



**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
6 avril 2017
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2017

30 mai-9 juin 2017, New York

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

Audit et contrôle internes

**Rapport d'activité pour 2016 du Groupe de l'audit
interne et des investigations du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

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, par l'intermédiaire de la Directrice exécutive de l'UNOPS, le présent rapport d'activité sur les services d'audit interne et d'investigation pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. 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 souhaitera éventuellement :

- a) *Prendre note* du rapport annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations pour 2016 et de la réponse de la direction;
- b) *Prendre note* des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues des audits, notamment celles qui datent de plus de 18 mois;
- 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); et
- d) *Prendre note* du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit pour 2016 (présenté en application de la décision 2008/37 du Conseil d'administration).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé analytique	3
II. Introduction	4
III. Attributions et fonctions du Groupe de l'audit interne et des investigations	5
IV. Plan de travail annuel de l'audit interne approuvé pour 2016	5
V. Faits marquants des activités d'audit en 2016	7
VI. Cadre de responsabilisation de l'UNOPS	16
VII. Communication des rapports d'audit interne	16
VIII. Services consultatifs	17
IX. Enquêtes	17
X. Récapitulatif des suites données aux recommandations issues des audits internes	25
XI. Questions opérationnelles	26
XII. Comité consultatif pour les questions d'audit	30

Annexes (*disponibles sur le site Web du Conseil d'administration*)

1. Recommandations d'audit non appliquées, formulées plus de 18 mois avant le 31 décembre 2016
2. Intitulés des rapports d'audit interne publiés au cours de l'année 2016
3. Comité consultatif pour les questions d'audit – rapport annuel de 2016
4. Rapports établis en 2016 par le Groupe de l'audit interne et des investigations ayant conclu à une faute
5. Critères à l'appui de l'opinion des commissaires aux comptes du Groupe de l'audit interne et des investigations
6. Principaux domaines à améliorer selon les rapports d'audit

I. Résumé analytique

1. **Améliorations du système de contrôle interne du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).** Les améliorations ont notamment consisté à affiner la structure de l'organisation au plan international, à mettre en place une plateforme d'un haut niveau de spécialisation faisant appel à un progiciel de gestion intégré – OneUNOPS –, à appuyer le dispositif (à présent en service) de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité, à mettre au point des tableaux de bord perfectionnés, à optimiser la gestion centralisée des risques liés aux projets et à poursuivre la mise en œuvre des recommandations issues des audits.

2. **Rôle du Groupe de l'audit interne et des investigations dans la stratégie de l'UNOPS.** Troisième ligne de défense du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité de l'UNOPS, le Groupe de l'audit interne et des investigations permet d'évaluer de façon indépendante la manière dont l'organisme gère ses activités. Le Groupe enquête également sur les fraudes et comportements répréhensibles, et donne des conseils indépendants à l'Administration.

3. **Missions stratégiques.** Le Groupe a mené deux missions stratégiques en 2016 : il a passé en revue les capacités de l'UNOPS en matière de protection contre la cybercriminalité et a examiné les risques, les capacités de lutte contre la fraude et la séparation des fonctions du progiciel de gestion intégré OneUNOPS.

4. **Opinion des commissaires aux comptes.** 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, ce qui signifie que les processus sont généralement en place et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations.

5. **Produits.** En 2016, six commissaires aux comptes ont remis 10 rapports d'audit interne (2 de plus que les 8 prévus) et 27 rapports d'audit de projets (5 de plus qu'en 2015). Tous les rapports d'audit interne ont été établis dans les 90 jours suivant la mise en route du plan. Les audits ont fait état de biens perdus ou manquants pour un montant total de 59 778 dollars. L'équipe en charge des investigations a traité 104 plaintes, qui ont donné lieu à l'ouverture de 59 dossiers (nombre d'affaires le plus élevé que le Groupe ait connu depuis sa création). Toutes les affaires ont été clôturées dans les 12 mois suivant l'ouverture du dossier. Le Groupe a également démontré l'existence de fraudes pour un montant de 349 282 dollars et requis des sanctions à l'encontre de 35 fournisseurs. En outre, 505 membres du personnel ont suivi une formation lors de l'un des 19 ateliers de sensibilisation à la lutte contre la fraude organisés dans le monde.

6. **Évaluation comparative.** Dans un récent rapport (JIU/REP/2016/8), le Corps commun d'inspection des Nations Unies a indiqué que le Groupe de l'audit interne et des investigations était l'un des services d'audit les plus efficaces, les plus utiles et les plus économiquement rationnels du système des Nations Unies. Le Groupe est celui qui réalise le plus grand nombre de produits par personne, pour l'un des coûts les plus faibles par produit, tout en bénéficiant de l'un des budgets de gestion les plus modestes en pourcentage du budget total de l'UNOPS. En 2016, grâce à une meilleure maîtrise des dépenses, le Groupe a créé une fonction d'audit de la paix et de la sécurité qui remettra quatre rapports d'audits internes en 2017.

7. **Innovation.** En 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations a intégré des techniques d'analyse de données et de vérification continue dans ses activités quotidiennes. Cela a nécessité la création et le suivi de tableaux de bord d'audit qui identifient les signaux d'alerte ainsi que l'établissement de nouveaux rapports périodiques destinés à l'Administration. Le Groupe a fait appel à un spécialiste en analyse de données pour travailler avec les équipes d'audit interne et les aider à définir et orienter la stratégie de vérification continue de l'UNOPS. En outre, le Groupe contribue à la réalisation d'une série d'objectifs à l'échelle de l'UNOPS.

8. **Esprit d'équipe.** Le Groupe de l'audit interne et des investigations dispose d'un noyau dynamique de professionnels, que sont venus renforcer en 2016 des experts recrutés sur la base de contrats-cadres spécialisés dans les domaines de l'ingénierie criminalistique, de l'analyse de données, de l'expertise judiciaire en informatique et de la lutte contre le piratage en matière de technologies de l'information et des communications.

9. **Collaboration avec les partenaires.** Le Groupe de l'audit interne et des investigations continue de renforcer ses relations avec les partenaires chargés des activités de contrôle dans le système des Nations Unies et dans les secteurs public et privé. L'UNOPS est devenu le premier organisme des Nations Unies à signer un mémorandum d'accord sur la coopération en matière de lutte contre la fraude avec le Ministère australien des affaires étrangères et du commerce ainsi qu'avec l'Inspecteur général spécial des États-Unis pour la reconstruction de l'Afghanistan.

II. Introduction

10. 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 du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

11. Ledit rapport présente l'avis du Groupe, 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).

12. 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. Le Groupe s'emploie également à promouvoir le respect du principe de responsabilité en procédant à des investigations lorsqu'il est fait état de violations des règles, règlements et directives administratives ou de politique générale applicables.

13. En 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations 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 2016 figure à l'annexe 3 du présent rapport.

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

14. Le mandat, les fonctions et les normes de travail en matière d'audit interne et d'investigations au sein de l'UNOPS sont approuvés par le Directeur exécutif dans la directive interne n° 3, révisée et entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2012. 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.

15. 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 et des investigations confirme dans le présent rapport qu'il a agi en toute indépendance. En 2016, 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.

16. 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. »

17. Le mandat, les attributions, les obligations et les normes professionnelles du Groupe sont davantage précisés dans la Charte de l'audit interne approuvée par le Directeur exécutif et publiée sous la forme des directives suivantes : directive interne n° 25, révisée et entrée en vigueur le 2 mars 2015, directive interne n° 15 (additif 4) « Structure mondiale de l'UNOPS », et directive interne n° 36 « Cadre juridique de l'UNOPS applicable aux violations des normes de conduite des Nations Unies. »

18. En outre, dans le cadre du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité de l'UNOPS, le Groupe de l'audit interne et des investigations fait office de troisième ligne de défense.

IV. Plan de travail annuel de l'audit interne approuvé pour 2016

19. Le plan de travail pour 2016 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

20. Lors de l'élaboration de son plan de travail pour 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué de veiller à la cohérence entre les priorités

de l'audit interne et les objectifs de la direction de l'UNOPS. Le Groupe a recueilli des données auprès de diverses sources internes et s'est également appuyé sur les composantes du système de gestion du risque instituées à l'article 4.01 du Règlement financier et dans les règles 104.01 et 104.02 de gestion financière de l'UNOPS. L'UNOPS a également apporté son concours au programme de gestion du risque institutionnel en vue d'améliorer, à l'échelle de l'organisme, les techniques de détection et d'atténuation des risques.

21. Le plan de travail pour 2016, fondé sur l'audit de l'évaluation des risques, tient compte de la dispersion géographique des opérations de l'UNOPS dans le monde et comprend à la fois des audits internes de bureaux extérieurs et des audits de gestion.

