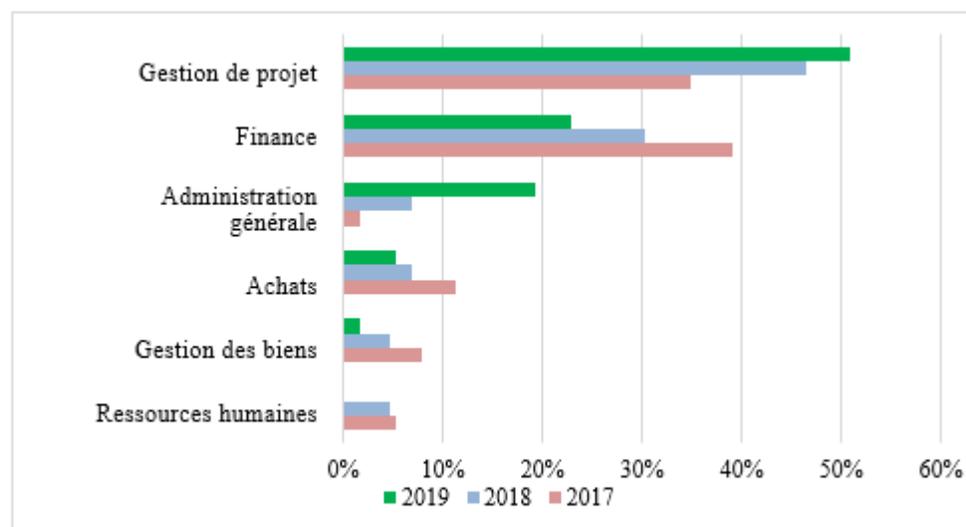
Degré d'importance	Nombre de recommandations			Pourcentage du total		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Élevé	31	9	15	27	21	26
Moyen	84	34	42	73	79	74
Faible	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>43</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>9</sup> L'incidence financière des audits de projet pour 2019 ne résulte que d'un seul projet. Voir le rapport d'audit de projet 9228.

34. Les 57 recommandations formulées en 2019 à l'issue d'audits de projet sont analysées ci-après en fonction de leur fréquence par domaine fonctionnel. La plupart des recommandations concernaient la gestion des projets (51 %) et les finances (23 %) (voir figure 4).

Figure 4

**Recommandations issues des audits de projet, par domaine fonctionnel**



## B. Améliorations du système de contrôle interne de l'UNOPS

35. 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 pour intégrer ces résultats aux données des services 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 réalisés entre 2008 et 2019 a été de 96 %. Seule une recommandation, formulée il y a plus de 18 mois à l'issue d'examens thématiques, reste à appliquer. Il s'agit d'une nette amélioration, sachant qu'en 2018 et 2017, 12 recommandations étaient en attente d'application depuis plus de 18 mois. Il en a été tenu compte dans l'appréciation générale du Groupe (voir annexe 5).

36. L'UNOPS poursuit la mise en service de sa structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, en simplifiant ses moyens d'action internes et en les adaptant davantage aux processus. En 2019, 22 nouveaux dispositifs réglementaires ont été publiés, dont trois nouvelles directives et instructions sur la confidentialité des données et la sécurité de l'information.

37. Peu après la création du poste de responsable de la sécurité informatique, en mars 2019, un exercice approfondi d'évaluation comparative des contrôles de sécurité critiques a été entrepris en collaboration avec l'équipe chargée de l'informatique et des communications, en vue de comparer l'UNOPS aux principales organisations mondiales dans divers secteurs. Cet exercice a permis de jeter les bases du système de gestion de la sécurité informatique, qui englobe l'ensemble des politiques, des procédures et des divers autres contrôles qui fixent les règles en matière de sécurité de l'information au sein de l'UNOPS. Sans investissement supplémentaire, le niveau

de maturité des contrôles de sécurité critiques de l'UNOPS est passé de 1,34 à 1,59, la note maximale étant de 5.

38. Grâce aux améliorations apportées à la plateforme électronique d'appel d'offres existante, les prestataires qui figurent sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et qui ont fait l'objet de sanctions ne sont désormais plus autorisés à répondre à un appel d'offres de l'UNOPS, et un nouveau module de gestion des contrats a été lancé dans le cadre du progiciel de gestion intégré. En outre, les processus d'approbation des fournisseurs ont été renforcés pour éviter qu'il n'y ait des profils en double. Le Groupe a testé l'efficacité de ces contrôles préventifs au titre de son initiative d'analyse des données et a constaté qu'aucun profil en double ni aucune transaction avec des fournisseurs sanctionnés n'ont été relevés en 2019.

39. Au moment de la publication du présent rapport, deux nouveaux systèmes étaient en cours de mise en service aux fins de la gestion des projets et de la trésorerie. Une fois en place, ils permettront d'améliorer encore le dispositif de contrôle.

40. Dans le cadre de sa démarche institutionnelle à l'égard de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, l'UNOPS a établi un nouveau poste d'administrateur général (D-1) chargé de la déontologie et de la conformité. La titulaire de cette fonction organisationnelle aide le Bureau de la Directrice exécutive à promouvoir auprès du personnel une culture déontologique et un cadre de travail harmonieux, non exclusif et 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.

41. L'UNOPS a également conservé ses certifications ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, qui restent valables jusqu'au 28 juin 2020. En préparation du processus de renouvellement d'une certification, le Groupe a effectué, en 2019, un examen approfondi de la conformité du système de gestion de la qualité de l'UNOPS (ISO 9001).

## C. Opinion

42. La direction se doit de maintenir l'adéquation et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNOPS, des critères que le Groupe de l'audit interne et des investigations est chargé d'évaluer de manière indépendante.

43. L'opinion se fonde sur les rapports d'audit que le Groupe a publiés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2019. Elle s'appuie également sur une série de données qualitatives, décrites à l'annexe 5, ainsi que sur les résultats des activités suivantes :

- a) audits internes de bureaux extérieurs ;
- b) examens thématiques ;
- c) audits de projet ;
- d) audits de projet juricomptables ;
- e) programme de vérification continue et d'analyse des données ;
- f) issue des enquêtes ;
- g) état d'application des recommandations issues des audits à la fin de l'année civile.

44. Le taux de mise en œuvre des recommandations issues des audits était de 96 % au 31 décembre 2019 (soit autant qu'en 2018), 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. Le nombre de recommandations formulées en 2019 et 2018 (174 et 160, respectivement) reste bien inférieur à celui de 2017 (315), ce qui s'explique par l'amélioration des procédures de contrôle interne de l'organisation.

