



**Conseils 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

30 mars 2021

Original : anglais

Session annuelle de 2021

Du 7 au 11 juin 2021, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Audit interne et investigation**Fonds des Nations Unies pour la population****Rapport du Bureau des services d'audit et d'investigation sur les activités
d'audit interne et d'investigation du FNUAP en 2020***Résumé*

La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP présente le rapport sur les activités d'audit interne et d'investigation pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 en réponse aux décisions 2015/2 et 2015/13 du Conseil d'administration, ainsi qu'aux décisions antérieures pertinentes.

Le rapport passe en revue les activités menées en 2020 par le Bureau des services d'audit et d'investigation en matière d'audit interne et d'investigation. Le rapport comprend des informations sur (a) les ressources du Bureau des services d'audit et d'investigation pour l'année 2020 ; (b) les principaux problèmes mis à jour par les activités d'audit interne et d'investigation du Bureau ; (c) les enquêtes, y compris les cas de fraude et les mesures prises ; (d) l'examen des recommandations d'audit interne émises sur la période 2010-2020 et leur état d'avancement. Enfin, l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation, fondée sur son périmètre d'intervention, concernant l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP est présentée dans le DP/FPA/2021/6/Add.1. Les Annexes 1 à 7 sont disponibles séparément sur le site Internet du FNUAP.

Conformément à la décision 2015/2 du Conseil d'administration et aux décisions antérieures pertinentes, le rapport annuel du Comité consultatif de supervision (DP/FPA/2021/6/Add.2) est fourni sous forme d'addendum au présent rapport.

La réponse de l'Administration à ce sujet et au présent rapport est également disponible (DP/FPA/2021/CRP.6).

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

Prendre note (a) du présent rapport (DP/FPA/2021/6), (b) de l'opinion, fondée sur le périmètre d'intervention, concernant l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP (DP/FPA/2021/6/Add.1), (c) du rapport annuel du Comité consultatif de supervision (DP/FPA/2021/6/Add.2), ainsi que (d) de la réponse de l'Administration relative à ce dernier, ainsi qu'au présent rapport ;

Faire part de son soutien continu au renforcement des fonctions d'audit interne et d'investigation au sein du FNUAP et à la fourniture de ressources suffisantes pour la réalisation de leur mandat ;

Prendre acte de et soutenir la participation du Bureau des services d'audit et d'investigation dans les activités conjointes d'audit et d'investigation.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Assurance au sein du FNUAP	4
A. Mandat, normes professionnelles et indépendance	4
B. Opinion sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP	5
C. Conformité avec la politique de contrôle	5
III. Ressources	5
IV. Activités d'audit interne en 2020	7
A. Méthodologie d'évaluation des risques à des fins d'audit.....	7
B. Plan d'audit interne pour 2020	7
C. Taux de couverture résultant des audits	9
V. Activités d'investigation en 2020.....	9
A. Nouveaux dossiers	10
B. Nombre de dossiers.....	12
C. Règlement des dossiers	13
VI. Principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation en 2020.....	14
A. Évaluation des risques à des fins d'audit de 2020-2021.....	14
B. Principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation.....	16
<i>Unités administratives</i>	16
<i>Processus et programmes</i>	19
VII. Recommandations formulées et mesures prises par l'Administration	19
A. Recommandations issues des audits.....	19
<i>Nouvelles recommandations</i>	19
<i>Recommandations en suspens</i>	21
<i>Acceptation des risques par l'Administration</i>	22
<i>Désaccord de l'Administration avec les recommandations</i>	22
<i>Recommandations non suivies d'effet pendant 18 mois ou plus</i>	22
B. Mesures ou sanctions disciplinaires prises après enquêtes.....	23
VIII. Activités consultatives.....	23
IX. Collaboration au sein du système des Nations Unies.....	24
A. Audit interne	24
B. Investigation.....	24
C. Corps commun d'inspection	24
X. Conclusion globale et prochaines étapes	24

Liste des figures

Figure 1 Vue d'ensemble des plaintes reçues entre 2012 et 2020 par catégorie (<i>lors de la réception de la plainte</i>) ..	11
Figure 2 Vue d'ensemble des mécanismes de signalement par type	12
Figure 3 Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par priorité.....	20
Figure 4 Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par type.....	20
Figure 5 Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par cause.....	21
Figure 6 Recommandations en suspens au 31 décembre 2020.....	22
Figure 7 Recommandations non suivies d'effet pendant 18 mois ou plus.....	22

Liste des tableaux

Tableau 1 Ressources 2019 et 2020 par unité du Bureau des services d'audit et d'investigation	6
Tableau 2 Vue d'ensemble des audits de 2020.....	8
Tableau 3 Audits des unités administratives : notations par domaine (2020)	9
Tableau 4 Plaintes reçues en 2020 et dossiers reportés à 2021.....	10
Tableau 5 Vue d'ensemble des plaintes reçues et des dossiers classés pour la période 2018-2020	13
Tableau 6 Vue d'ensemble des dossiers classés en 2020, par catégorie.....	13
Tableau 7 Résultat de l'évaluation des risques de 2020-2021 à des fins d'audit.....	14
Tableau 8 Degré d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des audits, par année	21

Liste des annexes

Annexe 1. Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation
Annexe 2. Rapports d'audit interne publiés en 2020 (avec les notations)
Annexe 3. Bonnes pratiques et possibilités d'amélioration dans les rapports d'audit des bureaux de terrain publiés en 2020
Annexe 4. Recommandations datant de plus de 18 mois à la fin de l'année 2020
Annexe 5. Contrôles par l'Administration sur le compte du fonds de fonctionnement et résultats d'audit des partenaires d'exécution
Annexe 6. Résumé détaillé des rapports d'enquêtes publiés entre 2015 et 2020 avec informations à jour sur les mesures prises et les fonds recouvrés
Annexe 7. Indicateurs de performances clés du Bureau des services d'audit et d'investigation

(Les Annexes 1 à 7 sont disponibles séparément sur le site Internet du FNUAP, en anglais seulement)

I. Introduction

1. Le présent rapport fournit au Conseil d'administration un résumé des activités d'audit et d'investigation internes menées par le Bureau des services d'audit et d'investigation en 2020 ('Bureau'). Il présente également l'opinion du Bureau, fondé sur l'étendue des travaux entrepris, sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôle du FNUAP, conformément à la décision 2015/13. Il donne d'abord un aperçu de l'assurance, des ressources et des activités réalisées par le Bureau avant de présenter une synthèse des conclusions des travaux réalisés et des recommandations émises et des actions de l'Administration.

II. Assurance au sein du FNUAP

A. Mandat, normes professionnelles et indépendance

2. Le mandat du Bureau des services d'audit et d'investigation repose sur l'article XVII du Règlement financier et des règles de gestion financière du FNUAP de 2014, la politique de contrôle,¹ et le dispositif d'application du principe de responsabilité.² Le Bureau des services d'audit et d'investigation est le seul habilité à fournir ou à gérer, ou à autoriser d'autres personnes à fournir ou à gérer, les services de contrôle suivants : (a) services d'audit interne indépendant (adéquation et efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que l'utilisation économique et efficiente des ressources); et (b) services d'investigation (allégations d'actes répréhensibles). La Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation a été approuvée par la Directrice exécutive du FNUAP le 26 janvier 2018. La Charte est incluse dans l'Annexe 1.

3. Le Comité consultatif de supervision et le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies surveillent régulièrement la qualité du travail du Bureau des services d'audit et d'investigation. Le Comité continue de prodiguer ses conseils de nature à favoriser l'efficacité des services d'audit interne et d'investigation assurés par le Bureau des services d'audit et d'investigation ; en 2020, il a examiné le plan de travail annuel, le budget, les rapports d'avancement réguliers, le rapport annuel et les rapports d'audit interne du Bureau des services d'audit et d'investigation, ainsi que l'impact de la COVID-19. Le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a suivi les actions mises en œuvre pour appliquer ses recommandations en vue de l'amélioration des opérations du Bureau des services d'audit et d'investigation. Les auditeurs externes ont continué de s'appuyer sur les travaux et les rapports du Bureau en 2020.

4. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a bénéficié tout au long de l'année du soutien de l'équipe dirigeante du FNUAP. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation a participé, entre autres, aux réunions du Comité exécutif du FNUAP en tant que membre de droit, ce qui lui a permis de conseiller l'équipe dirigeante sur les aspects de gouvernance, de responsabilisation ou de contrôle des nouvelles politiques et procédures et de commenter tout risque potentiel émergent pour le FNUAP.

5. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a mené ses activités conformément aux normes professionnelles applicables et aux politiques qu'il est tenu de respecter : la politique de contrôle, le Règlement financier et les règles de gestion financière, le statut et règlement du personnel ; pour l'audit interne, les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne³ ; et pour l'investigation, le Cadre disciplinaire du FNUAP, la politique en matière de sanctions appliquées aux fournisseurs du FNUAP, la politique du FNUAP relative à la protection contre les représailles pour dénonciation d'un manquement ou collaboration à une enquête autorisée ; la politique relative à l'interdiction du harcèlement, du harcèlement sexuel, des abus d'autorité et de la discrimination, le bulletin du Secrétaire Général sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi que les Principes et lignes directrices en matière d'enquête.

¹Décision 2015/2 du Conseil d'administration ; voir également DP/FPA/2015/1.

²Voir DP/FPA/2007/20.

³Promulgué par The Institute of Internal Auditors (IIA).

6. Pour pouvoir s'acquitter efficacement de son mandat, le Bureau tient à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité tant pour les fonctions d'audit interne et d'investigation. Le Bureau des services d'audit et d'investigation met en œuvre, dans la mesure de ses ressources, les recommandations des dernières évaluations de qualité externes de la fonction d'audit interne et de la fonction d'investigation.

7. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation confirme par la présente au Conseil d'administration que le Bureau a continué d'agir en toute indépendance en 2020. Dans les limites de ses ressources et du pouvoir délégué à la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation, le Bureau n'a subi aucune ingérence lors de la détermination de son périmètre d'intervention, de la réalisation de ses travaux et de la communication de ses résultats.

B. Opinion sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP

8. Selon l'opinion de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation, basée sur le périmètre d'intervention, l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP demande « quelques améliorations nécessaires », ce qui signifie que ces processus ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront atteints. Aucun des problèmes identifiés n'a toutefois été considéré comme pouvant fortement compromettre la réalisation de ces objectifs. Les problèmes et possibilités d'amélioration identifiés n'ont pas eu d'incidence significative sur la réalisation des objectifs des domaines du FNUAP soumis à audit. Il a été recommandé à l'Administration de prendre des mesures pour s'assurer que les risques identifiés font l'objet d'une atténuation adéquate.

9. Les raisons sous-tendant l'opinion formulée, les informations sur les critères appliqués, le périmètre d'intervention et les sources factuelles supplémentaires prises en compte, le cas échéant, pour formuler l'opinion sont présentés dans le document DP/FPA/2021/6/Add.1, tout comme les procédures suivies pour agréger et analyser les problèmes constatés.

C. Conformité avec la politique de contrôle

10. Les procédures de divulgation des rapports d'audit interne, comme stipulées dans DP/FPA/2015/1, ont été en vigueur pendant toute l'année 2020, la huitième année de divulgation publique. Tous les rapports publiés après le 1^{er} décembre 2012 ont été rendus publics, en moyenne deux mois après leur diffusion interne. Pour le Bureau des services d'audit et d'investigation, la clarté et la qualité de ses rapports d'audit interne restent soumises à une attention continue : beaucoup de temps et d'efforts sont investis dans les interactions avec l'Administration.

11. Comme stipulé dans le document DP/FPA/2015/1 (paragraphe 27), les ressources du Bureau des services d'audit et d'investigation ont été utilisées, bien qu'avec une certaine vigilance, de manière efficace et efficiente en 2020 ; toutefois, des événements échappant au contrôle du Bureau ont interféré considérablement avec ses activités d'investigation et d'audit interne. Les ressources n'ont pas été suffisantes pour traiter la charge de travail croissante (et de plus en plus complexe) liée aux investigations ou pour soutenir l'Administration autrement que par des services de conseil sporadiques (voir les sections III, IV, V, VIII et IX, et la présentation des indicateurs clés de performance en Annexe 7).

III. Ressources

12. Au 31 décembre 2020, le Bureau des services d'audit et d'investigation disposait de 27 postes approuvés : 4 au niveau des services généraux et 23 au niveau professionnel.

13. Le complément pour l'audit interne comprend deux chefs de service, neuf auditeurs (un poste étant vacant à la fin de l'année et un détaché au service d'investigation) et un analyste des données, auxquels s'ajoutent, à des fins d'engagement, des consultantes individuelles et consultants individuels, soit l'équivalent de deux postes et demi à temps plein. Une agente des services généraux dédiée fournit une assistance à l'équipe.

14. Au sein du service d'investigation, l'effectif comprend un chef de service, cinq enquêtrices et enquêteurs, deux analystes d'enquête et un auditeur juricomptable (poste créé en 2020 et attribué à l'auditeur détaché) auxquels s'ajoutent des consultantes individuelles et consultants individuels, soit l'équivalent d'un tiers d'un poste à temps plein. Une agente des services généraux dédiée fournit une assistance à l'équipe. À la fin de l'année, tous les postes étaient pourvus.

15. L'Administration du Bureau des services d'audit et d'investigation, constituée de la Directrice et de deux agents des services généraux (un poste étant vacant à la fin de l'année), est chargée de la gestion générale et l'administration du Bureau, des orientations à donner aux deux services, ainsi que de la publication de tous les rapports, des relations avec les États membres et les parties donatrices, de la majorité des services de conseil, du rôle de point focal du FNUAP pour le Corps commun d'inspection, ainsi que du rôle de secrétariat pour le Comité consultatif de supervision. La fonction d'assurance et d'amélioration qualité de l'audit interne est incluse depuis 2016 dans l'Administration, et est dotée d'un poste professionnel dédié, vacant au cours de l'année 2020.

16. La non-disponibilité de l'Administration du Bureau des services d'audit et d'investigation a entravé le processus d'embauche pour les derniers postes vacants du service d'audit interne, compensés par des consultantes et consultants internes. Le taux de vacance global pour 2020 au sein du Bureau des services d'audit et d'investigation s'est amélioré par rapport à 2019 (voir Tableau 1).

Tableau 1
Ressources 2019 et 2020 par unité du Bureau des services d'audit et d'investigation

Budget	Audit interne		Investigation		Administration		Comité consultatif de supervision		Total	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Postes professionnels, approuvés	12	12	8	9	2	2	-	-	22	23
<i>Taux de vacance</i>	8 %	17 %	53 %	5 %	50 %	50 %	-	-	28 %	15 %
Postes de services généraux, approuvés	1	1	1	1	2	2	-	-	4	4
<i>Taux de vacance</i>	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %	-	-	25 %	25 %
Ajout de postes de consultants – équivalent temps plein	3,5	2,7	1,1	0,3	-	-	-	-	4,6	3,0
<i>(En milliers de dollars des États-Unis)</i>										
Dépenses de personnel (partiellement ajustées en fonction du taux de vacance) ⁽ⁱ⁾	2 749	3 014	1 399	1 900	466	461	-	-	4 614	5 375
Consultants individuels	562	458	580	381	-	-	65	69	1 207	908
Services acquis	278	326	89	80	-	-	-	35	367	441
Déplacements	384	385	338	319	34	38	128	160	884	902
Charges opérationnelles ⁽ⁱⁱ⁾	65	61	45	110	1	2	3	3	114	176
Formation	50	51	20	20	9	9	-	-	79	80
Total	4 088	4 295	2 471	2 810	510	510	196	267	7 265	7 882
<i>Coûts imputés de manière centralisée</i> ⁽ⁱⁱⁱ⁾	499	572	285	357	72	92	-	-	856	1 021
Coûts complets totaux	4 587	4 867	2 756	3 167	582	602	196	267	8 121	8 903
Total en pourcentage des revenus du FNUAP ^(iv)	0,33 %	0,37 %	0,20 %	0,24 %	0,04 %	0,05 %	0,01 %	0,02 %	0,58 %	0,67 %

(i) Suite au redéploiement des dépenses de personnel vers les consultantes et consultants.

(ii) Principalement des systèmes de technologie de l'information (TI).

(iii) À partir de 2018, les coûts calculés de manière centralisée sont directement imputés aux unités administratives.

(iv) Pourcentage calculé sur le « total entièrement calculé ».

17. Depuis 2014, le Bureau des services d'audit et d'investigation est financé uniquement par le budget institutionnel du FNUAP et continue à gérer son budget de manière proactive. Le budget entièrement calculé du Bureau des services d'audit et d'investigation pour 2020 représentait 0,67 pour cent des revenus du FNUAP pour 2020, et ce, afin de remplir les quatre volets du mandat du Bureau (voir Tableau 1 ci-dessus). Le budget est supérieur à celui de 2019 compte tenu du poste supplémentaire et de la modification concernant l'estimation standard des coûts des postes.

IV. Activités d'audit interne en 2020

A. Méthodologie d'évaluation des risques à des fins d'audit

18. Le Bureau réalise ses activités d'assurance selon un plan d'audit sur la base d'un plan d'audit fondé sur une approche par les risques qui est approuvé par la Directrice exécutive après examen du Comité consultatif de supervision. Le plan d'audit est élaboré à partir d'une évaluation étayée, à des fins d'audit, des risques associés à l'univers d'audit, qui a été complètement revue en mars 2020 en tenant compte au mieux de l'impact prévisible de la pandémie.

19. Le niveau de risque est mesuré en fonction d'un ensemble d'indicateurs qui représentent l'impact potentiel et la probabilité d'événements susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs des unités administratives, processus et systèmes évalués.

20. L'évaluation, à des fins d'audit, des risques associés aux unités administratives se fonde sur des indicateurs mesurant : (a) l'importance (passée et future), la complexité, les performances et les modifications des programmes ; (b) la complexité et les performances opérationnelles ; (c) les changements programmatiques prévus (par exemple, le recensement) ; (d) la capacité de l'unité administrative à gérer les activités programmatiques et opérationnelles actuelles et futures ; et (e) les niveaux de corruption dans les pays où sont situés les bureaux de terrain.

21. L'évaluation, à des fins d'audit, des risques associés aux fonctions essentielles se fonde sur des indicateurs mesurant : (a) la valeur monétaire circulant dans ces fonctions, leur impact et leur complexité ; (b) les modifications les concernant ; (c) l'efficacité perçue des systèmes et contrôles en place ; et (d) la capacité à gérer les processus.

22. Les risques associés aux TIC (technologies de l'information et de la communication) sont évalués séparément, selon des indicateurs mesurant : (a) leur pertinence et leur complexité ; (b) les changements qui les affectent ; et (c) l'efficacité perçue des contrôles en place y afférents.

23. L'évaluation des risques, à des fins d'audit, a également pris en compte : (a) les résultats des processus de gestion du risque institutionnel et d'auto-évaluation des contrôles mis en œuvre par l'Administration ; (b) les interactions avec l'Administration au niveau du siège et des bureaux régionaux ; (c) les résultats et dates d'achèvement des précédents audits internes et externes ; et (d) les connaissances acquises par le biais des enquêtes.

24. Le résultat des évaluations des risques est présenté en détail dans la section VI.A.

B. Plan d'audit interne pour 2020

25. Afin d'optimiser l'utilisation des ressources du Bureau des services d'audit et d'investigation, les audits compris dans le plan sont échelonnés de manière délibérée afin d'atteindre divers degrés d'achèvement en fin d'année.