B. Mise en œuvre du plan de travail annuel

22. En 2016, 6 commissaires aux comptes ont remis 10 rapports d'audit interne (2 de plus que les 8 initialement prévus) et 27 rapports d'audit de projets (5 de plus qu'en 2015). Tous les rapports d'audit interne ont été établis dans les 90 jours suivant la mise en route du plan. Tous les audits internes prévus pour 2016 ont été menés à bien et les rapports finals ont été publiés en cours d'année (voir tableau 1). En outre, le rapport d'audit interne du Centre d'opérations d'Haïti, reporté en 2015, a été publié. Le Groupe a également fait paraître un rapport intitulé « Missions assurées par des pensionnés et retraités de l'ONU à l'UNOPS », qui ne figurait pas dans le plan de travail initial.

Tableau 1

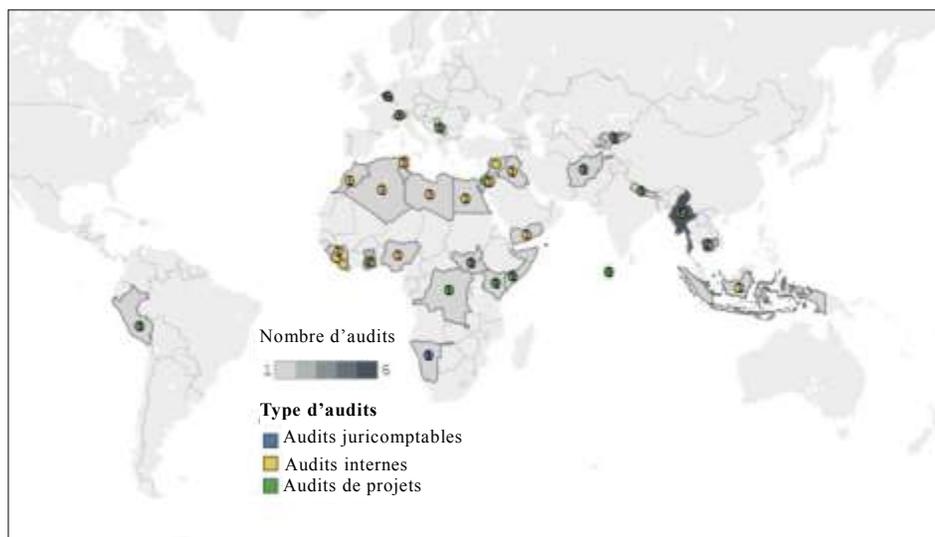
État d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail au 31 décembre 2016

	<i>Audits internes du Groupe de l'audit interne et des investigations</i>	<i>Audits de projets</i>	Total
Nombre d'audits prévus en 2016	8	0 ¹	8
Nombre total de rapports d'audit publiés	10	27	37
Nombre total d'audits reportés à 2017	0	0	0

23. La figure 1 ci-dessous montre l'étendue des travaux d'audit par répartition géographique en 2016.

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

Figure 1
Répartition géographique des audits en 2016



V. Faits marquants des activités d'audit en 2016

24. Comme indiqué dans le tableau 1, en 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations a publié 37 rapports, contre 29 en 2015 et 22 en 2014. Le nombre des rapports dépend dans une très large mesure des demandes des clients et des obligations en matière d'établissement de rapports énoncées dans les accords de projet.

25. Les audits réalisés par le Groupe sont classés en deux catégories :

- a) Les audits et examens internes effectués directement par le Groupe (10 rapports);
- 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 (27 rapports).

26. Les 37 rapports d'audit de 2016 contenaient 267 recommandations, dont 207 avaient trait à des audits internes (tableau 3) et 60 à des audits de projets (tableau 6). Les commissaires aux comptes du Groupe ont également fait état de biens perdus ou manquants pour un montant total de 59 778 dollars.

A. Audits internes réalisés directement par le Groupe de l'audit interne et des investigations

Rapports d'audit interne publiés

27. En 2016, 10 rapports d'audit interne ont été publiés par le Groupe de l'audit interne et des investigations, et soumis à la Directrice exécutive de l'UNOPS, comme indiqué dans le tableau 2.

28. Le Groupe s'est également joint à l'équipe qui a réalisé un audit interinstitutions de la fonction de gouvernance du Fonds humanitaire commun pour le Soudan du Sud. Cet audit, réalisé sous la direction du Bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement, a débuté en 2015 et s'est achevé en 2016.

Tableau 2

Liste des rapports d'audit interne publiés par le Groupe de l'audit interne et des investigations en 2016

<i>Intitulé du rapport</i>	<i>Appréciation²</i>
Audit interne du Centre opérationnel du Myanmar	Satisfaisant
Audit interne du Centre opérationnel d'Amman	Satisfaisant
Audit interne du Centre opérationnel du Ghana	Partiellement satisfaisant
Audit interne du Centre d'opérations d'Haïti	Partiellement satisfaisant
Audit interne du Bureau de Genève	Satisfaisant
Audit interne du Centre de projets de Tunisie	Satisfaisant
Audit interne du Centre d'opérations du Pérou	Satisfaisant
Examen de la fonction de gestion de trésorerie de l'UNOPS	Sans objet ³
Évaluation des risques de fraude du progiciel de gestion intégré OneUNOPS	Sans objet
Examen des missions assurées par des pensionnés et retraités de l'ONU à l'UNOPS	Sans objet

Analyse des recommandations d'audit interne formulées en 2016

29. Le nombre de recommandations a augmenté, pour passer de 101 en 2015 à 207 en 2016, et le nombre moyen de recommandations par rapport d'audit est passé de 14 en 2015 à 21 en 2016. Le Groupe a continué à suivre l'avis du Comité consultatif pour les questions d'audit et s'est concentré sur les risques les plus importants et sur les problèmes d'ordre structurel. Néanmoins, le nombre de recommandations issues des audits internes a considérablement augmenté en 2016, depuis qu'a été menée à bien l'évaluation des risques du progiciel de gestion intégré dénommé OneUNOPS,

² L'appréciation « Satisfaisant » signifie que les processus de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont dûment établis et fonctionnent bien. L'appréciation « Partiellement satisfaisant » signifie que les processus de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont généralement établis et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations.

³ Service de consultation effectué selon les procédures standard du Groupe, sans mention d'appréciation.

mis en service le 1^{er} janvier 2016. Cette évaluation globale des risques comporte 62 risques individuels et recommandations.

30. En 2016, les enquêtes qui ont été réalisées ont donné lieu à 43 recommandations, dont 16 ont été appliquées dans le courant de l'année.

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

31. Sur les 207 recommandations formulées, 95 ont été jugées revêtir une grande importance et 112 une importance moyenne, comme l'indique le tableau 3⁴. Les recommandations de faible importance sont traitées au stade des activités d'audit sur le terrain.

Tableau 3
Répartition des recommandations d'audit, par degré d'importance

<i>Degré d'importance</i>	<i>Nombre de recommandations</i>			<i>Pourcentage du total</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Grande	37	44	95	45	44	46
Moyenne	45	57	112	55	56	54
Total	82	101	207	100	100	100

Fréquence des recommandations issues d'audits, par domaine fonctionnel

32. La figure 2 indique la fréquence des recommandations issues d'audits par domaine fonctionnel. La plupart des recommandations concernaient les finances (30 %), les achats (18 %) et les ressources humaines (16%); venaient ensuite la gestion de projets (14 %), les technologies de l'information (12 %), l'administration générale (4 %), les partenariats (3 %), la sécurité (2 %) et les questions juridiques (1 %). Cette répartition par domaine fonctionnel résulte de la portée des audits telle que définie à l'issue de l'évaluation des risques effectuée pour chaque mission.

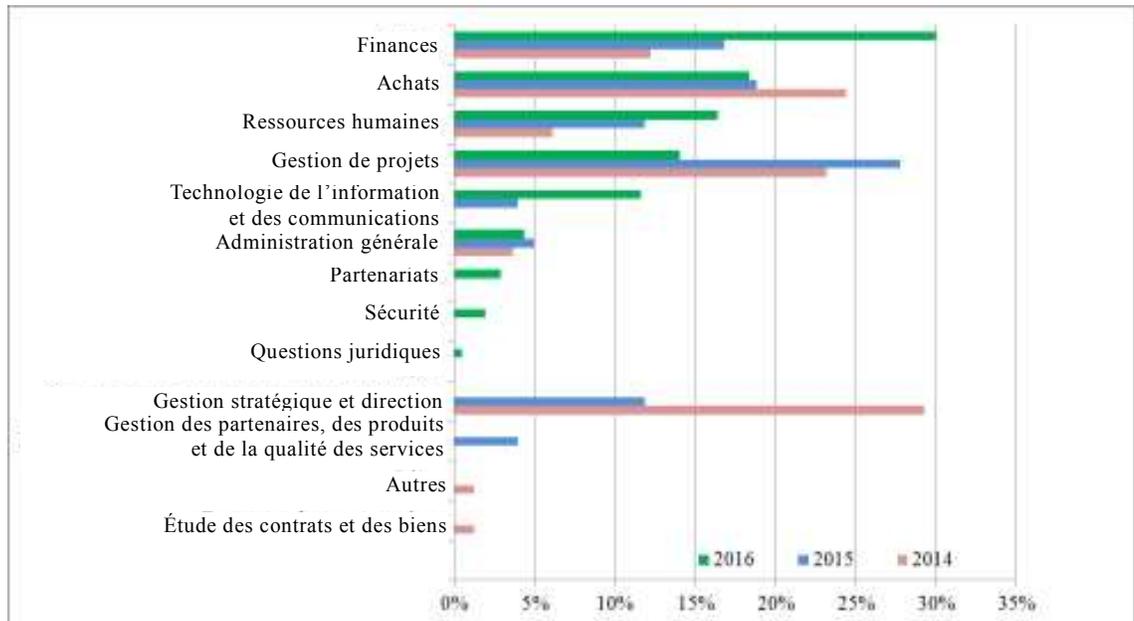
⁴ Degré d'importance :

Grande importance : 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 notables;

Faible importance : Il est jugé souhaitable de prendre des mesures qui devraient donner lieu à une amélioration du contrôle ou à un emploi plus efficace des ressources.