45. De l'avis du Groupe, l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles de l'UNOPS sont partiellement satisfaisantes, ce qui signifie que les processus sont généralement bien établis et qu'ils fonctionnent, mais que certaines améliorations sont nécessaires. Les motifs qui sous-tendent l'opinion des auditeurs sont exposés à l'annexe 5 du présent rapport.

## **VI. Dispositif d'application du principe de responsabilité de l'UNOPS**

46. 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.

47. Les composantes internes du dispositif sont le Groupe de l'audit interne et des investigations, le Comité consultatif pour les questions d'audit, le Bureau de la déontologie et du respect des normes, les bureaux régionaux, le Bureau du Conseiller juridique, le Groupe des nominations et de la sélection, le Conseil des nominations et de la sélection, le Comité des marchés et des biens du siège, le système de tableau de bord prospectif et les directives et instructions du Bureau de la Directrice exécutive.

48. Les composantes externes du dispositif sont l'Assemblée générale des Nations Unies, le Secrétaire général, 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. Communication des rapports d'audit interne**

49. 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 communication de ces rapports d'audit demeure une démarche positive, qui renforce la transparence et la responsabilité.

50. En conséquence, le Groupe a mis en ligne, sur le site Web public de l'UNOPS, tous les rapports d'audit interne publiés après le 1<sup>er</sup> décembre 2012, sauf si, à titre exceptionnel, il en a décidé autrement pour des raisons de confidentialité. Bon nombre des rapports antérieurs sont également disponibles en ligne, soit dans leur intégralité, soit sous forme de résumés.

## **VIII. Services consultatifs**

51. Le Groupe de l'audit et des investigations a notamment pour mandat de fournir des services consultatifs à la direction, en général à la demande de cette dernière. En 2019, il a fourni des conseils à titre formel et informel et a réalisé des analyses ou des évaluations, que ce soit en lien avec des audits internes ou des activités

d'investigation. Il a continué de faire preuve d'objectivité dans le cadre de ses services consultatifs et n'a pas assumé les responsabilités qui incombent à la direction, telles que la mise en application des conseils.

52. En 2019, le Groupe a effectué des missions de conseil suivantes :

- a) Conseils informels au Groupe thématique paix et sécurité concernant son système de gestion des contrats conçu sur mesure ;
- b) Examen consultatif auprès du bureau de pays de l'UNOPS en Ukraine ;
- c) Examen consultatif des pratiques d'évaluation comparative au sein du service des ressources humaines en ce qui concerne le recrutement, la communication et la rétention du personnel compétent ;
- d) Examen de la conformité de l'UNOPS à la norme ISO 9001 ;
- e) Autres services consultatifs, et notamment : i) conseils sur les clauses d'audit figurant dans les accords de projet ; ii) participation aux principales réunions de l'encadrement supérieur, y compris celles portant sur la mise en service du système de gestion de la trésorerie ; iii) collaboration avec le Corps commun d'inspection et fourniture d'un appui à ce dernier, et contribution à l'élaboration du rapport annuel de l'UNOPS sur la mise en œuvre des recommandations du Corps commun d'inspection.

53. En 2019, la Section des investigations a collaboré avec la direction pour mettre en place une nouvelle fonction dans le progiciel de gestion intégré, qui permet de répertorier les membres du personnel qui font l'objet de mesures disciplinaires ou d'enquêtes en cours. Auparavant, cette procédure était manuelle : les services administratifs prenaient contact avec le Groupe pour déterminer si un membre du personnel qui quittait ses fonctions était visé par une enquête et pour faire en sorte que l'UNOPS ne réembauche pas de personnes ayant fait l'objet de mesures disciplinaires.

54. Les autres activités consultatives en matière d'investigation ont consisté à : a) fournir un appui à la direction pour des activités spécifiques (par exemple, en matière de prévention et de détection de la fraude) ; b) fournir et coordonner des formations sur les activités d'investigation ; c) poursuivre l'application des recommandations issues des enquêtes ; d) exécuter des mémorandums d'accord avec d'autres organisations pour faciliter la mise en commun des informations ; e) continuer à établir des pratiques exemplaires en matière d'investigation en collaborant avec les Représentants des Services d'enquête du système des Nations Unies ; f) fournir des services consultatifs au groupe de travail de l'UNOPS sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

## IX. Investigations

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

56. En 2019, le Groupe a traité beaucoup plus de dossiers que les années précédentes. Il a clôturé 93 dossiers, contre 59 en 2018, ce qui représente une hausse de 58 %. Malgré cette charge de travail accrue, il a traité les dossiers plus rapidement. En 2019, la durée moyenne de traitement d'un dossier (3,4 mois) a été plus courte de 11 % par rapport à 2018 et de 29 % par rapport à 2017. La hausse du nombre de dossiers est essentiellement liée aux cas impliquant des fournisseurs ; le Groupe a

recommandé que des mesures de sanction soient prises à l'égard de 57 fournisseurs, soit 63 % de plus qu'en 2018.

57. Le Groupe a continué d'axer son action sur les cas de fraude et d'irrégularités financières. En 2019, l'UNOPS a ainsi pu recouvrer 125 275 dollars sur le montant des fonds détournés, dont 18 385 dollars grâce aux enquêtes que le Groupe a menées en 2019 et 106 890 dollars grâce à celles qu'il a menées les années précédentes.