26. En raison de l'écllosion de la pandémie de COVID-19, ainsi que des mesures de télétravail mises en place, le plan initial de 2020 est devenu inadapté. Certains audits en cours ont été immédiatement interrompus, quelques-uns ont été redéfinis et les autres, réévalués. Le plan révisé d'avril 2020 comprend 22 engagements visant à prendre en compte de nouveaux risques et intégrer de nouvelles modalités de travail, à savoir finaliser des audits dont les missions ont été menées en 2019 et des audits redéfinis, développer le processus d'audit à distance rôdé existant, ajouter des mandats de conseil concernant les procédures récemment introduites ou liées à la pandémie, continuer à fournir un soutien consultatif permanent dans le cadre du déploiement du

nouveau système de planification des ressources institutionnelles et multiplier les audits transversaux du processus. Cinq audits supplémentaires seraient envisagés en fonction de l'évolution de la pandémie.

27. Le niveau atteint de mise en œuvre du plan est présenté dans le Tableau 2. Bien que la plupart des objectifs aient été atteints, les progrès réalisés ont été plus lents que prévu et le respect des délais dans le cadre de la finalisation des rapports s'est dégradé en raison des défis qu'a posés l'accès aux informations pendant la pandémie et des échanges prolongés avec l'Administration, dont les répercussions se sont fait ressentir sur les autres engagements.

Tableau 2
Vue d'ensemble des audits de 2020

Degré d'avancement	Unités administratives	Programmes	Processus	TIC	Audit à distance ^(a)	Total
À finaliser en 2020 (rapport final, projet de rapport ou activités de conseil)	7	1	1	2	2	13
À finaliser en 2021		1	7		1	9
Total - prévisions	7	2	8	2	3	22
Alternative en fonction de la pandémie	4		1			5
Total général	11	2	9	2	3	27
Rapports finaux ^(b)	6	1			2	9
Rapports préliminaires / mandats de conseil			1	2		3
<i>Finalisés en 2020</i>	6	1	1	2	2	12
Projets de rapport en préparation ou en cours d'examen			2			2
Phase de planification ou de travail de terrain	1	1	4		1	7
<i>À finaliser en 2021</i>	1	1	6	--	1	9
Total – réel	7	2	7	2	3	21
Reportés à 2021	4		2			6
Total général	11	2	9	2	3	27

Remarques

(a) Examen à distance de l'efficacité opérationnelle de certains contrôles clés et transactions financières des bureaux de terrain.

(b) Liste disponible dans l'Annexe 2.

28. Les audits pour lesquels des rapports finaux ont été publiés (six bureaux de terrain, deux régions couvertes par la modalité d'audit à distance et l'audit financier d'un programme) ont couvert des dépenses s'élevant à 452 millions de dollars, soit environ 58 pour cent des dépenses totales de 2019. Un audit a été jugé⁴ « quelques améliorations nécessaires » et un autre « non efficace » (13 pour cent chacun) ; six ont reçu une notation « améliorations majeures nécessaires » (74 pour cent) ; aucun n'a été jugé « efficace » (voir les notations par domaine dans le Tableau 3).

⁴ Voir les définitions des notations suivantes (en anglais uniquement) : « efficace » ; « quelques améliorations nécessaires » ; « améliorations majeures nécessaires » ; et « non efficace » à la page <https://www.unfpa.org/admin-resource/standard-definition-audit-terms>. Étant noté différemment, l'audit financier du programme est exclu.

Tableau 3
Audits des unités administratives : notations par domaine (2020)

Notation	Domaines ^(a)					
	Gouvernance des bureaux		Gestion du programme		Gestion des opérations	
	Bureaux	%	Bureaux	%	Bureaux	%
Efficace	-	-	-	-	-	-
Quelques améliorations nécessaires	1	17 %	1	13 %	5	63 %
Améliorations majeures nécessaires	4	66 %	6	74 %	3	38 %
Non efficace	1	17 %	1	13 %	-	-

(a) L'étendue et le niveau d'analyse varient selon l'audit, en fonction des résultats de l'évaluation des risques aux fins d'audit effectuée lors de la planification.

29. La section VI.B fournit des détails sur les principales observations faites.

C. Taux de couverture résultant des audits

30. La stratégie d'audit du Bureau des services d'audit et d'investigation prévoit l'audit des unités administratives à risque élevé selon un cycle de trois ans, et les unités à risque moyen selon un cycle de 10 ans, avec une assurance complémentaire fournie par le biais du processus d'audit à distance, qui couvre également les unités administratives à faible risque. Les fonctions essentielles à risque élevé seront couvertes grâce à des examens transversaux sur une période de 10 ans.

31. Le cycle d'audit moyen pour les unités administratives à risque moyen ou élevé pour 2018-2020 est resté à 5 et 10 ans respectivement comme en 2016-2018 (contre 5 et 11 ans pour 2015-2017 et 6 et 11 ans pour 2014-2016). Il est prévu que le cycle des fonctions essentielles à risque élevé de 12 ans s'améliore, une fois que les audits des fonctions lancés en 2020 sont achevés en 2021.

V. Activités d'investigation en 2020

32. Le Bureau des services d'audit et d'investigation est chargé de mener des enquêtes sur tous les types d'allégations d'infraction suivants :

- (a) Enquêtes « internes » : comportements répréhensibles du personnel du FNUAP, allant de la fraude et la corruption, jusqu'au harcèlement au travail, au harcèlement sexuel, aux abus d'autorité, aux représailles contre les lanceurs d'alerte, à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, ainsi que d'autres violations des règlements, normes et d'autres textes administratifs ou politiques en vigueur ;
- (b) Enquêtes « externes » : pratiques interdites des vacataires, partenaires d'exécution, fournisseurs et d'autres tierces parties, y compris pour fraude et corruption, et d'autres pratiques contraires à la déontologie, commises au détriment du FNUAP ; et
- (c) Enquêtes effectuées par des tiers : Le Bureau des services d'audit et d'investigation effectue le suivi des enquêtes en matière de fraude, ainsi que d'exploitation et d'atteintes sexuelles qui concernent le personnel des partenaires d'exécution, conduites par ces mêmes partenaires disposant de capacités d'investigation interne.

33. La procédure d'investigation suivie par le Bureau des services d'audit et d'investigation (de la réception d'une plainte à la clôture d'un dossier, soit après une évaluation préliminaire documentée dans une note de clôture, ou, le cas échéant, après une enquête complète documentée dans un rapport) a été décrite précédemment (voir le document [DP/FPA/2018/6](#) paragraphe 29) et n'a pas changé en 2020.

A. Nouveaux dossiers

34. En 2020, le Bureau des services d'audit et d'investigation a reçu 116 nouveaux cas, ce qui est légèrement supérieur aux niveaux de 2018 et 2019. Chaque cas, qui peut comprendre plusieurs allégations, est enregistré sous la catégorie de l'allégation la plus importante (voir paragraphe 32). Le détail des dossiers de 2020, classés par catégorie principale est présenté à gauche dans le Tableau 4, et les tendances, classées par catégorie principale et par année, dans la Figure 1. En 2020, comme au cours des années précédentes, aucune tendance ne se dessine quant à l'origine géographique des plaintes.

35. En outre, le Bureau des services d'audit et d'investigation a traité 48 demandes de conseils ou d'informations (34 en 2019 et 51 en 2018), dont moins de 5 pour cent étaient liées à des cas de harcèlement ou d'abus.

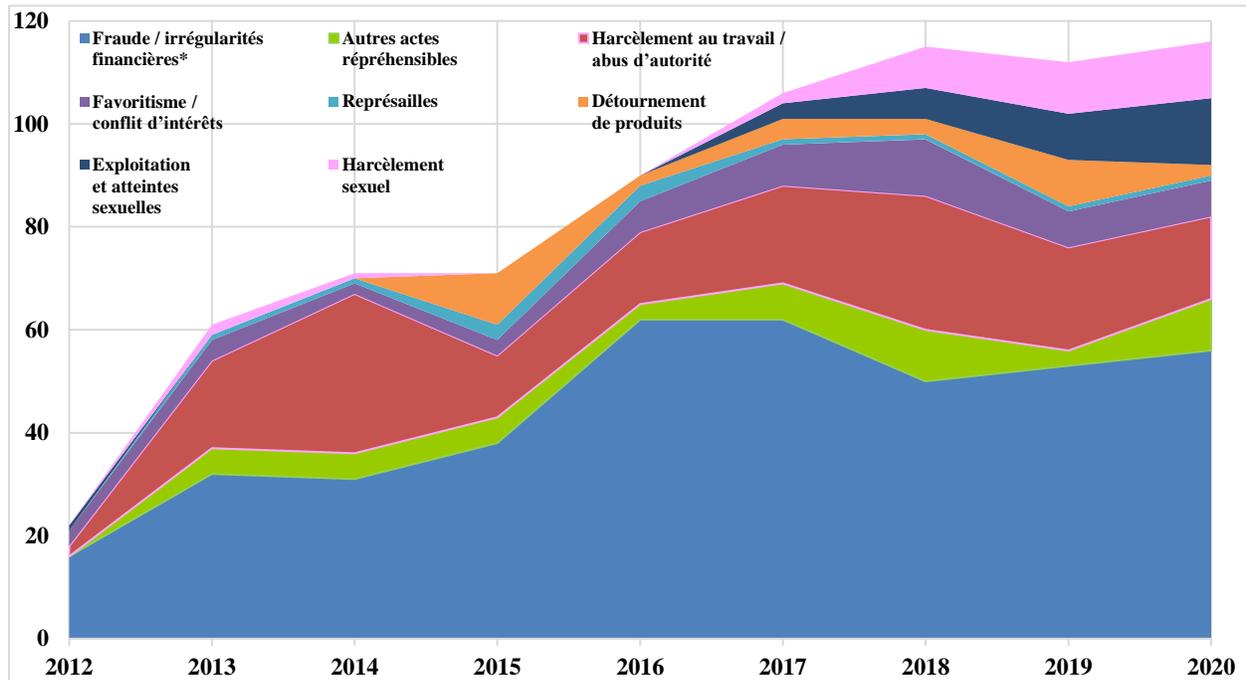
Tableau 4
Plaintes reçues en 2020 et dossiers reportés à 2021

Description	Plaintes reçues en 2020					Dossiers reportés à 2021				
	Internes	Externes	Tiers	Total	%	Internes	Externes	Tiers	Total	%
Fraude / irrégularités financières (*)	20	29	7	56	48 %	55	59	14	128	58 %
Harcèlement du travail / abus d'autorité	15	1		16	14 %	23	1		24	11 %
Exploitation et atteintes sexuelles (**)	4	6	3	13	11 %	5	5	6	16	7 %
Harcèlement sexuel	7	2	2	11	9 %	8	1	2	11	5 %
Autres actes répréhensibles	7	3		10	9 %	6	5		11	5 %
Favoritisme / conflit d'intérêts	6	1		7	6 %	15	4		19	9 %
Détournement de produits		2		2	2 %		11		11	5 %
Représailles	1			1	1 %	1			1	0 %
Total	60	44	12	116	100 %	113	86	22	221	100 %
%	52 %	38 %	10 %	100 %		51 %	39 %	10 %	100 %	

(*) Y compris les vols.