Figure 2
Recommandations issues d’audits internes, par domaine fonctionnel⁵



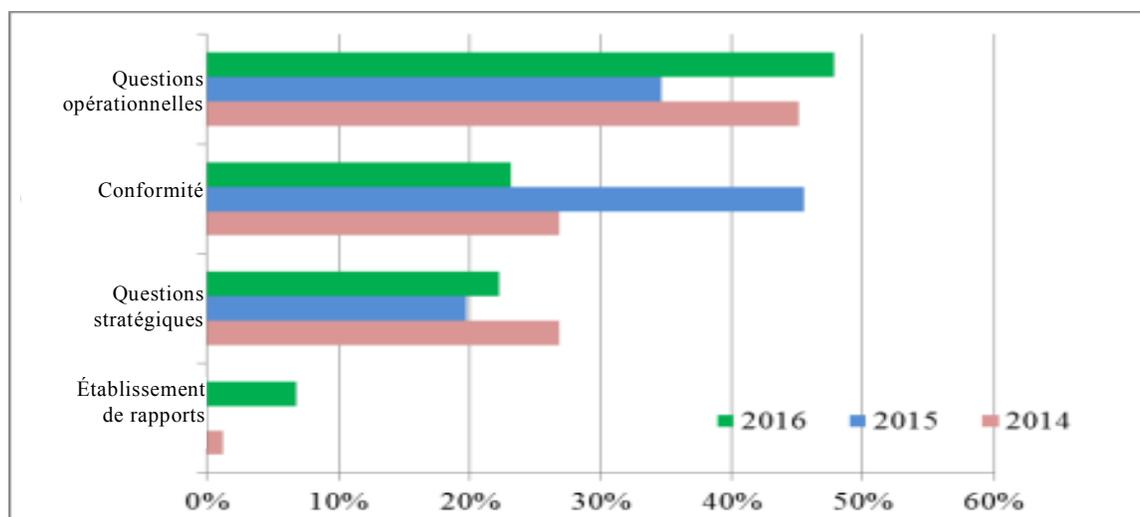
Principaux domaines à améliorer selon les rapports d’audit interne de 2016

33. La figure 3, qui complète la figure 2, indique le nombre de recommandations par type d’objectifs⁶. Les recommandations relatives aux questions opérationnelles (48 %) sont les plus courantes, suivies par celles concernant la conformité (23 %), les questions stratégiques (22 %) et l’établissement de rapports (7 %). Les principaux domaines à améliorer sont repris à l’annexe 6 du présent rapport.

⁵ La catégorie « Autres » comprend la sécurité ainsi que l’étude des contrats et des biens.

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

Figure 3
Recommandations formulées en 2016, par objectif



B. Audits de projets

Principe de l'audit unique

34. Le Groupe de l'audit interne et des investigations défend le « principe de l'audit unique » préconisé par le système des Nations Unies, tel qu'il a été décrit en 2007 dans le rapport de l'UNOPS consacré à l'audit et au contrôle internes (DP/2008/21).

35. Le Groupe offre un appui technique aux gestionnaires de projets pour les aider à s'acquitter de leurs obligations en matière d'audit. Le Groupe confie la réalisation des audits à des cabinets indépendants, présélectionnés par l'UNOPS. Ces entreprises se plient au cahier des charges approuvé par le Groupe, lequel s'assure de la qualité des rapports qu'ils établissent avant leur publication.

36. Sur les 27 rapports d'audit de projets établis en 2016, 26 l'ont été par un seul cabinet avec lequel le Groupe a conclu un accord à long terme. Ce dispositif permet de réaliser des économies, de veiller à la cohérence dans l'établissement des rapports, de raccourcir les délais et de simplifier la procédure suivie pour réaliser ces audits.

Rapports d'audit interne concernant les projets

37. Durant l'exercice clos le 31 décembre 2016, 27 rapports d'audit portant sur des projets spécifiques ont été publiés par le Groupe de l'audit interne et des investigations et soumis à la Directrice exécutive de l'UNOPS ou au Directeur du bureau régional, selon le projet considéré.

38. Comme le montre le tableau 4, 12 des 27 rapports publiés en 2016 contenaient à la fois une opinion sur les états financiers des projets considérés et une appréciation des contrôles internes, conformément aux exigences des partenaires et principaux acteurs concernés.

Tableau 4
Nombre de rapports concernant des audits de projets publiés entre 2014 et 2016

	2014	2015	2016
Rapports contenant une opinion sur les états financiers et une appréciation des contrôles internes	11	20	12
Rapports ne contenant qu'une opinion sur les états financiers	3	2	11
Rapports ne contenant qu'une appréciation des contrôles internes	0	0	2
Audits juricomptables	0	0	2
Total	14	22	27

39. Comme indiqué au tableau 5 ci-dessous, la proportion d'audits de projets assortis d'une opinion sans réserve est restée stable à 100 % entre 2014 et 2016, ce qui reflète la qualité des rapports financiers établis par l'UNOPS.

40. La proportion d'audits de projet à l'issue desquels les contrôles internes ont été jugés « satisfaisants » a diminué, passant à 71 % (contre 75 % en 2015). Ce taux demeure supérieur aux 55 % obtenus en 2014. Aucun audit de projet n'a donné lieu à une appréciation portant la mention « insuffisant » pour ce qui est des contrôles internes, confirmant ainsi l'évolution positive engagée en 2014.

Tableau 5
Récapitulation des opinions sur la situation financière et des appréciations des contrôles internes pour les audits de projets réalisés entre 2014 et 2016

<i>Opinion ou appréciation</i>	<i>Nombre de rapports d'audit</i>			<i>Pourcentage du total</i>		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Opinion sur les états financiers du projet (en tant que de besoin)						
Opinion sans réserve	14	22	23	100	100	100
Opinion avec réserve	0	0	0	0	0	0
Total	14	22	23⁷	100	100	100
Appréciation du niveau global des contrôles internes (le cas échéant)						
Satisfaisant	6	15	10	55	75	71
Partiellement satisfaisant	5	5	4	45	25	29
Insatisfaisant	0	0	0	0	0	0
Total	11	20	14	100	100	100

Incidence financière des constatations issues des audits de projets en 2016

41. Dans sa décision 2010/22, le Conseil d'administration a demandé que des informations sur l'incidence financière des observations d'audit soient fournies dans

⁷ 23 rapports contenaient une opinion sur les états financiers du projet, 2 concernaient des audits juricomptables et 2 des audits de contrôle interne.

les futurs rapports. Pour 2015 et 2016, l'incidence financière cumulée des rapports d'audit de projets contenant une opinion assortie de réserves est nulle. Pour les rapports relatifs à des contrôles internes, l'incidence financière des observations d'audit s'est élevée à 52 973 dollars.

Recommandations formulées dans les rapports d'audit de projets publiés en 2016

42. Les 27 rapports d'audit de projets ont été à l'origine de 60 recommandations soit, en moyenne, 2,2 recommandations par rapport. Cette moyenne est restée dans la fourchette comprise entre 2 et 2,7 de ces trois dernières années.

43. Les 60 recommandations sont analysées ci-après en fonction de leur importance et de leur fréquence d'apparition par domaine fonctionnel.

Degré d'importance des recommandations formulées dans les rapports d'audit de projets

44. Ainsi qu'il ressort du tableau 6, la proportion des recommandations formulées dans les rapports d'audit de projets qui ont été considérés comme étant d'une grande importance a augmenté en 2016, pour passer à 27 %.