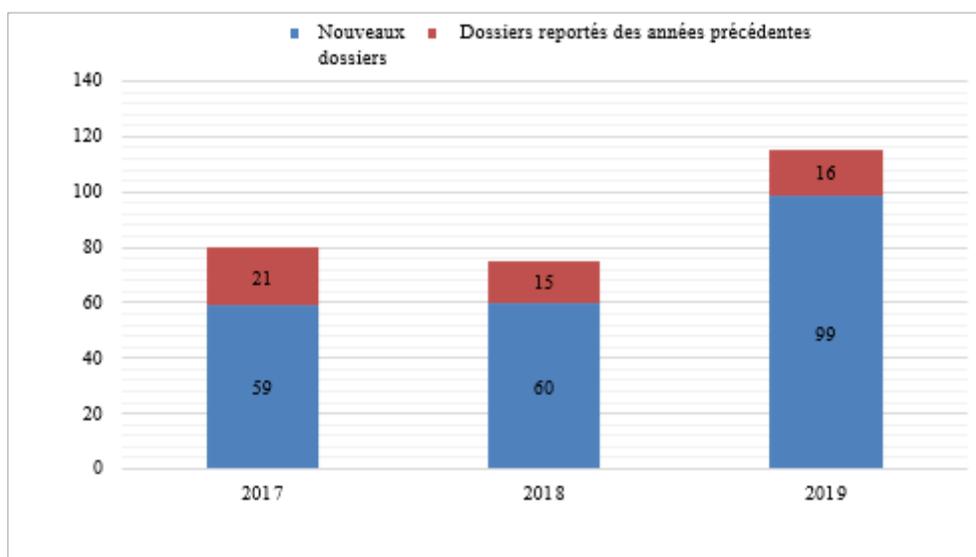
## A. Plaintes reçues

58. En 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations a reçu 230 plaintes, soit une hausse de 52 % par rapport aux 151 plaintes reçues en 2018. Il a donné suite à 99 de ces plaintes, mais a jugé que les autres ne relevaient pas de son mandat ou pouvaient être traitées par d'autres services. La hausse du nombre de dossiers s'explique notamment par une meilleure application du devoir de précaution par les équipes chargées des achats, qui ont relevé plusieurs cas de pratiques proscrites lors de l'évaluation d'offres soumises par des fournisseurs. Par exemple, 22 des dossiers ouverts en 2019 concernaient des fournisseurs qui avaient soumis des documents frauduleux dans le cadre d'appels d'offres.

## B. Dossiers ouverts

59. Outre les 99 dossiers ouverts en 2019, 16 dossiers ouverts au cours des années précédentes ont été reportés à cette année (figure 5).

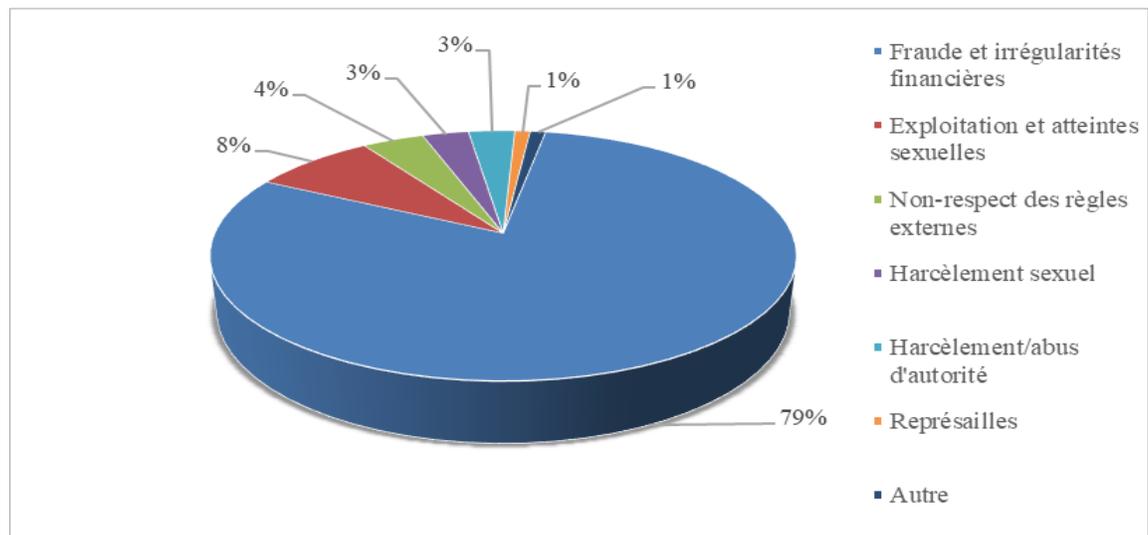
Figure 5  
Nombre de dossiers ouverts de 2017 à 2019



60. Les 99 dossiers ouverts en 2019 résultaient de 71 plaintes soumises par la direction ou le personnel, de neuf plaintes soumises par des parties externes et de huit plaintes soumises par d'autres organismes des Nations Unies ; sept dossiers ont été ouverts à la suite d'audits et d'enquêtes réalisés par le Groupe et quatre à la suite de plaintes anonymes.

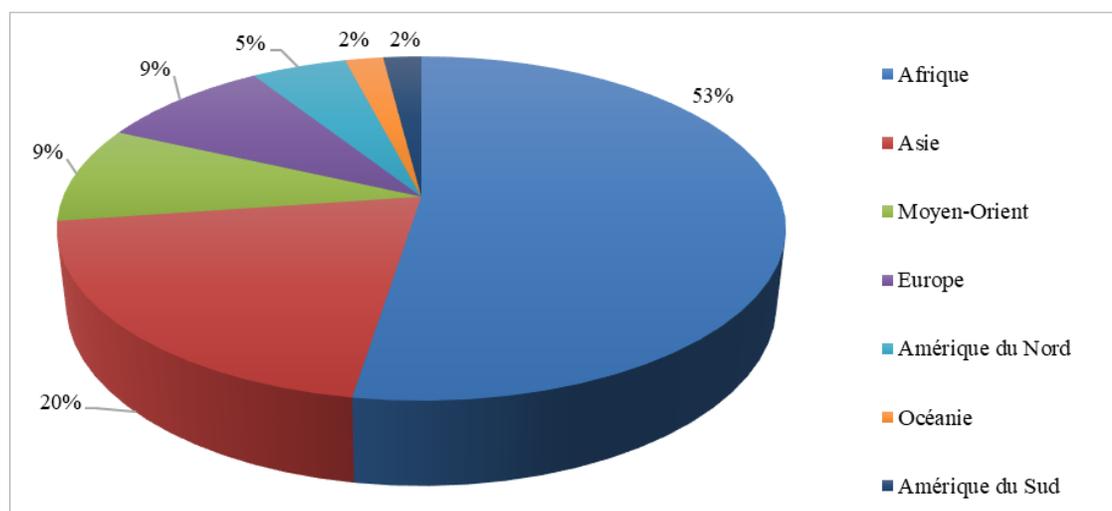
61. La plupart des dossiers ouverts en 2019 (78 dossiers) concernaient des allégations de fraude ou d'irrégularité financière (fraude en matière d'achats, fraude aux prestations, vol, détournement ou usage impropre de ressources). Huit dossiers portaient sur des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles et trois autres sur des allégations de harcèlement sexuel. Les dossiers restants concernaient d'autres allégations de faute : quatre cas étaient liés à la conformité externe (fraude à l'assurance médicale et violation de législations locales), et trois au harcèlement ou à l'abus d'autorité. Trois cas portaient respectivement sur des représailles, des conflits d'intérêts et une utilisation abusive des biens de l'UNOPS.