(**) Y compris les questions ne satisfaisant pas le seuil de déclaration aux Nations Unies.

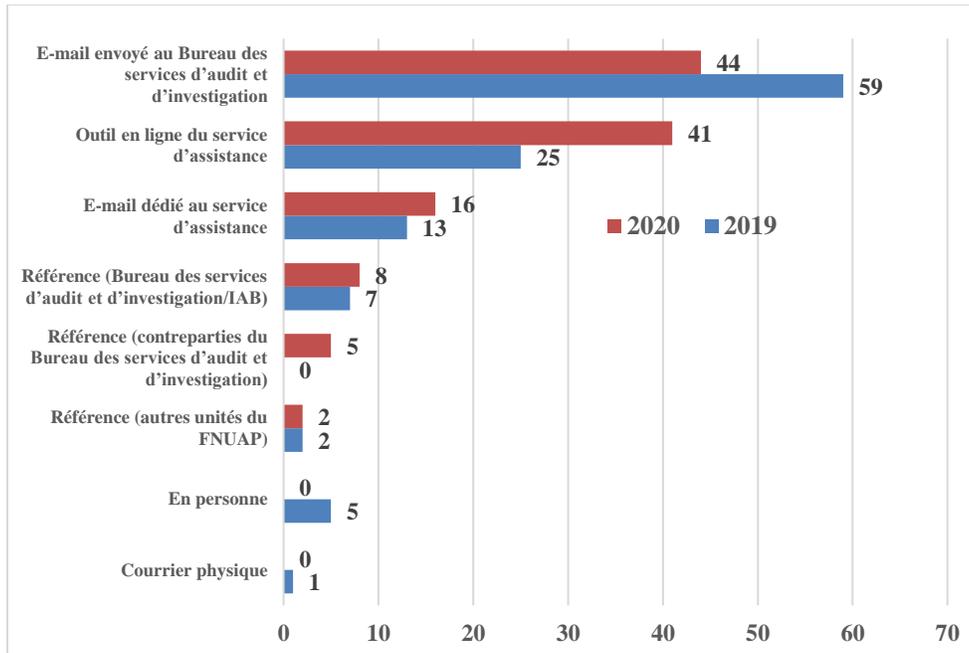
Figure 1
 Vue d'ensemble des plaintes reçues entre 2012 et 2020 par catégorie (lors de la réception de la plainte)



(*) Y compris les vols.

36. En 2020, la tendance en ce qui concerne la réception des plaintes semble avoir évolué en raison de la pandémie (voir Figure 2 ci-dessous). Concernant le signalement, l'envoi d'un e-mail au Bureau des services d'audit et d'investigation reste le mécanisme de notification privilégié. Cela est suivi par l'utilisation des outils en ligne et par le biais d'un renvoi par diverses entités qui gagnent en popularité. Le nombre de signalements anonymes a également augmenté en 2020.

Figure 2
Vue d'ensemble des mécanismes de signalement par type



B. Nombre de dossiers

37. En 2020, le Bureau des services d'audit et d'investigation a traité 296 dossiers (180 datant de 2019 ayant été reporté et 116 nouveaux dossiers), soit une augmentation de 38 pour cent par rapport à 2019 (voir Tableau 5), en plus des 48 demandes de conseils ou d'informations mentionnées précédemment (voir paragraphe 35).

38. Comme mentionné précédemment (voir paragraphe 14), tous les postes au sein du service d'investigation ont été pourvus à partir de mai 2020. Cependant, en raison du volume important de dossiers reportés des années précédentes, nous avons dû créer une équipe de consultants dédiée aux enquêtes afin d'absorber l'augmentation du nombre de dossiers en 2020. Par conséquent, le Bureau des services d'audit et d'investigation a entrepris deux processus de recrutement compétitifs en 2020 qui ont permis d'embaucher sous contrat une consultante ou un consultant, qui a pris ses fonctions en septembre 2020 (et deux de plus qui ne peuvent rejoindre l'équipe qu'en 2021). Toutefois, le recrutement de ces consultantes et consultants supplémentaires ne devrait pas suffire à réduire le nombre de dossiers à traiter et ne constitue pas non plus une solution durable étant donné la nature fragile de ces contrats.

Tableau 5
Vue d'ensemble des plaintes reçues et des dossiers classés pour la période 2018-2020

	2018	%	2019	%	2020	%
Dossiers reportés	65	36 %	103	48 %	180	61 %
- à partir de 2016	4	2 %	1	0 %	1	0 %
- à partir de 2017	61	34 %	33	15 %	30	10 %
- à partir de 2018			69	33 %	47	16 %
- à partir de 2019					102	35 %
Plaintes reçues pendant l'année en cours	115	64 %	112	52 %	116	39 %
<i>dont : internes</i>	75	42 %	75	35 %	60	20 %
<i>externes</i>	38	21 %	21	10 %	44	15 %
<i>Tiers</i>	2	1 %	16	7 %	12	4 %
Nombre total de dossiers à traiter	180	100 %	215	100 %	296	100 %
Dossiers classés						
Après examen préliminaire	58	75 %	26	74 %	53	74 %
Après enquête complète	29	25 %	9	25 %	22	26 %
<i>dont : jugés fondés</i>	9	12 %	7	20 %	19	20 %
<i>jugés sans fondement</i>	10	13 %	2	6 %	3	6 %
Nombre total de dossiers classés	77	100 %	35	100 %	75	100 %
Dossiers reportés à l'année suivante	103		180		221	
<i>dont : internes</i>	66	63 %	116	64 %	113	64 %
<i>externes</i>	36	35 %	45	25 %	86	25 %
<i>Tiers</i>	2	2 %	19	11 %	22	11 %
<i>Nombre de dossiers à traiter par an et par investigateur⁽ⁱ⁾</i>	23		44		33	

⁽ⁱ⁾ Basé sur le nombre total de personnes (collaborateurs et consultants) impliquées dans les activités d'investigation, quel que soit leur niveau.

C. Règlement des dossiers

39. Sur l'ensemble des dossiers (296), 75 ont été classés en 2020 : 53 après examen préliminaire et 22 après enquête complète.

40. Sur les 22 dossiers ayant fait l'objet d'une enquête, 19 ont été jugés fondés, en totalité ou en partie (voir le Tableau 6 et les informations détaillées dans l'Annexe 6), et sur ceux relevant d'enjeux financiers, six ont eu des conséquences financières. La valeur agrégée des dossiers jugés fondés impliquant une perte pour le FNUAP concernant des pratiques frauduleuses et des irrégularités financières s'élevait à 18 487,26 dollars.

Tableau 6
Vue d'ensemble des dossiers classés en 2020, par catégorie

Description	Jugés fondés				Jugés sans fondement				Total	
	Internes	Externes	Tiers	Total	Internes	Externes	Tiers	Total	Total	%
Fraude / irrégularités financières	8	2	1	11	2			2	13	59 %
Harcèlement sexuel (*)	5		1	6					6	26 %
Exploitation et atteintes sexuelles	1			1					1	5 %
Harcèlement au travail	1			1					1	5 %

Représailles					1			1	1	5 %
Total	15	2	2	19	3	0	0	3	22	100 %
%	68 %	8 %	9 %	86 %	14 %	0 %	0 %	14 %	100 %	

(*) Le dossier sur le harcèlement sexuel mené par une tierce partie était à l'origine classé en tant qu'exploitation et atteintes sexuelles.

41. Fin 2020, 221 dossiers (relevant principalement de la fraude, du harcèlement au travail et du favoritisme) ont été reportés à 2021 (voir Tableau 4), soit une augmentation de 23 pour cent par rapport à 2019, en raison (a) de plusieurs dossiers complexes, dont certains sont limités dans le temps, aggravés par (b) un effectif insuffisant pour gérer le volume élevé de dossiers reportés des années précédentes, et (c) la difficulté à recruter des consultantes et consultants compétents (paragraphe 38).

42. Sur les 221 dossiers en cours à la fin de l'année, 76 pour cent se trouvaient en phase d'enquête préliminaire et les autres étaient en phase d'enquête (15 pour cent) ou de rédaction du rapport (9 pour cent).

43. La situation décrite aux paragraphes 38 et 41 ci-dessus a entraîné un allongement des délais afin de classer les dossiers à une durée dépassant largement l'objectif moyen de six mois. Les dossiers classés en 2020 ont été classés (en moyenne, de la réception à la clôture) en 15 mois. Le portefeuille des dossiers en cours à la fin de l'année était daté, en moyenne, de plus de 16 mois ; 70 pour cent d'entre eux dépassaient l'objectif de six mois, ayant en moyenne 21 mois, la priorité étant donnée aux cas limités dans le temps et à ceux de harcèlement (au travail/sexuel), d'abus d'autorité et d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Il n'est pas prévu que la situation s'améliore sans l'ajout d'importantes ressources.