Tableau 6

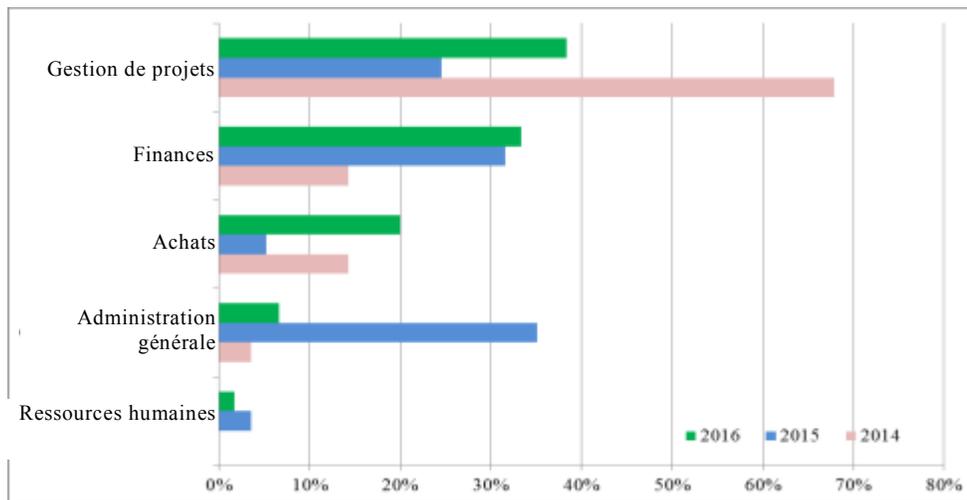
Répartition des recommandations issues des audits de projets, par degré d'importance

<i>Degré d'importance</i>	<i>Nombre de recommandations</i>			<i>Pourcentage du total</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Grande	3	0	16	11	0	27
Moyenne	21	57	44	75	100	73
Faible	4	0	0	14	0	0
Total	28	57	60	100	100	100

Fréquence des recommandations issues des audits de projet, par domaine fonctionnel

45. La figure 4 illustre la fréquence des recommandations d'audit par domaine fonctionnel. En 2016, la plupart des recommandations concernaient la gestion de projets (38 %), les finances (33 %) et les achats (20 %). Ces domaines, jugés présenter un risque élevé, ont été plus spécialement visés par les audits en 2016. Voir l'annexe 6 pour les principaux domaines à améliorer.

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



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

46. Au cours de l'année 2016, la direction de l'UNOPS et le Groupe de l'audit interne et des investigations ont travaillé de concert pour assurer la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne et intégrer ces résultats dans les données d'exécution pour divers départements du Bureau. Grâce à ces données, l'Administration a pu rapidement résoudre un certain nombre de problèmes dans des domaines où des risques avaient été recensés, ce qui a permis de préserver l'efficacité du dispositif de contrôle interne de l'UNOPS. Le fait que 93 % des recommandations d'audit interne formulées entre 2008 et 2016 aient été appliquées montre que ces efforts ont porté leurs fruits; seules deux recommandations vieilles de plus de 18 mois n'ont pas encore été traduites dans les faits.

47. L'UNOPS a affiné sa structure organisationnelle au plan international. Il a réparti son portefeuille mondial de projets entre cinq régions géographiques où sont établis plusieurs bureaux de pays et bureaux multipays. Tous les projets mondiaux sont ancrés dans une seule et même structure, ce qui permet de superviser leur gestion, de veiller à leur coordination et d'intégrer les opérations de pays. Le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité a été officiellement constitué en tant qu'unité opérationnelle distincte au sein de cette structure.

48. Attaché aux valeurs d'excellence, de responsabilisation et de transparence, l'UNOPS cherche constamment à améliorer sa gouvernance et son fonctionnement internes. Il a aussi conservé ses certifications ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 dans le cadre de son engagement en faveur de l'excellence et du recours aux meilleures pratiques. Le progiciel « OneUNOPS » est une plateforme d'un haut niveau de spécialisation, qui permet d'adapter les outils opérationnels et les directives donnés au personnel en fonction des besoins, et qui fournit à l'Administration des informations propres à en accélérer l'exécution et à en améliorer le respect.

49. L'année prochaine, l'UNOPS va s'atteler, dans le cadre son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité, à une simplification de ses instruments de politique interne, afin de mieux les aligner sur les processus opérationnels. L'objectif est de donner au personnel davantage de moyens pour qu'il puisse s'acquitter de ses fonctions de manière efficace, en sachant qu'il le fait dans le respect de la politique de l'UNOPS.

50. Conformément à la recommandation du Groupe des Nations Unies pour le développement et du Comité de haut niveau sur la gestion, l'initiative visant à mettre en place un dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité épousera le modèle des « trois lignes de défense ». Elle se traduira notamment par des améliorations apportées à la structure et à la diffusion des politiques internes, aux procédures et outils internes servant à déployer les politiques et à réaliser les opérations, ainsi qu'aux indicateurs de résultats et tableaux de bord de gestion internes.

51. Des tableaux de bord perfectionnés contribueront à accroître la transparence interne, à renforcer le contrôle de gestion et à s'assurer que les opérations menées par l'UNOPS sont exécutées de manière efficace et dans le respect de sa politique. Ils permettront également de répertorier les domaines qui nécessitent une amélioration sur le plan des orientations, des outils, des compétences ou de la dotation en ressources. L'UNOPS va aussi affiner son tableau de bord prospectif et ses tableaux de bord de résultats afin de favoriser la transparence, le contrôle de gestion et la responsabilisation à divers niveaux.

52. L'UNOPS a entrepris de mettre en place un nouveau processus d'évaluation et de gestion des risques liés aux projets. Dans cette optique, le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité a fait appel au cabinet d'audit Deloitte et l'a chargé d'estimer les risques de fraude. Le processus d'évaluation et de gestion des risques liés aux projets devrait se traduire par une évaluation plus prompte et plus systématique d'un large éventail de catégories de risques associés à de nouveaux projets, par une efficacité et une fonctionnalité accrues sur le plan de la validité des projets récurrents de l'UNOPS, ainsi que par une évaluation complète des risques associés au portefeuille de projets en cours de l'UNOPS. Cela permettra de garantir, entre autres choses, que les dossiers relatifs aux projets contiennent des informations fiables autorisant un partage des connaissances en temps réel, une évaluation stratégique et des garanties sur les activités en cours.

D. Opinion des commissaires aux comptes

53. L'Administration se doit de préserver 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.

54. L'opinion des commissaires aux comptes se fonde sur les rapports d'audit publiés par le Groupe de l'audit interne et des investigations entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2016, conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Lesdits rapports ont porté sur :

- a) Les audits de bureaux extérieurs;
- b) Les audits consacrés à des thèmes intersectoriels;

c) Les audits de projets;

d) L'état d'avancement de l'application des recommandations issues des audits à la fin de l'année civile.

55. Les rapports d'audit publiés en 2016 ont en majorité couvert les activités menées par l'UNOPS en 2015 et en 2016. Un bref résumé des travaux d'audit sur lesquels reposent l'opinion des commissaires aux comptes est présenté plus haut, dans les parties A et B de la présente section de ce rapport.

56. 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, ce qui signifie que les processus sont généralement en place et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations. Le taux de mise en œuvre des recommandations issues des audits était de 93 % au 31 décembre 2016, ce qui indique que des mesures appropriées sont prises en temps opportun lorsqu'il est nécessaire d'améliorer la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles. On trouvera à l'annexe 5 du présent rapport les raisons qui justifient l'opinion des commissaires aux comptes.

VI. Cadre de responsabilisation de l'UNOPS

57. Conformément au dispositif de contrôle et de responsabilisation 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.

58. Les piliers internes du dispositif de responsabilisation et de contrôle à l'UNOPS sont : le Comité consultatif pour les questions d'audit, le déontologue, le Bureau du Conseiller juridique, le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité, le Groupe des nominations et de la sélection, 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 organisationnelles et instructions administratives de l'UNOPS.

59. Les piliers extérieurs fondamentaux du dispositif de responsabilisation et des politiques de contrôle de l'UNOPS sont notamment 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

60. Le Groupe de l'audit interne et des investigations se conforme aux décisions 2008/37 et 2012/18 du Conseil d'administration et suit les procédures qui y sont approuvées concernant la communication des rapports d'audit interne. L'expérience du Groupe de l'audit interne et des investigations en matière de communication des rapports d'audit reste positive, ce qui contribue à renforcer la transparence et l'application du principe de responsabilisation, permet de réagir rapidement et constitue un gage de la qualité desdits rapports.

61. C'est dans cet esprit que le Groupe a mis en ligne sur le site Web public de l'UNOPS une synthèse des rapports d'audit interne publiés après le 30 juin 2012 et la version intégrale de ceux parus après le 1^{er} décembre 2012. Depuis novembre 2011, tous les rapports d'audit ayant trait aux domaines fonctionnels et thématiques ainsi que la liste de tous les rapports d'audit publiés depuis 2008 sont affichés sur le site Web public de l'UNOPS, sauf s'il est décidé, à titre exceptionnel, de ne pas les communiquer pour des raisons de confidentialité.