Figure 6  
Types de dossiers ouverts en 2019



62. La région pour laquelle le Groupe de l'audit interne et des investigations a ouvert le plus de dossiers en 2019 reste l'Afrique (52 dossiers, soit 53 %), suivie de l'Asie (20 dossiers), du Moyen-Orient (neuf dossiers) et de l'Europe (neuf dossiers), de l'Amérique du Nord (cinq dossiers), et de l'Amérique du Sud (deux dossiers) et de l'Océanie (deux dossiers).

Figure 7  
Répartition géographique des dossiers ouverts en 2019



### 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 enquête, en fonction du caractère suffisant des éléments de preuve ou de 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 l'instruction opérationnelle OI.IAIG.2018.01. Si les allégations concernent un fournisseur de l'UNOPS, le dossier est transmis au Comité d'examen des fournisseurs, conformément à l'instruction opérationnelle PG.2017.02. Les dossiers concernant des représailles sont adressés à la Déontologue conformément à l'instruction opérationnelle OI.Ethics.2018.01.

65. En 2019, le Groupe a clôturé 93 dossiers (voir tableau 6 ci-dessous).

Tableau 6  
Dossiers d'enquête en cours de traitement en 2019

	Nombre de dossiers	Pourcentage
<b>Dossiers en cours de traitement en 2019</b>		
a) Dossiers reportés des années précédentes	16	14
b) Dossiers ouverts en 2019	99	86
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
<b>Dossiers clôturés en 2019</b>	<b>93</b>	<b>81</b>
<b>Dossiers reportés à 2020</b>	<b>22</b>	<b>19</b>

66. En 2019, le Groupe a enquêté sur 58 % de cas de plus qu'en 2018 et a clôturé ses dossiers plus rapidement. Il a mis en moyenne 3,4 mois pour traiter un dossier en 2019, contre 3,8 mois en 2018 et 4,8 mois en 2017. Au 31 décembre 2019, seuls quatre

de ses dossiers étaient ouvert depuis plus de six mois et aucun ne l'était depuis plus de 12 mois.

67. Sur les 93 dossiers que le Groupe a clôturés en 2019, 53 (soit 57 %) reposaient sur des allégations fondées<sup>10</sup>. Dans 38 cas, le Groupe a conclu que les allégations n'étaient pas fondées. Dans les deux cas restants, il a conclu que les allégations ne relevaient pas de son mandat.

#### *Dossiers reposant sur des allégations fondées*

68. Les 53 dossiers reposant sur des allégations fondées (voir annexe 4) concernaient 39 membres du personnel et 57 fournisseurs. Le Groupe a transmis les dossiers concernant les membres du personnel au juriste chargé des ressources humaines aux fins de mesures disciplinaires, et ceux concernant les fournisseurs au Comité de sanctions des fournisseurs. Dans la plupart des cas où une faute a été constatée (44 dossiers), il s'agissait de fraudes ou d'irrégularités financières.

Tableau 7

#### **Issue des enquêtes en 2019**

<i>Issue</i>	<i>Nombre de dossiers</i>
<b>A. Allégations non fondées</b>	
•Après examen initial ou évaluation préliminaire	25
•Après enquête	13
<b>Total partiel</b>	<b>38</b>
<b>B. Allégations ne relevant pas du mandat de l'UNOPS</b>	<b>2</b>
<b>C. Allégations fondées</b>	<b>53</b>
<b>Total</b>	<b>93</b>

#### *Pertes financières et montants recouverts*

69. Le montant total des pertes financières corroborées par les enquêtes menées par le Groupe de l'audit interne et des investigations en 2019 s'élevait à 78 302 dollars. Ce montant représente moins de 0,1 % des ressources annuelles totales de l'UNOPS. Le Groupe l'a communiqué à la direction en vue de son recouvrement. En 2019, la direction a recouvré un montant de 125 275 dollars sur les pertes constatées par le Groupe durant cette année et les années précédentes.

#### *Lettres d'observations*

70. Le Groupe a adressé aux services concernés 11 lettres d'observations, dans lesquelles il a formulé des recommandations visant à combler les lacunes des dispositifs de contrôle interne constatées par les enquêteurs. Il utilise l'application de suivi des recommandations pour veiller à ce qu'il y soit donné suite, dans les meilleurs délais.

<sup>10</sup> Trois dossiers concernaient des allégations visant des employés de partenaires de réalisation, lesquels ont jugé que les allégations étaient fondées et ont pris les mesures nécessaires. En conséquence, le Groupe n'a pas transmis ces dossiers au Comité d'examen des fournisseurs.

*Mesures prises pour faute*

71. En 2019, le Groupe a transmis des dossiers concernant 39 membres du personnel au juriste chargé des ressources humaines :

- a) Une personne a été licenciée ;
- b) Deux personnes ont quitté leurs fonctions à l'UNOPS avant la fin de l'enquête, et trois après que le Groupe a transmis leur dossier au juriste chargé des ressources humaines. Une note a été versée à leur dossier, indiquant qu'elles auraient été mises en cause pour faute si elles étaient restées en poste ;
- c) Une note a été versée au dossier de six candidats externes qui avaient triché lors de tests de recrutement, indiquant que la question devait être prise en compte lors de futurs recrutements ;
- d) Les dossiers de 27 personnes étaient en instance à la fin de 2018.

*Mesures prises pour faute (cas antérieurs)*

72. L'UNOPS a également pris des mesures à l'égard de 10 personnes concernées par des dossiers ouverts avant 2019. Neufs personnes ont été licenciées et une note a été versée au dossier d'une personne, indiquant qu'elle aurait été mise en cause pour faute si elle était restée en poste.