VI. Principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation en 2020

A. Évaluation des risques à des fins d'audit de 2020-2021

44. Le Tableau 7 résume les résultats de l'évaluation des risques à des fins d'audit pour (a) les unités administratives et (b) les composants des fonctions essentielles et des TIC, qui étaient le plan d'audit de 2021.

Tableau 7
Résultat de l'évaluation des risques de 2020-2021 à des fins d'audit

Entités	Risque			Total
	Élevé	Moyen	Plus faible	
Bureaux de pays	15	50	56	121
Bureaux régionaux	-	4	2	6
Bureaux de liaison	-	-	8	8
Unités du siège impliquées dans l'exécution de programmes	3	2	-	5
Unités administratives	18	56	66	140
Composantes des fonctions essentielles et des TIC (*)	34	86		120

(*) Les fonctions essentielles et les TIC ont été décomposés en fonction d'éléments constitutifs ; l'évaluation s'est concentrée sur ceux présentant les risques plus élevés.

45. L'évaluation des risques à des fins d'audit reflète l'exposition du FNUAP aux risques, en tenant compte de l'impact de la pandémie et de la hausse des revenus au cours des dernières années. De manière générale, il est de plus en plus probable que les risques se concrétisent. En outre, les facteurs de risque, à des fins d'audit, correspondent en général à ceux recensés par le processus de gestion du risque institutionnel mis en place par l'Administration et découlent principalement :

- (a) d'un programme complexe et relativement atomisé, mis en œuvre par un grand nombre d'unités administratives, dont un nombre croissant agissent dans des situations fragiles, en collaboration avec un grand nombre de partenaires d'exécution avec des niveaux de capacité variés ;

- (b) d'activités d'intervention humanitaire de plus en plus nombreuses et complexes, dans un plus grand nombre de pays que les années précédentes, sous l'Administration de l'Office humanitaire ;
- (c) d'un important programme pour la sécurité d'approvisionnement en produits de santé reproductive (« UNFPA Supplies ») fournissant des quantités importantes de contraceptifs, créant de multiples défis pour la gestion et la transparence de la chaîne d'approvisionnement, auxquels l'organisation essaye de plus en plus de faire face par le biais du processus d'assurance du « dernier kilomètre » ;
- (d) d'une dépendance continue d'un petit nombre de parties donatrices principales, ainsi que de l'exposition à des fluctuations monétaires ;
- (e) selon une perspective à long terme, d'une proportion croissante d'autres ressources (autres que les ressources de base), qui réduit la flexibilité de la programmation, alourdit la charge de travail, par exemple pour la négociation de contrats (localement) et le respect des exigences de rapports financiers et non financiers, tout en ne couvrant que partiellement le coût des fonctions de gestion essentielles ;
- (f) d'opérations fortement décentralisées, avec des effectifs importants et dispersés (faisant très souvent appel à des consultants et des consultantes), des niveaux d'approvisionnement local élevés et un grand nombre de transactions financières, ce qui accroît la complexité ;
- (g) d'un exercice de gestion du changement à grande échelle continu, y compris la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré et le renforcement de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ; et
- (h) des défis opérationnels et de suivi continus auxquels la capacité du FNUAP à mettre en œuvre le plan stratégique et son modèle opérationnel est confrontée en raison de la pandémie.

46. Vingt-quatre fonctions et cinq domaines de TIC restent jugés comme présentant un risque à des fins d'audit plus élevé, tout en continuant à noter des niveaux de progrès variables en 2020 ; les principales causes sont indiquées entre parenthèses.

- (a) *Gouvernance* : (i) cadre de contrôle intégré ; contrôle de gestion (c'est-à-dire les contrôles de la « deuxième ligne de défense ») ; gestion du risque institutionnel, y compris la gestion du risque de fraude (lacunes en termes de capacités et de contrôles), avec des progrès importants réalisés en matière de renforcement des politiques et des outils de la « deuxième ligne de défense » ; (ii) gestion du changement, y compris l'initiative en matière de culture ; (iii) mobilisation des ressources (modifications du paysage de financement) ; et (iv) continuité opérationnelle, mise à l'épreuve par la pandémie ;
- (b) *Gestion des programmes* : (i) conception, gouvernance et contrôle de gestion des programmes (principalement dans les contextes humanitaires) ; (ii) plan de travail, gestion financière des programmes et suivi (lacunes en matière de contrôles, malgré des améliorations remarquées en matière d'outils disponibles, avec une utilisation toutefois inégale) ; (iii) niveau de réponse humanitaire en augmentation (lacunes en matière de contrôles et de capacités) ; (iv) processus d'assurance lié aux partenaires d'exécution, de l'évaluation des capacités aux mécanismes d'assurance (lacunes et problèmes de capacités continus) ; (v) gestion de la chaîne d'approvisionnement (lacunes en matière de contrôles et de capacités, avec une amélioration significative par le biais des mécanismes de la « deuxième ligne de défense ») ; et (vi) élaboration et chiffrage des propositions de financement (étant donné la proportion croissante des ressources autres que les ressources de base) ;
- (c) *Gestion des opérations* : (i) renforcement de la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de planification des successions et de gestion des talents (lacunes dans les processus et les capacités) ; (ii) passations de marchés des bureaux de terrain (lacunes en matière d'efficacité opérationnelle) ; et (iii) approvisionnement humanitaire (risques inhérents à l'utilisation de procédures d'approvisionnement d'urgence dans un plus grand nombre de pays) ;
- (d) *Technologies de l'information et de la communication* : (i) projet de transformation des TIC, notamment le nouveau système de planification des ressources institutionnelles (défis liés à la disponibilité des effectifs) ; (ii) applications commerciales (migration des fonctionnalités vers le nouveau système de planification des ressources institutionnelles) ; (iii) dépendance à l'égard du cloud et des fournisseurs

extérieurs pour les opérations clés (gestion des risques liés aux tiers) ; (iv) sécurité, y compris les défis en lien avec la cybersécurité dans le cadre du télétravail ; et

- (e) *Exploitation et atteintes sexuelles, harcèlement sexuel et au travail, abus d'autorité et discrimination* : (i) sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, dans le contexte de la programmation du FNUAP et au niveau systémique, en particulier en ce qui concerne les partenaires d'exécution ; et (ii) traitement des nombreuses situations de harcèlement (sexuel ou au travail), des abus d'autorité et de discrimination, avec les compétences, la rapidité et la transparence nécessaires, dans le respect de la légalité.

B. Principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation

47. Les bonnes pratiques et les possibilités d'amélioration révélées par les travaux d'audit interne et d'investigation en 2020 étaient axées sur les contextes fragiles et humanitaires et conformes à celles identifiées et signalées les années précédentes, ainsi qu'à celles incluses par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies dans ses notes d'observation d'audit provisoires de 2020. Elles sont également présentées dans un tableau récapitulatif inclus dans l'Annexe 3.

Unités administratives

(i) Gouvernance des bureaux

48. L'amélioration de la planification annuelle s'est poursuivie, un plus grand nombre de bureaux ayant recours à des processus de planification solides, les résultats et les produits des programmes étant clairement alignés sur ceux du plan stratégique du FNUAP et soutenus par des plans d'exécution clairs. Des réunions de coordination régulières ont été organisées entre les effectifs en charge des opérations et ceux en charge des programmes à des fins de planification stratégique, de partage des informations, et de suivi de la mise en place. Davantage de bureaux ont poursuivi la tendance des années précédentes concernant l'établissement de structures décentralisées, pour une meilleure mise en œuvre et une supervision améliorée des activités de programme et se sont engagés de manière efficace avec d'autres organismes des Nations Unies afin de générer des synergies et une plus grande efficacité à l'échelle du système, par le biais d'une participation active à des groupes de coordination et de travail interagences. L'achèvement efficace et dans les délais de l'évaluation des performances et des activités de développement s'est poursuivi, ce qui a contribué, conjointement à d'autres exercices dont le but est de renforcer les compétences, à l'identification et la diffusion de pratiques éprouvées, dont certaines sont applicables à l'échelle de l'organisation.

49. Comme souligné les années précédentes, une meilleure planification, une documentation plus claire de tous les produits pertinents (y compris leurs définitions, les indicateurs correspondants, les bases de référence, les objectifs et les étapes), les examens opportuns des structures organisationnelles et leur adaptation à l'exécution des programmes et aux besoins opérationnels permettraient de renforcer la gouvernance des bureaux. Le besoin de mieux aligner les plans de gestion annuels, les plans de travail des partenaires d'exécution et les plans de performance du personnel demeure, tout comme le besoin d'effectuer un suivi plus complet et intégré. Il sera bénéfique de faciliter l'accès aux politiques, procédures et autres directives dans toutes les langues de travail et d'effectuer les formations obligatoires et recommandées.

50. De nouveaux progrès ont été réalisés dans la maturation du processus de gestion des risques grâce à une approche différenciée du cycle de gestion du risque institutionnel de 2020 et à des évaluations des risques approfondies, simplifiées et ciblées pour 30 pays à haut risque. Il est nécessaire de sans cesse améliorer le processus, notamment en identifiant et en évaluant tous les risques (pertinents) qui ont un impact sur un bureau, en élaborant des mesures d'atténuation évaluées sur le plan de la qualité et en suivant leur mise en œuvre et en sensibilisant davantage à la fraude et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. D'autres progrès sont attendus de la finalisation de la déclaration sur l'appétit pour le risque et de la politique globale de gestion du risque institutionnel, ainsi que de l'intégration prévue de la gestion des risques dans le cadre de la transformation en cours en matière de technologies de l'information.

*(ii) Gestion du programme**a. Planification, exécution et suivi des programmes*

51. Un plus grand nombre de bureaux ont mis en place des équipes spécialisées afin de renforcer le suivi programmatique et financier.