VIII. Services consultatifs

62. À la demande de l'Administration, le Groupe de l'audit interne et des investigations fournit des services consultatifs qui couvrent diverses questions concernant les contrôles internes, les politiques et les directives organisationnelles, les systèmes de gestion et les propositions d'accords de projet de l'UNOPS, ainsi que d'autres sujets spécifiques. Conformément aux normes de l'Institut des auditeurs internes, le Groupe a un rôle purement consultatif et ne participe à l'application d'aucune procédure.

63. En 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations a fourni divers services consultatifs. Il a ainsi mis au point des techniques de vérification continue et d'analyse de données, qui ont permis de présenter régulièrement des rapports à l'Administration; prodigué des conseils sur le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité; donné des avis sur la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré et de tests de contrôle continu devant être incorporés dans la configuration; passé en revue les clauses d'audit figurant dans les nouveaux accords de projet; dispensé des conseils à l'Administration sur la création d'une fonction de trésorerie à l'UNOPS en procédant à un examen approfondi de ladite fonction. Le Groupe a également participé en qualité d'observateur aux travaux du groupe temporaire chargé des opérations en matière de technologies de l'information et des communications de l'UNOPS. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a aussi poursuivi ses évaluations de la conformité en interne, qu'il doit effectuer pour assurer le maintien des certifications ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 de l'UNOPS.

IX. Enquêtes

64. 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 autres actes répréhensibles.

65. En 2016, le Groupe a été saisi de plusieurs affaires portant sur des allégations de fraude et de collusion impliquant des fournisseurs de l'UNOPS. Il a ainsi été amené à transmettre 35 de ces dossiers au Comité d'examen des fournisseurs, chiffre en hausse sensible par rapport aux 5 cas de 2015. Aux termes des investigations réalisées par le Groupe, le montant total du préjudice financier a été établi à 349 282 dollars, soit 0,03 % de l'ensemble des services fournis par l'organisation. En outre, le Groupe a réduit les délais de traitement des dossiers puisque, fin 2016, seules 6 affaires étaient ouvertes depuis plus de six mois, contre 28 fin 2015.

A. Plaintes reçues

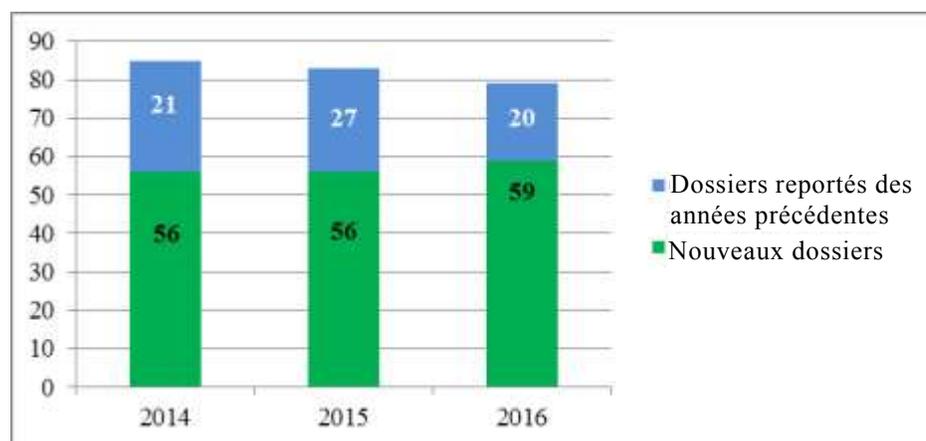
66. En 2016, le Groupe de l'audit et des investigations a reçu 104 plaintes, dont 59 ont entraîné l'ouverture d'un dossier. Pour les 45 autres, il a estimé qu'elles ne relevaient pas de son mandat ou seraient traitées de manière plus appropriée par un autre service. Si le Groupe a reçu moins de plaintes en 2016 qu'en 2015 (104 contre 120), le nombre de dossiers qu'il a ouverts a en revanche légèrement augmenté (59 contre 56).

Ouverture de dossiers

67. Outre les 59 plaintes pour lesquelles des dossiers ont été ouverts en 2016, 20 dossiers ont été reportés à 2016 (fig. 5).

Figure 5

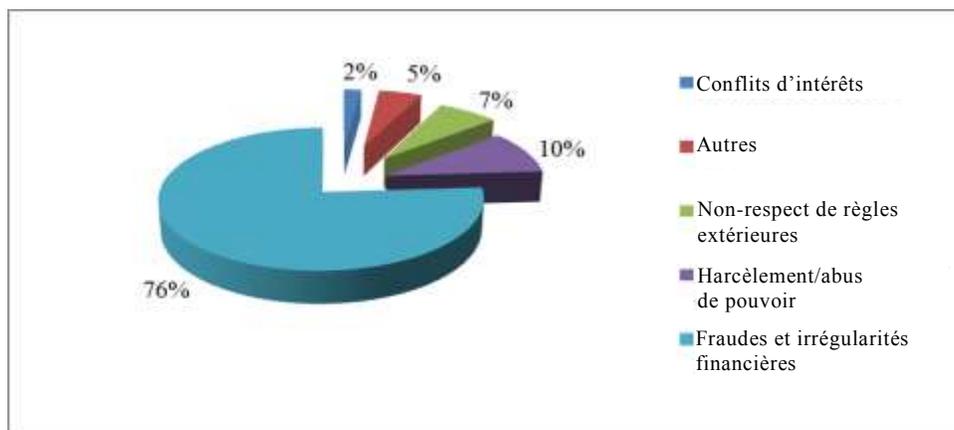
Nombre de dossiers ouverts entre 2014 et 2016



68. Quarante-deux pour cent des dossiers ouverts en 2016 ont été soumis par l'Administration ou le personnel, 44 % par d'autres voies (des entités externes, telles que le prestataire d'assurance maladie), 3 % par le biais des lignes téléphoniques mises en place par l'UNOPS pour signaler les cas de fraude ou de harcèlement, et les derniers 10 % à la suite d'un audit ou d'une enquête réalisé par le Groupe de l'audit interne et des investigations.

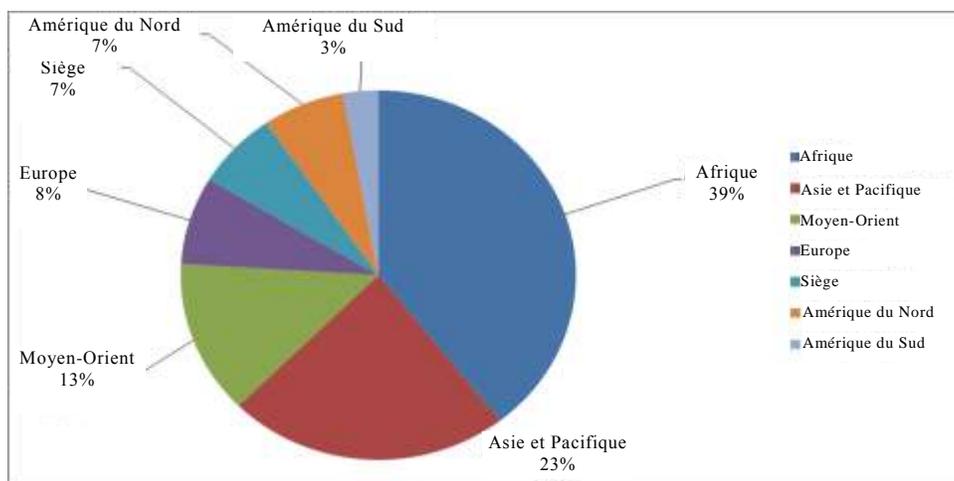
69. La majorité des dossiers ouverts en 2016 (45 dossiers, soit 76 %) concernaient des allégations de fraude ou d'irrégularités financières (achat frauduleux, fraude aux indemnités, vol, détournement de fonds ou mauvaise utilisation des ressources de l'UNOPS). Le restant portait sur diverses formes de comportements répréhensibles : harcèlement et/ou abus de pouvoir (6 dossiers, soit 10 %), non-respect de règles extérieures (fraudes à l'assurance maladie et violations de lois locales) (4 dossiers, soit 7 %), conflits d'intérêts (1 dossier, soit 2 %), et autres types de fautes, telles que la mauvaise utilisation des biens de l'UNOPS (3 dossiers, soit 5 %).

Figure 6
Types de dossiers ouverts en 2016



70. La région Afrique est celle pour laquelle le Groupe de l'audit interne et des investigations a reçu le plus de plaintes en 2016 (41, soit 39 %), suivie de la région Asie-Pacifique (24 plaintes, soit 23 %), du Moyen-Orient (14 plaintes, soit 13 %) et de l'Europe (8 plaintes, soit 8 %). Le Groupe a également reçu 7 plaintes émanant du Siège, 7 d'Amérique du Nord et 3 d'Amérique du Sud.