*Sanctions à l'égard de fournisseurs*

73. En 2019, le Groupe a transmis au Comité d'examen des fournisseurs 30 dossiers mettant en cause 57 fournisseurs et 58 responsables d'entreprise. Le Comité a pris des mesures concernant 15 de ces 30 dossiers. En conséquence, l'UNOPS a exclu :

- a) Un fournisseur et un responsable d'entreprise pour une période d'un an ;
- b) Vingt fournisseurs et 24 responsables d'entreprise pour une période de trois ans ;
- c) Quatre fournisseurs et six responsables d'entreprise pour une période de cinq ans ;
- d) Deux fournisseurs et deux responsables d'entreprise pour une période de sept ans ;
- e) Un fournisseur et un responsable d'entreprise de manière définitive.

74. Le Comité a adressé un blâme à un fournisseur<sup>11</sup>. À la fin de 2019, il était en train d'examiner les 15 dossiers restants.

75. En outre, le Comité a pris des mesures concernant neuf dossiers ouverts avant 2019. Il a exclu :

- a) Cinq fournisseurs et deux responsables d'entreprise pour une période de trois ans ;
- b) Quatre fournisseurs et deux responsables d'entreprise pour une période de cinq ans ;
- c) Neuf fournisseurs et sept responsables d'entreprise pour une période de sept ans.

<sup>11</sup> Le blâme n'empêche pas le fournisseur de collaborer avec l'UNOPS ou d'autres organismes des Nations Unies, mais constitue une circonstance aggravante lors de procédures ultérieures (instruction opérationnelle OI.PG.2017.02 de l'UNOPS sur la sanction de fournisseurs, paragraphe 6.1.1).

76. À ce jour, l'UNOPS a sanctionné 239 fournisseurs et responsables d'entreprise sur la base des constatations du Groupe. On trouvera davantage d'informations sur le site Web de l'UNOPS, notamment les noms de toutes les entités et personnes inscrites par l'UNOPS sur la liste d'exclusion établie par les organismes des Nations Unies.

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

## **D. Renforcement des capacités d'enquête**

78. En 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations comptait cinq spécialistes appuyés par un assistant aux investigations. Pour faire face à la hausse du nombre de dossiers, il a reclassé l'un de ses postes au rang d'enquêteur principal. Par ailleurs, il fait occasionnellement appel à des consultants pour l'épauler.

79. Le Groupe continue de consacrer ses ressources limitées aux cas les plus graves et confie les autres dossiers aux entités compétentes. Il a ainsi continué de travailler en étroite collaboration avec des cadres supérieurs, 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 d'autorité.

80. Le Groupe a recouru aux services d'expertise judiciaire en informatique de la société BDO, avec laquelle il a signé un contrat à long terme<sup>12</sup>. Il utilise également l'outil eDiscovery pour effectuer une partie des analyses juricomptables en interne. Cet outil a permis aux enquêteurs de gagner en efficacité lors de l'examen des données.

81. En 2019, le Groupe a mis en place un service de téléassistance pour les personnes qui souhaitent signaler une faute. Ce portail en ligne regroupe les différents canaux de signalement pour tous les types d'actes répréhensibles et aide les personnes à fournir toutes les informations pertinentes. Il garantit que les plaintes sont automatiquement transmises au service concerné et permet au Groupe d'être plus efficace dans l'examen des plaintes.

82. Le Groupe a également mis en place une nouvelle fonction de contrôle dans le progiciel de gestion intégrée de l'UNOPS, afin de faciliter le recouvrement des fonds détournés. Il reçoit désormais une notification automatique si un membre du personnel visé par une enquête en cours quitte l'organisation, ce qui lui permet de demander la retenue du traitement final jusqu'à la clôture du dossier. Grâce à cette nouvelle fonction, l'UNOPS a recouvré environ 2 000 dollars qu'un membre du personnel avait détournés.

## **E. Exploitation et atteintes sexuelles et harcèlement sexuel**

83. Comme mentionné plus haut, en 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations a ouvert huit dossiers concernant des actes d'exploitation sexuelle commis par des membres de son personnel et des partenaires de réalisation. Il a transmis sept allégations au Bureau du Secrétaire général parce qu'elles étaient étayées par des informations suffisantes pour établir des cas d'exploitation ou d'atteintes sexuelles dont l'auteur ou la victime étaient identifiables.

---

<sup>12</sup> BDO fournit des services de fiscalité, d'audit et d'assurance, de conseil et d'externalisation des activités dans le monde entier : <https://www.bdo.fr/fr-fr/accueil>.

84. Suivant une démarche axée sur les victimes, le Groupe donne la priorité à ces dossiers, qui sont traités dans des délais réduits par des enquêteurs spécialement formés. En 2019, il a traité de tels cas dans un délai moyen inférieur à 100 jours.

85. Sur les huit allégations, une a été confirmée. Dans ce cas, le partenaire de réalisation avait licencié l'employé concerné mais n'avait pas communiqué les allégations à l'UNOPS en temps utile. Le Groupe a donc transmis le dossier de l'agence et de son responsable au Comité d'examen des fournisseurs, qui les a tous deux exclus de façon définitive.

86. Quatre cas concernaient des relations consensuelles entre résidents locaux adultes, sans qu'aucune preuve d'exploitation n'ait pu être établie. Un cas ne s'appuyait que sur une déclaration générale sans victime identifiable, la personne à l'origine de la plainte ayant refusé de coopérer. Un autre cas a été signalé, à tort, comme relevant de l'exploitation et des atteintes sexuelles, et le dernier cas n'était pas fondé.

87. En 2019, le Groupe a continué de fournir un appui à l'équipe dirigeante en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Il préside le Groupe de travail de l'UNOPS sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, qui aide la direction à mettre en œuvre de nombreuses initiatives du Secrétaire général. Par exemple, en tant qu'entité chargée des investigations, il a pour tâche de signaler au Bureau du Secrétaire général toutes les allégations étayées par des informations suffisantes pour établir des cas d'exploitation ou d'atteintes sexuelles dont l'auteur ou la victime sont identifiables. Il s'agit aussi bien des allégations concernant le personnel de l'UNOPS que de celles concernant le personnel travaillant pour ses partenaires de réalisation.

88. Le Groupe travaille également en étroite collaboration avec les autres organismes des Nations Unies sur ces questions, en tant que membre du groupe de travail chargé des questions d'exploitation et d'atteintes sexuelles à l'échelle du système des Nations Unies et des Représentants des Services d'enquête du système des Nations Unies, et en participant aux conférences organisées par le Comité permanent interorganisations et le Sous-groupe de l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat chargé de renforcer les capacités d'investigation et d'améliorer les enquêtes sur le harcèlement sexuel dans les organismes des Nations Unies.