52. L'utilisation optimisée du Système global de programmation et des outils développés en interne, servant de « deuxième ligne de défense », a renforcé le déploiement et le suivi des programmes de pays par le biais d'une normalisation de la planification des programmes et des pratiques de mise en œuvre, ainsi que des contrôles de gestion financière.

53. La nécessité d'une gestion plus rigoureuse des plans de travail demeure : de la conception – avec des explications plus solides, avec des étapes et des objectifs plus réalistes, plus facilement mesurables et réalisables, avec une documentation plus complète sur les coûts (y compris les justifications et les hypothèses formulées), et avec la mise en place de budgets plus détaillés au niveau des comptes de suivi – à une meilleure analyse qualité et des cadres de suivi complets, en suivant les indicateurs relatifs aux produits du programme par le biais de mécanismes efficaces afin de soutenir les activités de suivi et d'identifier, d'enregistrer et de suivre les conclusions. Une formation, des outils et des ressources supplémentaires sont également nécessaires pour renforcer les capacités de suivi des bureaux de pays.

b. Gestion des partenaires d'exécution

54. Un plus grand nombre de bureaux ont créé des équipes spécialisées afin de soutenir la gestion des partenaires d'exécution.

55. Un progrès continu a été constaté dans le cadre du processus compétitif et correctement documenté de sélection des partenaires d'exécution, ainsi que de l'évaluation des capacités de gestion financière, notamment des contrôles de prévention et de détection des risques de fraude. Un examen complet de la méthodologie et des pratiques d'évaluation des partenaires d'exécution a été initié en 2020 (achèvement prévu en 2021) en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies concernées, pour résoudre le problème de longue date lié à la multiplication des évaluations spécifiques – microévaluation (financière), gestion de la chaîne d'approvisionnement et prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

56. En outre, la sélection des modalités de financement appropriées requiert un suivi rapproché à des fins de conformité.

57. Le profil habituel de décaissement des fonds s'est confirmé, en majorité dans les deux derniers trimestres de l'année (voir l'Annexe 5), bien qu'à un niveau record en 2020 en raison du report de certaines activités provoqué par la pandémie. L'Administration a, par conséquent, renforcé le suivi des avances, notamment avec un suivi rapproché de tout profil inhabituel.

58. L'ampleur, la portée, la fréquence, le degré d'actualité et la documentation des contrôles ponctuels (réalisés par, ou en collaboration avec, le personnel du FNUAP, des sociétés externes, et d'autres entités des Nations Unies) nécessitent encore une attention particulière afin qu'ils deviennent une source d'assurance totalement fiable. Les compétences requises afin d'effectuer des contrôles ponctuels efficaces (en tenant compte de la rotation du personnel et des besoins en formation) doivent être renforcées. Il en va de même pour le suivi proactif des activités de renforcement des capacités en découlant. En outre, il est nécessaire d'élargir la portée et d'augmenter la fréquence du suivi programmatique.

c. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

59. Nous avons observé une amélioration de nombreux domaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les pays par rapport aux années précédentes : (a) le dédouanement ; (b) la distribution des stocks par bureau de pays et partenaire d'exécution ; (c) les contrôles et les installations de gestion des entrepôts ; et (d) le suivi, le contrôle et la rédaction de rapports sur les niveaux, la distribution et la disponibilité des stocks de marchandises. Le processus d'assurance jusqu'au « dernier kilomètre » piloté en 2019 et déployé en 2020 améliore la visibilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement et donne de meilleures garanties concernant la gestion et la protection adéquates des fournitures des programmes jusqu'au « dernier kilomètre » (c'est-à-dire les points de prestation de services), par le biais de cartes relatives à la

chaîne d'approvisionnement dans les pays, d'évaluations des risques liés à la chaîne d'approvisionnement des partenaires d'exécution, de contrôles ponctuels, d'audits et de rapports plus exhaustifs.

60. D'autres améliorations sont attendues pour combler les lacunes dans les domaines suivants : (a) systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement des partenaires, afin d'augmenter la disponibilité des produits et de réduire le nombre de ruptures de stock ; (b) contrôles lors de la réception et de l'inspection des stocks ; (c) contrôles lors de la remise des produits et documentation y afférente, par bureau de pays et partenaire d'exécution. Un certain nombre d'initiatives ont été lancées en 2020 et doivent prendre racine en 2021, notamment (a) la conception et l'approbation d'un nouveau modèle d'engagement auprès des pays pour le partenariat dans le cadre du Programme d'approvisionnement du FNUAP ; (b) une unité de gestion de la chaîne d'approvisionnement dédiée ; (c) l'examen de la politique de gestion des fournitures des programmes afin de clarifier les procédures de contrôle, de refléter les dernières normes de l'Organisation mondiale de la santé en matière de distribution et de stockage et d'intégrer complètement le processus d'assurance du « dernier kilomètre » ; (d) l'élaboration d'une nouvelle politique de marketing social ; et (e) la diffusion régulière d'informations concernant la gestion des stocks. L'impact de ces initiatives sera suivi lors de futurs audits.

d. Gestion des ressources autres que les ressources de base

61. En 2020, tout comme en 2019, plusieurs bureaux ont poursuivi leurs efforts intenses de mobilisation des ressources, en améliorant leurs pratiques et outils de mobilisation des ressources, en s'engageant de manière active auprès des parties donatrices par des communications et des visites régulières à toutes les étapes du processus de mobilisation des ressources.

62. Il convient encore de renforcer la mobilisation des ressources et les plans de partenariat avec le soutien continu des bureaux régionaux afin d'optimiser les efforts de coordination en matière de mobilisation des ressources et d'améliorer la ponctualité et la qualité des rapports aux parties donatrices. Le nombre d'accords non standard et d'évaluations de préfinancement reste un sujet de préoccupation.

(iii) Gestion des opérations

a. Ressources humaines

63. Aucun nouveau cas de postes clés de gestion vacants de longue date n'a été constaté, preuve des progrès effectués en matière de suivi, de l'exploitation complète de l'équipe de direction et d'un processus de rotation plus efficace.

64. L'attribution des contrats et le calcul et le paiement des honoraires de conseil ont continué à être en grande partie gérés manuellement, avec quelques écarts relatifs à la sélection, l'attribution et la gestion des contrats de services et de conseil individuels, le paiement et l'évaluation des fournisseurs et l'archivage des contrats.

65. D'autres avancées sont attendues en ce qui concerne le projet de transformation en cours des TIC, les travaux actuels sur la délégation du pouvoir entamée en 2020 et l'examen du cadre de gestion des services de conseil afin d'intégrer l'attribution des contrats, le calcul des honoraires et l'évaluation des performances.

b. Passation de marchés

66. Des améliorations constantes du recours aux accords à long terme au niveau local, pour améliorer l'efficacité des passations de marché et le rapport qualité-prix, ont été remarquées. Plusieurs cas de non-respect des politiques et procédures de passation de marchés au niveau local (planification, appels d'offres et attribution de contrats) ont néanmoins été constatés. Des cas de planification inadéquate des passations de marché et de manque de suivi de leur exécution, en particulier dans le contexte humanitaire, ont également été relevés.

67. Afin de renforcer davantage les procédures de passation de marché, plusieurs initiatives ont été entreprises dont la mise en place d'un système de listes de contrôle dans le cadre des passations de marché, l'organisation de formations spécialisées destinées aux effectifs chargés des passations de marché, l'élaboration de deux tableaux de bord permettant d'identifier les tendances et les exceptions en matière de

passation de marché, ainsi que la tenue de webinaires régionaux et mondiaux afin d'orienter les mesures spécifiques à prendre dans le cadre des passations de marché pendant la pandémie.

c. Gestion financière

68. Le système de demandes de paiement électronique récemment introduit accroît la transparence des paiements à des fins d'audit.

69. Les cas de dépenses enregistrées avec des codes de compte erronés (ce qui diminue la fiabilité globale des informations financières et des programmes) ont encore augmenté en 2020, même si l'impact a été atténué grâce à des contrôles de « deuxième ligne de défense » efficaces, mis en œuvre depuis le siège pour détecter et corriger les erreurs de codage et atténuer leur impact.

70. Notons également une amélioration significative en matière de rapports concernant la performance de la gestion financière, grâce à des contrôles de « deuxième ligne de défense » de plus en plus efficaces.

71. Comme mentionné au cours des années précédentes, les engagements financiers doivent toutefois être reflétés et approuvés dans Atlas plus rapidement afin de minimiser le risque d'opérations exécutées sans l'accord approprié de l'Administration, et potentiellement d'engager des dépenses dépassant les ressources financières disponibles.

72. Le nouveau système de planification des ressources institutionnelles prévu devrait apporter des améliorations significatives aux points a. à c. ci-dessus.

d. Administration générale

73. Le respect des politiques de voyage, notamment en matière d'achat anticipé, au niveau local, reste un défi. L'inclusion attendue d'un module de gestion des voyages dans le cadre de la transformation des TIC aidera à renforcer ce domaine.

74. Des contrôles pour assurer la conformité aux politiques et procédures de gestion des actifs et contrôler l'exactitude des informations enregistrées sur les actifs demandent une attention particulière avec notamment le renforcement des contrôles de « deuxième ligne de défense ».

(iv) Appui aux bureaux de pays et leur contrôle (bureaux régionaux)

75. Le suivi par les bureaux régionaux des performances programmatiques et opérationnelles des bureaux de pays a continué à se renforcer. Il pourrait s'améliorer encore concernant la gestion des risques et la responsabilité des bureaux peu performants.