Figure 7
Répartition géographique des plaintes en 2016



B. Résultats des investigations

71. 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 mène des investigations, en tenant compte de différents facteurs comme le caractère suffisant des éléments de preuve ou la gravité des allégations.

72. Lorsque des allégations mettant en cause un membre du personnel de l'UNOPS sont corroborées par des faits, le Groupe transmet le dossier au juriste chargé des ressources humaines qui prend alors les mesures disciplinaires requises, conformément à la directive interne n° 36. Si l'affaire concerne un fournisseur de l'UNOPS, le dossier est transmis au Comité d'examen des fournisseurs, conformément à la directive interne n° 41. Les dossiers relatifs à des actes de représailles sont adressés au déontologue, conformément à la directive interne n° 35.

73. En 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations a clôturé 56 dossiers et ramené de 79 à 23 le nombre d'affaires qu'il a encore à traiter (soit une baisse de 71 %). Le tableau 7 indique le nombre de dossiers ouverts et de dossiers clôturés en 2016.

74. Le Groupe a pu mener ses investigations et clôturer ses dossiers plus rapidement en 2016 grâce au renforcement de ses effectifs, mais aussi au tri des dossiers, sur lequel il a continué à mettre l'accent et qui lui a ainsi permis de se concentrer sur les affaires les plus graves. Au 31 décembre 2016, seuls six dossiers étaient ouverts depuis plus de 6 mois et aucun ne remontait à plus de 12 mois. À titre de comparaison, au 31 décembre 2015, 28 dossiers étaient ouverts depuis plus de 6 mois, dont 1 depuis plus de 12 mois.

Tableau 7
Investigations en cours en 2016

	<i>Nombre de cas</i>	<i>Pourcentage</i>
Dossiers en cours en 2016		
• <i>Dossiers reportés des années précédentes</i>	20	25
• <i>Dossiers reçus en 2016</i>	59	75
Total	79	100
Dossiers clôturés en 2016	56	71
Dossiers reportés en 2017	23	29

75. Le Groupe a considéré les allégations avérées dans 29 des 56 dossiers clôturés en 2016 (55 %) et non fondées dans 23 dossiers (41 %). Dans cinq autres affaires, il a estimé que les allégations ne relevaient pas du mandat de l'UNOPS; il en a transmis 3 aux autorités nationales et 2 à d'autres organismes des Nations Unies.

Affaires reposant sur des allégations avérées

76. Les 28 dossiers reposant sur des allégations corroborées par des faits mettaient en cause 23 membres du personnel et 35 fournisseurs⁸. Dans 20 dossiers impliquant des membres du personnel, le Groupe de l'audit interne et des investigations a transmis l'affaire au juriste chargé des ressources humaines pour qu'il prenne des sanctions disciplinaires⁹. Il a également transmis 13 dossiers concernant des fournisseurs au Comité des sanctions des fournisseurs. Trois affaires, qui

⁸ Un même agent était impliqué dans deux affaires distinctes.

⁹ 19 de ces dossiers ont été clôturés en 2016, tandis qu'un autre, composé de deux parties, est resté ouvert et a été reporté en 2017.

impliquaient à la fois des membres du personnel et des fournisseurs, ont été renvoyées aux deux services pour suite à donner. Dans la majorité des cas (21 dossiers), la faute portait sur une fraude ou sur des irrégularités financières.

Tableau 8
Résultats des investigations en 2016

A. Affaires reposant sur des allégations non avérées	
• Après examen initial ou évaluation préliminaire	16
• Après enquête	7
Total partiel	23
B. Affaires ne relevant pas du mandat de l'UNOPS	5
C. Affaires reposant sur des allégations avérées	28
Total	56

Pertes financières et montants recouverts

77. Le montant total des pertes financières confirmées par les rapports d'enquête du Groupe de l'audit interne et des investigations en 2016 s'est établi à 349 282 dollars (344 586 dollars pour les fraudes, 4 000 dollars pour la corruption et 696 dollars pour les fraudes à l'assurance maladie – voir annexe 4). Ce montant représente moins de 0,1 % des ressources annuelles totales de l'UNOPS. Les pertes enregistrées concernaient en majorité (266 838 dollars) des fonds de clients et, pour le reste (82 444 dollars), des fonds de l'UNOPS. Ces dossiers ont été transmis à l'Administration pour recouvrement.

Lettres d'observations

78. En 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations a adressé 10 lettres d'observations aux services concernés pour les alerter sur les défaillances des dispositifs de contrôle interne constatées par les enquêteurs. Ce chiffre est en légère hausse par rapport à l'année 2015 (au cours de laquelle le Groupe en avait envoyé 9). Ces lettres portaient sur une vaste gamme de sujets. Le Groupe a ainsi été saisi de plusieurs plaintes visant des personnes non identifiées qui se faisaient passer pour des membres du personnel de l'UNOPS et demandaient de l'argent à des fournisseurs pour l'attribution de marchés. Le Groupe a donc recommandé à l'UNOPS de revoir ses dispositifs de sécurité informatique pour prévenir tout risque d'usurpation de ses adresses électroniques.

Mesures prises en cas de faute (2016)

79. En 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations a publié 31 rapports relatifs à 29 affaires (voir annexe 4). Certains de ces dossiers concernaient plusieurs sujets, de sorte qu'une seule affaire a pu donner lieu à plusieurs rapports.

80. Sur la base des 20 rapports adressés par le Groupe au juriste chargé des ressources humaines concernant 23 membres du personnel :

a) Quatre personnes ont fait l'objet d'une mesure disciplinaire et ont été licenciées;

b) Trois ont quitté l'UNOPS avant la fin de l'enquête. Une note a été versée à leur dossier indiquant qu'ils auraient été accusés de comportement répréhensible s'ils étaient restés en poste;

c) Il restait 16 personnes dont le dossier était en instance à la fin de l'année 2016 : 5 d'entre elles étaient encore employées par l'UNOPS au 15 janvier 2017, 7 avaient démissionné avant la fin de l'enquête et 4 autres étaient parties après que leur dossier eut été transmis au juriste chargé des ressources humaines.

81. Un rapport d'enquête a été remis au Bureau de la déontologie, qui a conclu que le plaignant avait effectivement subi des représailles et a émis des recommandations appropriées. Il s'agissait de l'une des 20 affaires déferées au juriste chargé des ressources humaines.

82. Dans un dossier, le Groupe a découvert qu'un employé d'un autre organisme des Nations Unies avait eu un comportement répréhensible. L'UNOPS a transmis le rapport d'enquête à l'entité concernée pour qu'elle y donne suite.

Mesures prises en cas de faute (affaires antérieures)

83. Des mesures ont également été prises par l'Administration à l'encontre de huit personnes concernées par des dossiers ouverts avant 2016. Sept d'entre elles ont fait l'objet d'une mesure disciplinaire (résiliation de leur contrat par l'UNOPS) tandis qu'une autre a démissionné avant la fin de l'enquête. Une note a donc été versée à son dossier indiquant qu'elle aurait été accusée de comportement répréhensible si elle était restée en poste.

Sanctions appliquées aux fournisseurs

84. En 2016, 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 8 de leurs agents. Le Comité a pris des mesures dans cinq de ces dossiers. L'UNOPS a ainsi décidé d'exclure 2 fournisseurs pendant cinq ans et de prononcer l'exclusion définitive de 2 autres fournisseurs et de leurs agents. Le Comité a également censuré trois autres fournisseurs¹⁰. Les huit autres dossiers étaient encore en cours d'examen par le Comité à la fin de 2016.

85. Le Comité d'examen des fournisseurs a en outre pris des mesures à l'encontre de deux fournisseurs dont les dossiers avaient été ouverts avant 2016. L'un a été exclu pendant un an et l'autre pendant cinq ans.

86. Dans une affaire où un fournisseur avait détourné 85 000 dollars de fonds de l'UNOPS, le Groupe de l'audit interne et des investigations a recommandé de déférer le dossier aux autorités nationales.

87. À ce jour, l'UNOPS a sanctionné 53 fournisseurs et agents sur la base des constatations du Groupe de l'audit interne et des investigations. On trouvera plus de

¹⁰ Ces censures n'empêchent pas les fournisseurs de travailler avec l'UNOPS ou les Nations Unies, mais seront considérées comme une circonstance aggravante en cas de poursuites ultérieures (Directive interne n° 41, Cadre de l'UNOPS en matière de sanction ou de mise à l'index de fournisseurs, art. 8.2.1).

précisions, et notamment l'intégralité des inscriptions de l'UNOPS sur la liste d'exclusion des Nations Unies, sur le site Web de l'UNOPS.