89. Le Groupe aide la direction à faciliter la participation de l'UNOPS à Clear Check, une base de données interinstitutions de vérification des antécédents, conçue pour que d'anciens membres du personnel impliqués dans des cas avérés de harcèlement, d'exploitation et d'atteintes sexuelles au sein d'une entité du système des Nations Unies ne puissent pas être recrutés par une autre entité. En 2019, le Groupe a enregistré deux anciens membres du personnel de l'UNOPS dans cette base, l'un pour harcèlement sexuel et l'autre pour exploitation et atteintes sexuelles.

90. La formation est un autre domaine dans lequel le Groupe a fourni un appui à la direction, en organisant des ateliers sur l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel. Ces ateliers ont porté sur les principes de base et les cas de figure, ainsi que sur la réponse de l'UNOPS aux initiatives du Secrétaire général dans ces deux domaines. Le Groupe a également contribué à la formation des personnes référentes de l'UNOPS sur le terrain en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, notamment lors d'un atelier interinstitutions.

## F. Prévention de la fraude

### *Formation*

91. Le Groupe de l'audit interne et des investigations est conscient que l'UNOPS mène ses activités dans des environnements à haut risque et il est résolu à renforcer les mesures préventives, notamment à l'égard de la fraude. En plus des cours de formation obligatoires, il organise un atelier en présentiel sur les normes de conduite à l'intention du personnel de l'UNOPS. L'objectif est de sensibiliser préventivement le personnel à l'importance du respect des normes déontologiques les plus strictes, de lui apprendre à repérer les problèmes potentiels et à les signaler, et de faire en sorte que les travaux de l'UNOPS cadrent avec les principes, la mission et les valeurs de l'organisation.

### *Enquête sur l'intégrité, la déontologie et la lutte contre la fraude*

92. L'organisation est déterminée à décourager, à repérer et à prévenir la fraude et toute autre faute. En collaboration avec le Bureau de la déontologie, le Groupe a mené sa septième enquête confidentielle annuelle sur l'intégrité, la déontologie et la lutte contre la fraude. À des fins d'efficacité, il l'a menée en même temps que l'enquête auprès du personnel de l'UNOPS, et l'a publiée en anglais, en français et en espagnol.

93. Cette année, 75 % du personnel supervisé par l'UNOPS a participé à l'enquête, contre 61 % la fois précédente. L'enquête a donné de précieuses indications sur la prédisposition à la fraude, les préoccupations du personnel, et l'efficacité des programmes de dissuasion et des mécanismes de lutte. Les résultats seront pris en compte dans la planification d'activités telles que la formation et d'autres mesures de prévention.

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

### A. Application des recommandations formulées en 2019 et les années précédentes

94. 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 des enquêtes. En 2019, le Groupe a travaillé en étroite collaboration avec la direction pour établir des objectifs d'application précis et suivre leur réalisation sur la base de feuilles de résultats internes.

95. Le tableau 8 montre l'état de l'application de toutes les recommandations issues d'audits qui ont été formulées de 2008 à 2019. Le taux d'application des recommandations formulées jusqu'en 2018 s'élève à 99 %. Le taux global d'application au 31 décembre 2019, qui inclut les recommandations émises au cours de cette année, est de 96 %, c'est-à-dire le même que l'année précédente, ce qui témoigne de la réactivité et la détermination continues dont fait preuve la direction.

## B. Recommandations restées sans suite pendant 18 mois ou plus

96. Sur les 64 recommandations émises plus de 18 mois avant le 31 décembre 2019 (c'est-à-dire le 30 juin 2018 au plus tard), une seule est restée sans suite. À titre de comparaison, à la fin de 2018, 12 recommandations vieilles de 18 mois ou plus n'avaient pas été suivies d'effet. Ces 12 recommandations qui étaient restées sans suite pendant plus de 18 mois, comme indiqué dans le rapport annuel de l'année dernière, ont désormais été appliquées. On trouvera des précisions à ce sujet dans l'annexe 1.

Tableau 8

### État de l'application des recommandations issues d'audits au 31 décembre 2019

Nombre de recommandations	2008-2018		2019		2008-2019	
	Total	Audits internes et examens	Audits de projet	Total	Total général	
Appliquées ou classées	4 640	12	36	48	4 688	
En pourcentage	99	10	63	28	96	
Recommandations en cours d'application	48	105	21	126	174	
En pourcentage	1	90	37	72	4	
<b>Total</b>	<b>4 688</b>	<b>117</b>	<b>57</b>	<b>174</b>	<b>4 862</b>	

## XI. Questions opérationnelles

### A. Ressources

97. En 2019, la Section de l'audit interne se composait de 1 chef de section (ICS 12/P-5), de 2 auditeurs internes (1 ICS 11/P-4 et 1 ICS 11/I-ICA-3<sup>13</sup>), de 4 spécialistes de l'audit (1 ICS 10/P-3 et 3 ICS 10/I-ICA-2), de 1 analyste des données (ICS 09/L-ICA 1) et de 1 assistant d'audit (ICS 05/L-ICA-5<sup>14</sup>). La Section a également bénéficié de l'appui de 1 spécialiste de l'audit dans le cadre d'un contrat d'avance d'honoraires.

98. La fonction de responsable de la sécurité informatique a été intégrée au Groupe de l'audit interne et des investigations en mars 2019. Le responsable de la sécurité de l'information (ICS 11/I-ICA-3) travaille avec le stagiaire en gestion des risques technologiques<sup>15</sup>. Il est chargé d'établir et de maintenir les principes, la stratégie et les programmes visant à garantir la protection adéquate des ressources et des technologies de l'information. Il définit, conçoit, met en œuvre et maintient des processus au sein de l'UNOPS afin d'améliorer la cybersécurité, de réduire les risques liés au numérique et d'appuyer le développement technologique de l'UNOPS.

99. La Section des investigations se compose de 1 chef (ICS 12/P-5), de 2 enquêteurs principaux (1 ICS 11/I-ICA-3 et 1 ICS 10/P-3), de 2 enquêteurs (1 ICS 10/I-ICA-2 et 1 ICS 09/I-ICA-1) et de 2 assistants aux investigations (1 ICS 05/L-ICA-5 et 1 ICS 04/L-ICA-4).

<sup>13</sup> I-ICA (*International Individual Contractor Agreement*) : contrat de vacataire international.