Processus et programmes

76. Aucun audit n'a été achevé en 2020.

VII. Recommandations formulées et mesures prises par l'Administration

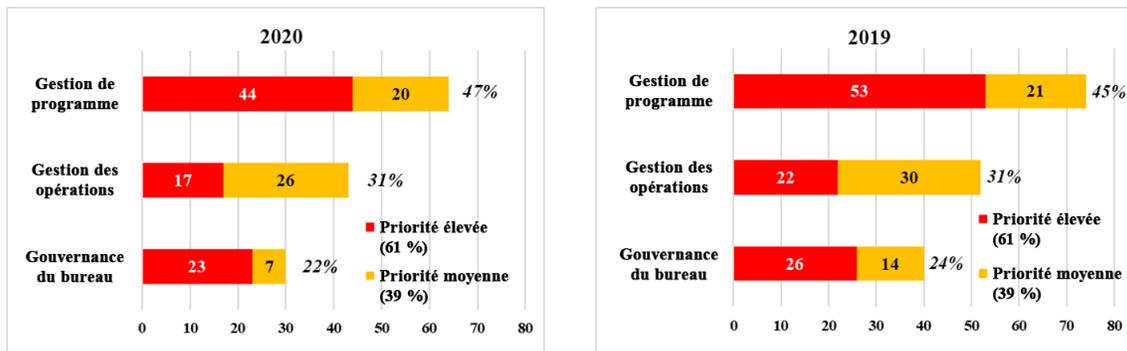
A. Recommandations issues des audits

Nouvelles recommandations

Bureaux de pays

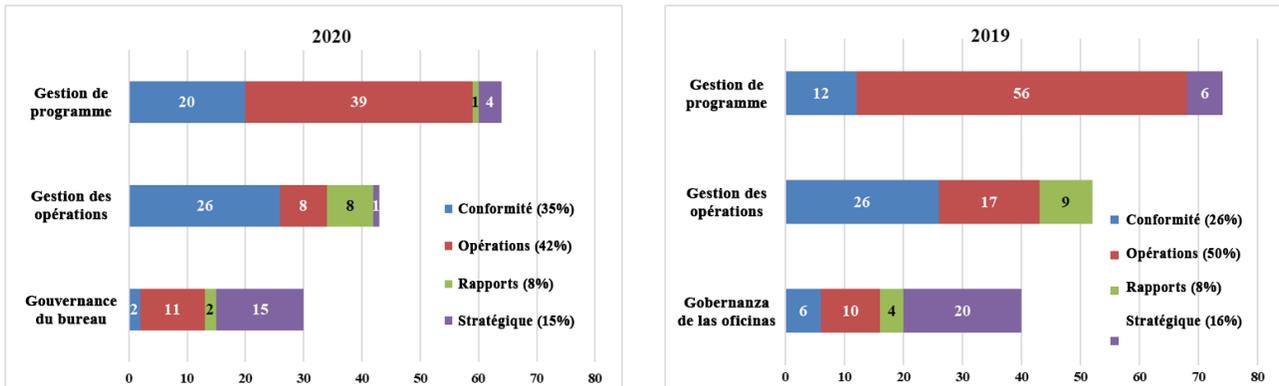
77. Dans l'ensemble, 137 recommandations ont été émises à l'attention des bureaux de pays en 2020. La tendance suit celle de 2019, la « gestion des programmes » étant la catégorie la plus importante, suivie de la « gestion des opérations ». La proportion de recommandations à priorité élevée et moyenne est restée identique entre 2019 et 2020 (voir Figure 3).

Figure 3
Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par priorité



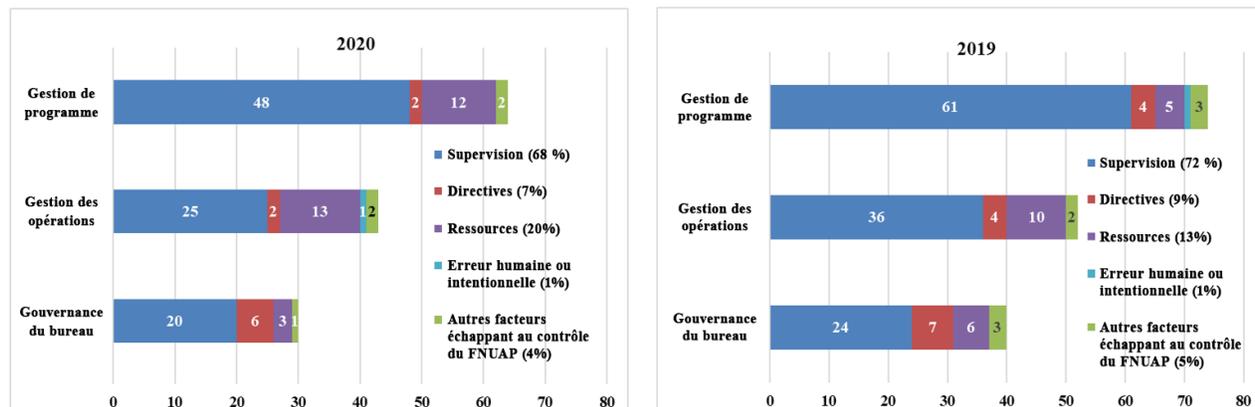
78. La répartition par type a mis en évidence une augmentation (en proportion) des problèmes en lien avec la « conformité », bien que les questions liées aux « opérations » restent la principale catégorie (voir Figure 4).

Figure 4
Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par type



79. Les « orientations » insuffisantes (contrôles de supervision inadéquats ou insuffisants) constituent toujours la principale source de problèmes, suivies par l’insuffisance des « ressources » (humaines ou financières, y compris en matière de formation), catégorie qui a subi une augmentation en 2020. Les « lignes directrices » (absence ou insuffisance de politiques) se sont classées au troisième rang. La proportion « d’erreurs » (humaines ou intentionnelles) et « d’autres facteurs échappant au contrôle du FNUAP » est similaire à celle observée entre 2019 et 2020 (voir Figure 5).

Figure 5
Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par cause



Bureaux régionaux

80. L'audit d'un bureau régional, qui a commencé en 2019 et devait être finalisé en 2020, a été interrompu en raison de la pandémie. Par conséquent, le présent rapport exclut l'analyse des tendances en termes de recommandations issues des audits des bureaux régionaux.

Recommandations en suspens

81. Un examen de la mise en œuvre des recommandations a mis en avant les progrès importants réalisés par rapport aux années précédentes. Comme indiqué dans le Tableau 8, 115 recommandations restaient en suspens au 31 décembre 2020, suite à la clôture de 187 recommandations pendant l'année 2020.

Tableau 8
Degré d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des audits, par année

Année	Nombre de rapports ^(b)	Recommandations émises	Recommandations en suspens ^(b)	
			2019	2020
2010 ^(a) -2014	36	565	1 (1 %)	-
2015	11	171	2 (1 %)	- ^(c)
2016	12	183	3 (2 %)	1 (1 %)
2017	10	122	1 (1 %)	-
2018	13	162	28 (17 %)	3 (2 %)
2019	14	174	130 (75 %)	11 (6 %)
Sous-total	96	1 377	165 (12 %)	15 (1 %)
2020 ^(c)	9	137	s.o.	100 (73 %)
Total	105	1 514	s.o.	115 (8 %)
<i>Dont : dépassement de leur délai de mise en œuvre</i>			69 (42 %)	8 (7 %)
<i>Mise en œuvre prévue après le 31 décembre</i>			96 (58 %)	107 (93 %)

(a) Pour 2010, y compris le nombre de rapports contenant des recommandations en suspens uniquement.

(b) Recommandations issues des rapports d'audit conjoint suivis par le service principal d'audit interne correspondant.

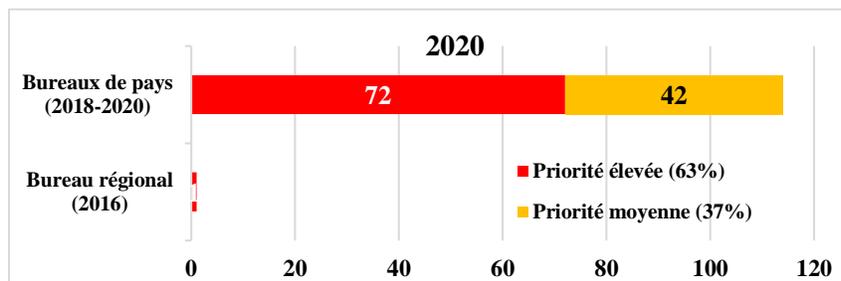
(c) Deux recommandations liées à la passation de marché ont été clôturées et intégrées dans la nouvelle recommandation en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement en 2020.

82. La Figure 6 fournit des détails sur les recommandations en suspens, dont 114 (99 pour cent) proviennent d'audits des bureaux de pays (de 2018 à 2020) ; et une (1 pour cent) d'un audit d'un bureau régional (de 2016).

83. Sur les 114 recommandations en suspens concernant les bureaux de pays, 58 sont liées à la « gestion des programmes » (dont 20 à la « gestion de la chaîne d’approvisionnement » ; 18 à la « gestion des partenaires d’exécution » ; 14 « à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des programmes » ; et 6 à la « gestion des ressources autres que les ressources de base ») ; 21 à la « gouvernance des bureaux » (dont 9 à la « structure organisationnelle et dotation en personnel » ; 8 à la « gestion des bureaux » et 4 à la « gestion des risques ») ; et 35 à la « gestion des opérations » (dont 15 à la « gestion financière » ; 8 à la « passation de marchés » ; 7 à l’« administration générale » pour les voyages et les actifs et 5 aux « ressources humaines »).

84. Les recommandations en suspens issues des audits des bureaux régionaux concernent le processus transversal de « soutien aux bureaux de pays et de leur supervision » (voir paragraphe 87).