C. Renforcement des capacités d'investigation

88. En 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations s'est assuré des services de trois professionnels qui se sont consacrés uniquement aux tâches d'investigation, avec l'appui d'un assistant. Il a également recruté une personne supplémentaire, qui a été chargée de veiller à la qualité juridique des rapports d'enquête. Il a en outre continué à faire appel à des consultants pour l'épauler et a eu recours aux services d'expertise judiciaire en informatique d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de longue durée.

89. En 2016, le Groupe a réussi à appliquer la majorité des recommandations issues de l'examen collégial indépendant auquel il s'est soumis en 2015, ce qui lui a permis d'améliorer son efficacité. Un certain nombre de procédures opérationnelles permanentes ont été ajoutées ou mises à jour pour renforcer les pratiques actuelles. Ces mesures ont contribué à rationaliser toute une série de processus administratifs. La seule recommandation à n'avoir pas été appliquée concerne des modifications législatives qui doivent encore être approuvées par le Comité composé de membres de l'Administration représentant les fonctions essentielles de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité.

90. Ces recommandations ont notamment abouti à la mise en place formelle, par le Groupe de l'audit interne et des investigations, en consultation avec le Groupe des ressources humaines et du changement, d'une procédure opérationnelle permanente et d'un modèle permettant de déterminer de quelle façon et à quel moment le Groupe des ressources humaines et du changement doit transmettre à d'autres instances les dossiers de harcèlement et d'abus de pouvoir. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a également établi une procédure opérationnelle permanente formelle pour la transmission de dossiers aux autorités nationales et le recouvrement des pertes apparues lors d'investigations relatives à des actes de fraude ou autres comportements répréhensibles.

91. Plusieurs accords ont été conclus avec les parties prenantes suite à la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen collégial. Ainsi, il a été décidé que le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés resterait principalement chargé des enquêtes concernant des allégations portées contre le personnel opérationnel du HCR, mais il a été convenu que le Groupe de l'audit interne et des investigations, le Groupe des questions juridiques, le Groupe des ressources humaines et du changement et le Bureau de la déontologie disposeraient de mécanismes de signalement distincts pour les cas de harcèlement, de représailles et autres formes de comportements répréhensibles. Le Groupe de l'audit interne et des investigations demeurera le principal mécanisme de signalement des actes autres que le harcèlement et les représailles, tels que la fraude et les agressions sexuelles.

92. Le Groupe de l'audit interne et des investigations continue de consacrer en priorité ses ressources limitées aux affaires les plus graves et confie les autres dossiers aux entités concernées. Il a, par exemple, comme indiqué plus haut, coopéré avec le Groupe des ressources humaines et du changement dans des dossiers de harcèlement et d'abus de pouvoir. Il a également continué à travailler en

étroite collaboration avec des hauts responsables, qui peuvent procéder en son nom à l'examen initial des allégations.

D. Prévention des fraudes

Formation

93. Le Groupe de l'audit interne et des investigations est conscient des risques élevés qui caractérisent les environnements dans lesquels l'UNOPS opère et est résolu à renforcer les mesures préventives, notamment en matière de fraude. Depuis 2013, l'UNOPS propose à son personnel un atelier de formation consacré aux normes de conduite. Il vise à sensibiliser, en amont, le personnel de l'UNOPS au respect des normes les plus élevées en matière de déontologie, à faire en sorte que le travail de l'UNOPS corresponde avec sa vision, sa mission et ses valeurs, et à apprendre au personnel comment repérer les problèmes potentiels et les signaler. Le Groupe anime également une session sur la déontologie et l'intégrité dans la gestion des projets dans le cadre des cours de base en gestion de projet qui ont lieu chaque trimestre. En 2016, 505 membres du personnel ont suivi une formation lors de l'un des 19 ateliers et séances de formation organisés dans le monde entier.

94. En 2016, le Groupe a également apporté son concours au Centre mondial de services partagés à Bangkok pour vérifier le dossier de tous les membres du personnel quittant l'institution lors de la procédure de départ, afin de s'assurer qu'aucune question les concernant ne demeure en suspens.

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

95. L'UNOPS est déterminé à décourager, détecter et prévenir la fraude ou tout autre acte répréhensible qui pourrait être commis dans l'exercice de sa mission et dans la conduite de ses opérations. En collaboration avec le Bureau de la déontologie, le Groupe a lancé à cet effet une cinquième enquête confidentielle sur l'intégrité, la déontologie et la lutte contre la fraude. Cette enquête a été publiée en anglais, en espagnol et en français. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a considéré qu'il s'agissait là d'une bonne pratique, notant que l'UNOPS était le seul organisme onusien à mener ce type d'enquête annuelle.

96. En 2016, 41 % du personnel supervisé par l'UNOPS a participé à l'enquête, soit un pourcentage supérieur à celui enregistré l'année précédente (28 %). Les résultats de cette enquête ont apporté un éclairage sur la vulnérabilité à la fraude, les préoccupations du personnel et l'efficacité de programmes et mécanismes de dissuasion destinés à faire face à ces problèmes. Ils seront pris en compte dans la planification de futures 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 d'audit formulées en 2016 et les années précédentes

97. Conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'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 une mise en œuvre efficace des mesures prises par l'Administration. Depuis mai 2016, le Groupe suit également l'exécution des recommandations issues d'investigations.

98. Le tableau 9 montre l'état de mise en œuvre, au 15 janvier 2017, de toutes les recommandations d'audit formulées entre 2008 et 2016. Celles qui ont été établies en 2014 ou avant cette date ont toutes été appliquées. Le pourcentage total de mise en œuvre des recommandations d'audit au 31 décembre 2016 était de 93 %, contre 96 % en 2015. Bien qu'en légère baisse, ce chiffre témoigne de la volonté de l'Administration de donner effet à ces recommandations, compte tenu en particulier de l'augmentation du nombre de celles qui ont été formulées en 2016 à la suite de l'évaluation des risques de fraude de OneUNOPS (62 recommandations) et de l'examen des fonctions de trésorerie de l'UNOPS (21 recommandations).

B. Recommandations non suivies d'effet pendant 18 mois ou plus

99. Deux des recommandations d'audit établies plus de 18 mois avant le 31 décembre 2016 (c'est-à-dire au 30 juin 2015) n'étaient toujours pas appliquées (0,6 % des 308 recommandations); à titre de comparaison, fin 2015, 4 des 164 recommandations (2 %) n'avaient pas été suivies d'effet. Toutes les recommandations dont le rapport annuel de l'année dernière indiquait qu'elles étaient en attente d'exécution depuis plus de 18 mois ont à présent été appliquées. On trouvera des précisions supplémentaires à ce sujet à l'annexe 1.

Tableau 9

État de mise en œuvre (au 15 janvier 2017) des recommandations d'audit formulées avant le 31 décembre 2016

Nombre de recommandations	2008-2014		2015		2016		Total 2008-2016	
	Total	Audits du Groupe	Audits de projets	Total	Audits du Groupe	Audits de projets		
Appliquées	3,788	59	22	81	34	2	36	3,905
En pourcentage	100	58	39	51	16	3	13	93
En cours d'application	0	42	35	77	173	58	231	308
En pourcentage	0	42	61	49	84	97	87	7
Total	3,788	101	57	158	207	60	267	4,213

XI. Questions opérationnelles

A. Ressources

100. En 2016, les effectifs de la Section de l'audit interne comprenaient 1 directeur (P-5), 2 auditeurs internes (P-4 et P-3), 3 spécialistes de l'audit (I-ICA 2¹¹) et 1 assistant d'audit (L-ICA 4)¹². Le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations (D-1) fixe les orientations générales de ladite section et lui apporte son concours. Le Groupe est heureux de pouvoir confirmer le recrutement, depuis août 2016, d'un spécialiste de l'audit chargé du Groupe thématique de la paix et de la sécurité; le poste, basé à New York, est financé par le Groupe.

101. La Section des investigations est composée de 1 enquêteur principal (ICS 12, niveau P-5), de 1 enquêteur (ICS 10, niveau P-3), de 3 spécialistes de l'investigation (2 I-ICA 2 et 1 I-ICA 1) ainsi que de 1 assistant aux investigations (L-ICA 5).

102. Le budget total du Groupe est de 3 millions de dollars pour 2017 (3,050 en 2016), répartis entre les activités d'audit (1,672 million de dollars contre 1,691 million en 2016) et les enquêtes (1,327 million de dollars contre 1,359 million en 2016).

103. Pour compléter les effectifs internes du Groupe, il est fait appel à des cabinets d'audit et à des consultants. Le Groupe continue en outre de solliciter les services d'un éditeur à temps partiel, qui assure la qualité des rapports d'audit interne.

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

104. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a poursuivi sa participation aux côtés des 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; il coordonne ainsi les activités d'audit interne et d'investigation menées par les organismes des Nations Unies, tant lors des réunions virtuelles trimestrielles que de la rencontre annuelle, dont la prochaine est prévue en septembre 2017. En 2015, le Directeur du Groupe a été nommé Vice-Président du Groupe des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies, poste qu'il a occupé jusqu'en septembre 2016.