<sup>14</sup> L-ICA (*Local Individual Contractor Agreement*) : contrat de vacataire local.

<sup>15</sup> Travaille aussi bien pour le Service de l'audit interne que pour le responsable de la sécurité de l'information.

100. Le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations (D-1) fournit des orientations générales et un appui à l'ensemble du Groupe.

101. En 2019, le budget total du Groupe était de 3,592 millions de dollars et il sera de 3,560 millions de dollars en 2020. Cette légère baisse s'explique par une diminution des fonds d'investissement affectés à des activités ponctuelles spécifiques, conformément au plan de travail annuel. L'une des principales priorités est de faire plus avec moins ; aussi le Groupe exécutera-t-il son plan de travail annuel pour 2020 sans que son budget et ses ressources soient augmentés.

102. En plus de ses effectifs internes, le Groupe fait appel à des auditeurs externes, des cabinets d'audit et des spécialistes, notamment des experts en investigation et des spécialistes de l'informatique judiciaire. Il a continué de solliciter un éditeur à temps partiel pour assurer la qualité de ses rapports de mission.

## **B. Collaboration avec des organismes professionnels et d'autres groupes et services**

103. En 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué de collaborer avec les représentants des services d'audit interne des comptes des entités des Nations Unies, participant à toutes les réunions virtuelles trimestrielles ainsi qu'à la réunion annuelle de cet organe. Il poursuivra cette collaboration ainsi que celle avec les Représentants des Services d'enquête du système des Nations Unies, qui coordonnent les activités d'audit interne et d'investigation entre organismes des Nations Unies.

104. En 2019, le Groupe a signé de nouveaux accords de coopération avec la Banque interaméricaine de développement, le Groupe de la Banque mondiale et le Comité international de la Croix-Rouge, portant à 17 le nombre d'accords de ce type. Non seulement ces accords renforcent la confiance que les partenaires accordent à l'UNOPS, mais ils constituent aussi une assurance solide que le personnel travaillant sur le terrain peut mettre en avant lorsqu'il négocie un financement auprès d'entités clientes.

105. En vue de renforcer sa fonction d'investigation, le Groupe a collaboré avec divers services de l'UNOPS : le Groupe des services juridiques, le Groupe des ressources humaines et du changement, le Bureau de la déontologie et de la conformité, ainsi que plusieurs bureaux régionaux et bureaux de pays. Il a ainsi pu résoudre de nombreux problèmes soulevés par les voies officielles et autres sans procéder à une enquête.

106. Comme les années précédentes, le Groupe a coordonné son plan de travail avec celui du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, auquel il a également communiqué les résultats de ses audits et ses rapports d'audit finaux.

107. En 2019, le Groupe a continué de renforcer le contrôle interne au sein de l'UNOPS en étroite collaboration avec le Corps commun d'inspection.

108. Le Groupe a continué de travailler en partenariat avec l'Association of Certified Fraud Examiners et avec l'Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists, ce qui aidera l'UNOPS à accroître la qualité de ses travaux ainsi que sa reconnaissance par d'autres organisations internationales.

109. Le Groupe a continué d'entretenir des rapports formels avec l'Institut des auditeurs internes, dont il applique le cadre de référence international des pratiques professionnelles et dont sont membres tous ses auditeurs.

110. Les auditeurs 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

111. Le Groupe de l'audit interne et des investigations améliore constamment ses pratiques professionnelles et ses politiques et procédures internes afin de répondre aux besoins actuels. Il a étendu l'utilisation de son application de planification des activités et d'affectation des ressources en ligne (Wrike™) afin d'améliorer la productivité.

112. En 2019, l'équipe d'audit interne a mis en place une nouvelle matrice dans laquelle la priorité accordée à toute recommandation formulée à l'issue d'audits est normalisée en fonction du type et de la fréquence du problème recensé. L'objectif est de faire en sorte que l'attribution d'une priorité aux recommandations dans l'ensemble des rapports d'audit soit moins subjective.

### D. Analyse des données et vérification continue

113. Comme indiqué dans le rapport d'activités de 2017, le Groupe de l'audit interne et des investigations a mis au point un tableau de bord et établi une liste des anomalies dans le système oneUNOPS, ce qui lui permet de procéder à une vérification continue et de communiquer les anomalies à la direction afin qu'elle prenne des mesures correctives.

114. Le Groupe a continué de développer son programme d'analyse des données en fonction de l'évolution de oneUNOPS et des autres systèmes de gestion de l'information de l'UNOPS. Il a réalisé une évaluation interne de tous les tests d'analyse de données existants et a conçu un programme d'amélioration visant à perfectionner les tests et les tableaux de bord. En outre, il a travaillé sur une nouvelle initiative en matière d'apprentissage automatique qui combinera tous les tests d'analyse de données existants en vue de fournir des informations encore plus pertinentes.

115. Le programme d'analyse des données a révélé que certains processus présentaient des risques et devaient être renforcés. Les problèmes signalés à la direction concernaient les domaines suivants :

a) *Ressources humaines* : des prolongations de contrats ont été approuvées avec des honoraires journaliers de 30 682 dollars dans un cas et de 28 177 dollars dans un autre. Comme le processus n'a pas été enclenché, aucun paiement n'a été versé ; l'autorité compétente a toutefois approuvé les prolongations, sans que les contrôles voulus n'aient été effectués.

b) *Procédure d'achats* : i) 18 cas présentant un schéma de collusion typique ont été soumis à une analyse plus poussée ; ii) 27 paiements pour des achats sans bon de commande, d'un montant égal ou supérieur à 2 500 dollars chacun et d'une valeur totale de 146 221 dollars, ont été approuvés par des bureaux extérieurs ;

c) *Gestion de projet* : i) 44 paiements pour des achats avec bons de commande et 11 paiements pour des achats sans bon de commande, d'un montant total de 1 324 308 dollars, ont été collectés après la date de fin d'exécution d'un projet ; ii) 115 projets dont la date de fin d'exécution était antérieure à la fin décembre 2017 n'avaient pas encore été clôturés sur le plan financier au 31 décembre 2019.

## **E. Initiatives d'audit pour lutter contre la fraude**

116. En 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué de cibler davantage les fraudes lors de chaque mission d'audit interne, en améliorant les méthodes de détection basées sur les données qui ont été conçues ces dernières années, en mettant sur pied de nouveaux programmes d'audit et en élaborant de nouveaux documents de travail.