Figure 6
Recommandations en suspens au 31 décembre 2020



Acceptation des risques par l’Administration

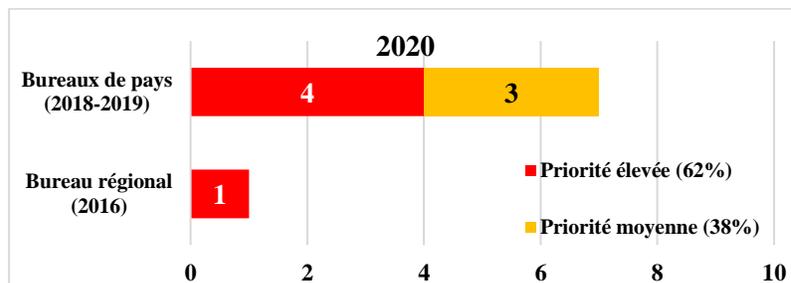
85. Une recommandation d’une priorité élevée de février 2019 relative à la gestion des voyages (notamment l’éventuel recouvrement des frais liés aux billets d’avion et à l’indemnité de subsistance journalière découlant des voyages non autorisés) a été clôturée en 2020, étant donné qu’aucune mesure n’a été prise avant que la personne concernée ne quitte l’organisation.

Désaccord de l’Administration avec les recommandations

86. Dans un rapport concernant un bureau de pays publié en 2020, l’Administration a exprimé son désaccord avec une recommandation d’une priorité élevée (mise en place de contrôles de supervision à des fins d’examen approprié des plans de travail, conformément aux exigences de la politique applicable) et avec une recommandation d’une priorité moyenne (développement des plans d’apprentissage annuels au niveau du bureau englobant l’ensemble des modules de formation obligatoire et, le cas échéant, les formations recommandées, et alignement des plans au niveau du bureau sur les besoins de développement et d’apprentissage identifiés dans les plans de développement et de performance du personnel).

Recommandations non suivies d’effet pendant 18 mois ou plus

Figure 7
Recommandations non suivies d’effet pendant 18 mois ou plus



87. La mise en œuvre d'anciennes recommandations a mis en avant les progrès importants réalisés par rapport aux années précédentes. Sur les 115 recommandations en suspens au 31 décembre 2020, 8 sont restées sans suite pendant 18 mois ou plus (voir la Figure 7 et l'Annexe 4), contre 11 recommandations en 2019. Sur les huit recommandations, sept concernaient quatre bureaux de pays (en matière par exemple de structures des bureaux et dotation en personnel ; de gestion de la chaîne d'approvisionnement ; de recouvrement des dépenses non admissibles ; de soldes de comptes de fonds d'exploitation en souffrance depuis longtemps auprès des partenaires d'exécution ; et de recouvrement des remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée). Une recommandation est issue de l'audit d'un bureau régional, pour l'élaboration de directives à l'échelle de l'organisation pour la supervision de la gestion des performances programmatiques et opérationnelles des bureaux de pays.

B. Mesures ou sanctions disciplinaires prises après enquêtes

88. La modalité de travail à distance et un cas de force majeure ont rendu impossible l'accès du personnel clé à un certain nombre de documents papier, ce qui a eu un impact négatif sur la mise à jour du statut des mesures et sanctions disciplinaires prises après enquête.

89. En conséquence, aucune information actualisée n'est disponible au moment de la finalisation du présent rapport. Toute information supplémentaire disponible entre le moment présent et la session annuelle du Conseil d'administration sera publiée dans une Annexe 6 mise à jour disponible sur le site Internet du FNUAP.

VIII. Activités consultatives

90. L'environnement interne et externe dans lequel le FNUAP agit continue d'évoluer rapidement, avec une sollicitation continue des services de conseil ad hoc du Bureau. Étant donné ses capacités limitées, le Bureau n'a pu répondre qu'à certaines demandes, avec un investissement important de la part de son Administration. Cela a de nouveau eu un effet de domino perturbateur sur les autres activités du Bureau des services d'audit et d'investigation.

- (a) *Exploitation et atteintes sexuelles et harcèlement sexuel.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a continué d'apporter son soutien à l'Administration, notamment en matière de formation et d'accord avec les parties donatrices (voir paragraphe (b) ci-dessous). Le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi son engagement en matière de coordination interne et interinstitutions, avec le Comité permanent interorganisations, le Comité de haut niveau sur la gestion, ainsi que par l'intermédiaire des représentantes et des représentants des services d'enquête des Nations Unies (UN-RIS). Le Bureau des services d'audit et d'investigation a notamment contribué à affiner les mécanismes de notification électronique et à améliorer le partage des informations. Le Bureau des services d'audit et d'investigation continuera d'apporter son soutien en 2021, dans la limite des ressources dont il dispose ;
- (b) *Examen des clauses d'accord de financement.* Dans un contexte d'évolution constante de la structure de financement et d'accords non standard de plus en plus complexes – en particulier, avec des clauses sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, le harcèlement sexuel et les enquêtes en général, le Bureau a participé à 34 accords complexes de financement de base et avec d'autres ressources en 2020 (22 en 2019 ; 30 en 2018 ; 28 en 2017). Des délais de réponse courts pour trouver une solution à des versions multiples, et pour les accords-cadres et la demande croissante d'une approche coordonnée et unique pour les fonds et programmes, bien qu'accueillie favorablement, ajoutent à la charge de travail et à la complexité ;
- (c) *Évaluations.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a fourni des informations dans le cadre de plusieurs examens menés par les États membres et les parties donatrices aux niveaux local et institutionnel, lorsque cela a été sollicité ;
- (d) *Politiques et autres activités.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a fourni des informations sur quatre politiques (six en 2019, deux en 2018). Depuis 2016, étant donné sa charge de travail, le Bureau des services d'audit et d'investigation ne s'est engagé que de manière limitée à l'examen des politiques. Du fait de ses fonctions consultatives, le Bureau des services d'audit et d'investigation a

effectué le suivi de la mise en œuvre du nouveau système de planification des ressources institutionnelles (voir paragraphe 26) ;

- (e) *Soutien à l'équipe dirigeante du FNUAP.* Cela inclut la participation du Bureau en qualité d'observateur dans divers comités, fournissant des conseils selon les besoins ; et
- (f) *Soutien général au personnel et à l'Administration du FNUAP.*

IX. Collaboration au sein du système des Nations Unies

A. Audit interne

91. En 2020, le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi sa participation aux activités et réunions interinstitutions sur les audits internes. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a participé au partage des pratiques et expériences entre les services d'audit interne des entités des Nations Unies, des institutions financières multilatérales et d'autres organisations intergouvernementales associées (UN-RIAS et RIAS).

92. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a participé à plusieurs forums d'échange d'informations avec d'autres acteurs multilatéraux, notamment sur l'audit et la fraude, mais également pour apporter son soutien aux femmes dans le cadre de l'audit interne et de l'environnement multilatéral.

B. Investigation

93. En 2020, le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi son étroite collaboration avec l'UN-RIS. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a été actif au sein des activités d'investigation interagences, dans les réunions de l'UN-RIS et de la Conférence des enquêteurs internationaux. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a continué de participer activement aux activités interinstitutions relatives à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, ainsi qu'au harcèlement sexuel (voir le paragraphe 90 ci-dessus). Le Bureau des services d'audit et d'investigation a apporté son soutien aux femmes dans le cadre des investigations en co-dirigeant le groupe de travail dédié de la Conférence des enquêteurs internationaux.

C. Corps commun d'inspection

94. Le Bureau a poursuivi son rôle de point de liaison pour le Corps commun d'inspection. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a assuré, pour 19 revues, la liaison avec les unités du FNUAP, le Corps commun d'inspection et le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination. En outre, le Bureau des services d'audit et d'investigation a examiné et validé, le cas échéant, les réponses aux recommandations formulées par le Corps commun d'inspection dans ses précédents rapports et préparé le rapport du FNUAP destiné au Conseil d'administration sur le sujet.

95. Le Bureau a encore noté la charge de travail importante requise pour remplir le rôle de point focal pour le FNUAP. De manière plus générale, le Bureau des services d'audit et d'investigation continue de constater un « épuisement à l'égard des examens » dans toute l'organisation.

X. Conclusion globale et prochaines étapes

96. Le Bureau des services d'audit et d'investigation souhaite remercier la Directrice exécutive, les cadres dirigeants, le Conseil d'administration et le Comité consultatif de supervision pour leur soutien continu, qui a permis au Bureau de remplir son mandat le mieux possible en 2020.

97. Par le biais de sa réponse aux rapports et conseils du Bureau des services d'audit et d'investigation, l'Administration du FNUAP a continué de démontrer, en 2020, son attachement à l'amélioration de l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en vigueur au FNUAP.

98. À l'avenir, les enquêtes resteront un sujet de préoccupation majeur, étant donné le nombre très élevé de cas. Les attentes concernant un traitement rapide de cas de plus en plus complexes, dans le respect des procédures régulières et des exigences en matière de rapports et de transparence continuent de s'intensifier.

Le Bureau des services d'audit et d'investigation reconnaît la conversion des deux postes à durée limitée mis en place pour 2019-2020 en postes à durée indéterminée en 2021, ainsi que l'ajout d'un auditeur juricomptable en 2020.

99. Bien qu'en deçà du niveau de couverture prévu, aggravé par la pandémie, le Bureau des services d'audit et d'investigation est d'avis que les cycles d'audit interne soient réévalués une fois que l'impact du déploiement du nouveau système de planification des ressources institutionnelles prévu début 2022 et de la Stratégie relative aux activités d'appui (réforme des Nations Unies) sera connu.

100. Aligner les attentes du Bureau des services d'audit et d'investigation, dans le cadre de l'appétit de l'organisation pour le risque fiduciaire et lié à la réputation, sur les ressources dans un environnement en mutation rapide (comme le montre la pandémie) reste, plus que jamais, le défi à relever.

101. En outre, afin d'assurer la continuité des activités, le FNUAP doit également gérer de manière efficace la planification de la succession de plusieurs directrices et directeurs en 2021 et 2022, y compris la succession de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation actuelle, dont le mandat prend fin début 2022.

102. Entre-temps, le Bureau des services d'audit et d'investigation maintiendra son engagement visant à fournir des services de qualité, dans la mesure des ressources dont il dispose.