105. Le Groupe a coordonné son plan de travail avec celui du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies. En 2016, les recommandations et résultats d'audit ont été systématiquement mis en commun, tout comme les rapports finals d'audit et les réponses de l'Administration.

106. Le Groupe a travaillé en étroite collaboration avec le Corps commun d'inspection afin de renforcer le contrôle interne au sein de l'UNOPS. Il assistera également à la réunion du réseau des responsables d'audit interne des organisations internationales en Europe, en avril 2017, ainsi qu'à la Conférence annuelle des enquêteurs internationaux, qui aura lieu en septembre 2017.

¹¹ I-ICA : contrat de prestataire individuel international.

¹² L-ICA : contrat de prestataire individuel local.

107. En 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations a fait de l'UNOPS le premier organisme des Nations Unies à signer un mémorandum d'accord sur la coopération en matière de lutte contre la fraude avec le Ministère australien des affaires étrangères et du commerce ainsi qu'avec l'Inspecteur général spécial des États-Unis pour la reconstruction de l'Afghanistan. Le mémorandum prend acte du lien étroit qu'entretient le Groupe avec les entités clientes qui font appel à ses services d'audit et d'investigation et conforter l'objectif commun de lutte contre la fraude et la corruption dans les pays où le Groupe opère. Il constitue également un outil particulièrement solide sur lequel peuvent s'appuyer les collègues travaillant sur le terrain pour obtenir des assurances lors des négociations portant sur des fonds d'entités clientes.

108. Comme indiqué dans le rapport annuel de l'an dernier, le Groupe de l'audit interne et des investigations s'est associé au Partenariat des organismes de maintien de l'ordre et des gouvernements de l'Association of Certified Fraud Examiners. Il a également assisté à la conférence annuelle de ladite association. Le fait d'y avoir adhéré – une première pour un organisme onusien – va permettre à l'UNOPS d'améliorer la qualité de ses pratiques et d'accroître l'estime dont il jouit au sein de l'ONU.

109. En 2016, le Groupe a continué d'entretenir ses relations 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. Ceux-ci 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.

110. Le Groupe a participé à la dix-septième Conférence des enquêteurs internationaux ainsi qu'à la troisième réunion informelle des responsables des enquêtes des organismes des Nations Unies.

C. Renforcement de la fonction d'audit

111. Le Groupe de l'audit interne et des investigations ne cesse d'améliorer ses méthodes professionnelles, de même que ses politiques et procédures internes afin de répondre aux besoins actuels.

112. En 2015, Le Groupe a commencé à exploiter Wrike, un outil en ligne conçu pour la planification des tâches et l'affectation des ressources, de façon à pouvoir utiliser de manière plus rationnelle et plus efficace les ressources limitées dont il dispose pour procéder aux audits et aux investigations. Cet outil s'est révélé extrêmement précieux pour la planification des audits, le suivi des tâches et les activités quotidiennes du Groupe. Son utilisation a été élargie et affinée, et a eu des effets très bénéfiques en termes de productivité et de circulation de l'information.

113. Tout au long de 2016, le Groupe a lancé de nouvelles initiatives pour améliorer la qualité de ses services; cela s'est notamment traduit par l'utilisation d'analyses de données, la réalisation d'audits sur les fraudes et un appui au dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité.

D. Analyse de données

114. En 2016, le Groupe a commencé à exploiter des analyses de données pour anticiper les risques et problèmes, et pour prévenir et détecter d'éventuelles transactions frauduleuses ou anormales. Il a ainsi répondu aux sollicitations du Conseil d'administration et du Comité consultatif pour les questions d'audit qui lui demandaient d'intensifier les efforts engagés en amont en matière d'audit et d'investigation.

115. Le Groupe a mis au point un tableau de bord pour les outils et requêtes de vérification continue, qui permet de suivre les risques de manière constante et proactive. Il communique les anomalies recensées à l'Administration afin qu'elle puisse prendre les mesures nécessaires pour y remédier. En 2016, le Groupe a publié deux rapports trimestriels sur les constatations qu'il a tirées des analyses de données. Il est notamment parvenu aux conclusions suivantes :

a) De sérieux risques pèsent sur le processus de gestion du fichier de fournisseurs de l'UNOPS, risques qui pourraient le rendre vulnérable : il est ainsi apparu que 111 fournisseurs avaient un double compte, qu'il avait été procédé à des doubles paiements ou des paiements excédentaires pour un total de 35 727 dollars et que 59 employés avaient le même compte bancaire que des fournisseurs de l'UNOPS. L'Administration s'emploie à résoudre ces problèmes;

b) Les 10 dépassements de budget les plus importants liés à des projets ont occasionné des dépenses excédentaires de près de 3,25 millions de dollars au troisième trimestre de 2016;

c) Quarante-sept projets étaient toujours en cours alors que leur date d'échéance approuvée était dépassée et qu'il faudrait par conséquent modifier les documents juridiques y afférents.

116. En 2017, le Groupe envisage d'affecter aux analyses de données du personnel à temps plein qui sera chargé de la vérification continue ainsi que de la détection et de la prévention des fraudes. Cela permettra au Groupe de réaliser de meilleurs audits, plus rapides et moins coûteux, en recourant à des méthodes novatrices.

E. Fraude

117. Le Groupe de l'audit interne et des investigations, au même titre que d'autres organismes des Nations Unies, a mis en avant la nécessité d'examiner la manière dont la question de la fraude est abordée dans le cadre de ses missions d'audit interne, sentiment relayé par les représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies. En 2017, le Groupe envisage de s'intéresser plus particulièrement aux risques de fraude dans chaque mission d'audit interne qu'il réalisera. En 2016, un expert en matière de fraude a été sollicité pour concevoir des programmes d'audit antifraude assortis de procédures de vérification ciblées qui couvriront les aspects les plus sensibles des opérations liées aux achats. Le travail d'analyse de données évoqué ci-dessus sera également axé sur la détection et la prévention des fraudes.

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

118. Comme indiqué plus haut, l'UNOPS met en place son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité. 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. Certains changements concrets sont déjà intervenus; en septembre 2016, la Directrice exécutive de l'UNOPS a ainsi promulgué la directive n° 1 du Bureau exécutif, qui réforme le cadre législatif de l'organisation. Elle a également mis sur pied un comité composé de membres de l'Administration représentant les fonctions essentielles de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité, dont fait partie le Groupe de l'audit interne et des investigations, et l'a chargé de coordonner la révision des directives internes et instructions administratives de l'UNOPS.

120. Le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité institue un nouveau modèle comportant « trois lignes de défense », indispensable pour que la structure de l'organisation puisse soutenir et faciliter au mieux le respect de la conformité. En tant qu'organisme indépendant de certification interne, le Groupe constitue la troisième ligne de défense.

121. En 2017, le Groupe de l'audit interne et des investigations apportera son appui au dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité. Les quatre grands axes de l'action qu'il engagera en ce sens consisteront à :

a) Veiller à l'application des recommandations issues de l'évaluation des risques de fraude de OneUNOPS;

b) Améliorer l'intégration des procédures manuelles dans le progiciel OneUNOPS;

c) Tirer parti de la mise en place, dans OneUNOPS, de l'outil de notification du Groupe qui garantit le suivi constant et proactif des risques que court l'organisation, y compris en matière de fraude, ainsi qu'un niveau optimal de contrôle interne, et à servir d'incubateur pour la réalisation de tests de contrôle qui pourront être transférés aux entités formant la deuxième ligne de défense (tels que le Groupe des finances et le Comité des marchés et des achats du Siège);

d) Continuer de fournir une aide et un éclairage au comité composé de membres de l'Administration représentant les fonctions essentielles de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité.

122. Le Groupe va en outre chercher à voir comment ce dispositif pourra, à mesure qu'il deviendra plus opérationnel, lui permettre d'améliorer ses méthodes d'évaluation des risques.

G. Évaluation externe de la qualité

123. Afin d'améliorer sa fonction d'audit interne, le Groupe envisage de la soumettre, en 2017, à une évaluation externe qui portera sur sa qualité. Les normes de l'Institut des auditeurs internes exigent en effet que des évaluations externes

soient réalisées tous les cinq ans. La dernière évaluation de ce type a eu lieu en septembre 2012.

124. Le Groupe procédera à des tests préalables à l'évaluation externe et réactualisera notamment son programme d'assurance et d'amélioration qualité.

XII. Comité consultatif pour les questions d'audit

125. En 2016, le Comité consultatif pour les questions d'audit a poursuivi l'examen du plan de travail annuel, du budget, des rapports d'avancement périodiques et du rapport annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations, et a continué de fournir des conseils en vue d'améliorer l'efficacité des fonctions d'audit interne et d'investigation. Le rapport annuel de 2016 dudit Comité figure à l'annexe 3.