117. L'initiative d'analyse de données décrite précédemment vise également à détecter et à prévenir la fraude. Chaque audit comprend des tests d'analyse des données conçus sur mesure, qui couvrent des risques tels que les doubles paiements, l'octroi de contrats à des fournisseurs sanctionnés, la collusion dans le cadre d'appels d'offres et le non-respect des autorisations.

118. En 2019, le Groupe a dispensé aux responsables des achats de la région Afrique une formation à partir d'études de cas sur la manière dont les signaux d'alerte repérés lors des audits internes peuvent aboutir à des enquêtes sur les fraudes. Toutes les formations dispensées par le Groupe visent à contrer la fraude.

119. Les missions d'audit interne menées selon cette approche ont débouché sur la présentation de deux cas de fraude présumée à la Section des investigations pour examen ; l'un de ces cas a été confirmé et l'autre est en cours d'examen.

## **F. Principaux problèmes relevés grâce aux initiatives du Groupe de l'audit interne et des investigations**

120. Grâce à ses efforts soutenus et à ses programmes renforcés en matière d'audit, le Groupe de l'audit interne et des investigations a relevé de sérieux problèmes, qu'il a signalés à la direction pour qu'elle prenne les mesures nécessaires. Il s'agissait notamment des cas de figure suivants :

- a) un encaissement tardif qui a donné lieu à la déclaration d'un montant erroné de 11,6 millions de dollars au titre de l'exécution de projets ;
- b) des bons de commande établis après la livraison de biens ou de services à hauteur de 4,7 million de dollars ;
- c) une classification erronée récurrente des comptes de dépenses à hauteur de 2,4 millions de dollars ;
- d) un dépassement des budgets de projets de plus de 1,4 million de dollars, ce qui peut entraîner des comptabilisations en pertes sur les réserves ;
- e) un contrôle inadéquat et un manque de transparence des processus de gestion des ressources humaines, tels qu'un usage impropre des examens sur dossier et des erreurs dans le calcul des honoraires des consultants.

121. Le Groupe assure le suivi des plans d'action de la direction, y compris les mesures prises par cette dernière à l'égard des problèmes susmentionnés.

## **G. Évaluation externe de la qualité et amélioration continue**

122. Le Groupe de l'audit interne et des investigations s'est montré déterminé à améliorer sa fonction d'audit interne, non seulement en se soumettant tous les cinq ans à des évaluations externes réglementaires de sa conformité aux normes de l'Institut des auditeurs internes, mais aussi en subissant une évaluation à titre volontaire en 2019. À l'issue des évaluations périodiques de 2012 et de 2017, les

activités du Groupe avaient été jugées « généralement conformes » aux normes et au code de déontologie de l'Institut. À l'issue de l'évaluation externe de la qualité effectuée à titre optionnel en 2019, elles ont de nouveau été jugées « généralement conformes » aux normes. Cette appréciation est la meilleure attribuée par l'Institut. En se soumettant à cette dernière évaluation, le Groupe a montré sa volonté de poursuivre le processus d'amélioration de la qualité. Un deuxième examen externe par les pairs de la fonction d'investigation devrait être achevé en 2020.

123. Dans le cadre du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité, tous les membres du Groupe ont participé à une séance de formation à l'évaluation externe de la qualité lors d'un séminaire-retraite organisé en décembre 2019.

124. Le Groupe a également contribué à l'établissement de l'outil d'évaluation comparative du Global Audit Information Network (GAIN) de l'Institut des auditeurs internes.

125. En outre, de nombreuses initiatives de développement interne ont été menées et achevées en 2019 dans les domaines de l'identité visuelle et de la communication, du système de recommandations issues des audits, de la gestion des parties prenantes, de la santé et de la sécurité, de la cybersécurité et de l'approvisionnement.

## H. Initiatives technologiques

126. Tout au long de 2019, 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. Le Groupe de l'audit interne et des investigations poursuivra cette collaboration volontariste et adaptera son plan de travail pour coopérer avec les autres services de l'UNOPS dans le domaine de l'informatique et des communications, y compris pour ce qui est de Google Suite, de oneUNOPS Projects, du développement interne du progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets, et des rapports oneUNOPS. Les autres initiatives portent notamment sur :

a) *Les questions de contrôle et le suivi des recommandations issues des audits* : en 2019, le Groupe a collaboré avec le service informatique pour concevoir un outil de suivi en temps réel de toutes les recommandations en matière de contrôle qui ont été formulées par le Groupe, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et le Corps commun d'inspection. La direction sera en mesure de suivre l'état de l'application des recommandations aux niveaux mondial, régional ou institutionnel dans oneUNOPS. Cet outil a été achevé en décembre 2019 et lancé en février 2020 ;

b) *La gestion des connaissances* : le Groupe de l'audit interne et des investigations a travaillé en étroite collaboration avec ses collègues du Groupe des infrastructures et de la gestion de projets et du Groupe des ressources humaines et du changement de l'UNOPS en vue d'établir la stratégie de gestion des connaissances du Bureau, qui est une composante essentielle du Plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021. Le Groupe de l'audit interne et des investigations est déjà en train d'instaurer une culture de partage des connaissances entre les membres de son équipe, une démarche qui concerne également d'autres pratiques au sein de l'UNOPS.

c) *Le dispositif de contrôle interne* : en 2019, le Groupe de l'audit interne et des investigations a aidé le Groupe des finances à recruter un spécialiste du contrôle interne. En 2020, il fournira un appui et des conseils au Groupe des finances en vue de l'achèvement du dispositif de contrôle interne.

d) *Le nouvel intranet de l'UNOPS* : dans le cadre de l'initiative de gestion des connaissances et de son plan d'amélioration de l'implication des parties prenantes, le Groupe de l'audit interne et des investigations a mené des travaux en interne pour publier sur le nouvel intranet des informations plus pertinentes sur ses ressources, ses réalisations, ses collaborations et sa valeur ajoutée spécifique dans différents domaines.

## **XII. Comité consultatif pour les questions d'audit**

127. Le Comité consultatif pour les questions d'audit a continué d'examiner le plan de travail et le budget annuels du Groupe de l'audit interne et des investigations, son plan d'assurance et d'amélioration de la qualité et ses rapports de mission finaux. Il a également contribué à améliorer de l'efficacité des fonctions d'audit interne et d'investigation. Le rapport annuel du Comité pour 2019 figure à l'annexe 3.