



**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

31 mai 2022  
Original : anglais**Session annuelle de 2022**

Du 6 au 10 juin 2022, 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 2021***Résumé*

La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP présente le rapport sur les activités d'audit interne, de services de conseil et d'investigation pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 en réponse aux décisions 2015/2 et 2015/13 du Conseil d'administration, ainsi qu'aux décisions antérieures pertinentes.

Le rapport comprend des informations sur (a) le mandat du Bureau des services d'audit et d'investigation ; (b) l'opinion de l'audit interne sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes qui sont en place dans l'organisation ; (c) une déclaration sur l'indépendance du Bureau des services d'audit et d'investigation et la conformité aux normes professionnelles ; (d) les ressources du Bureau des services d'audit et d'investigation pour 2021 ; (e) les résultats de la mise en œuvre du plan d'audit basé sur les risques de 2021 ; (f) les problèmes et recommandations importants résultant des activités d'audit, de conseil et d'investigation ; (g) la divulgation des rapports d'audit interne ; et (h) les enquêtes, y compris des informations sur la nature des dossiers reçus et examinés et des mesures prises. Les Annexes de ce rapport sont disponibles séparément sur le site Internet du FNUAP.

En raison des restrictions d'accès au siège et des déplacements vers les bureaux du FNUAP hors du siège provoquées par la pandémie mondiale de COVID-19, la plupart des activités d'audit, de conseil et d'investigation du Bureau des services d'audit et d'investigation ont été menées à distance en 2021. Bien que la modalité de travail à distance ait permis au Bureau des services d'audit et d'investigation de mener à bien ses travaux, elle a limité la portée et l'application de certaines procédures d'audit et d'investigation, qui, à certains égards, ont été compensées lors de l'audit à distance.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

*Prendre note* (a) du présent rapport (DP/FPA/2022/6), qui est harmonisé avec ceux d'autres fonds et programmes, conformément à la décision 2020/10 du Conseil d'administration ; (b) de l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP ; (c) du rapport annuel du Comité consultatif de supervision (DP/FPA/2022/6/Add.1) ainsi que (d) de la réponse de l'Administration relative à ces deux rapports ;



*Exprimer* son soutien continu aux initiatives stratégiques que le Bureau des services d'audit et d'investigation a commencé à entreprendre pour améliorer son efficacité et son efficacité afin qu'il puisse mieux s'acquitter de son mandat dans le cadre du budget de 2022.

**Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	5
II. Mandat .....	5
III. Opinion .....	5
A. Responsabilités de l'Administration du FNUAP et du Bureau des services d'audit et d'investigation	5
B. Base de l'opinion de l'audit interne .....	5
C. Exclusions .....	6
D. Limites du champ d'application .....	6
E. Opinion globale de l'audit interne .....	6
IV. Déclaration d'indépendance et de conformité aux normes d'audit interne .....	7
V. Ressources humaines et budgétaires .....	7
VI. Mise en œuvre du plan d'audit basé sur les risques de 2021 .....	8
VII. Résultats de l'audit interne .....	10
A. Audits de siège et de processus .....	11
B. Audit et surveillance à distance .....	12
VIII. Services de conseil .....	14
IX. Mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne .....	15
X. Divulgence des rapports d'audit interne .....	16
XI. Activités d'investigation en 2021 .....	16
A. Prise en charge .....	17
B. Types d'allégations .....	19
C. Prise en charge de dossiers au siège et par région .....	19
D. Volume de dossiers en 2021 .....	20
XII. Supervision, surveillance et coordination des activités d'audit et d'enquête .....	24
XIII. La voie à suivre – 2022 et au-delà .....	25

## Liste des figures

Figure 1 Aperçu des notations d’audit interne pour 2017-2021 .....	13
Figure 2 Prise en charge de dossiers en 2021 .....	18
Figure 3 Prise en charge de dossiers en 2021 par type d’allégation .....	19
Figure 4 Prise en charge, report, ensemble des dossiers et clôtures par année .....	21
Figure 5 Répartition des dossiers clôturés en 2021, par catégorie, et en fonction du bien-fondé des allégations .....	22
Figure 6 Répartition des dossiers ouverts, à la fin de l’année, par catégorie et stade du dossier .....	24

## Liste des tableaux

Tableau 1 Effectifs et budget, par fonction, à la fin de l’année – 2020 et 2021 .....	8
Tableau 2 Degré d’avancement de la mise en œuvre du plan d’audit de 2021 .....	9
Tableau 3 Audits des unités administratives : notations par domaine (2020) .....	11
Tableau 4 Résumé des problèmes récurrents dans les audits de RAM .....	13
Tableau 5 <b>Ancienneté des recommandations, au 31 décembre 2021</b> .....	16
Tableau 6 Catégorie de prise en charge de dossiers par année .....	18
Tableau 7 Prise en charge de dossiers en 2020 et 2021 au siège et par région .....	19
Tableau 8 Répartition des dossiers traités en 2021 .....	21
Tableau 9 Répartition des dossiers clôturés en 2021 .....	23

*(Les Annexes 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, de conseil et d'investigation internes menées par le Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP en 2021. Il expose également une opinion globale sur l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation.

## II. Mandat

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, la politique de contrôle du FNUAP<sup>1</sup> et le cadre de responsabilisation.<sup>2</sup> Le Bureau des services d'audit et d'investigation est le seul habilité à fournir et à gérer, ou à autoriser d'autres personnes à effectuer, 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). Le Bureau des services d'audit et d'investigation peut également fournir des services de conseil à l'Administration du FNUAP dans la mesure où son indépendance et son objectivité ne sont pas compromises.

3. La [Charte actuelle du Bureau des services d'audit et d'investigation](#), approuvée par la Directrice exécutive en janvier 2018, est en cours de révision afin d'intégrer les modifications apportées, le 12 mai et le 16 août 2021, aux rôles de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation en tant que Secrétaire du Comité consultatif de supervision, assistée par le personnel du Bureau, selon les besoins, et en tant que centre de liaison au FNUAP pour toutes les questions liées au Corps commun d'inspection. Ces changements ont été effectués en conformité avec les normes professionnelles et les meilleures pratiques et afin de mieux s'y conformer. Avec ces changements, le Bureau des services d'audit et d'investigation valide, auprès du Comité de suivi des questions d'audit, la mise en œuvre complète des recommandations d'audit et du Corps commun d'inspection pertinentes pour le FNUAP en tant que base pour la clôture de ces points.

## III. Opinion

### A. Responsabilités de l'Administration du FNUAP et du Bureau des services d'audit et d'investigation

4. L'Administration du FNUAP est chargée de concevoir de manière adéquate et de maintenir efficacement les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle pour s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints. Le Bureau des services d'audit et d'investigation est responsable de l'évaluation indépendante de l'adéquation et de l'efficacité de ces systèmes et processus en fonction de l'étendue des travaux entrepris, ainsi que, le dossier échéant, de l'efficacité opérationnelle et du recours aux contrôles de « deuxième ligne de défense » institués par l'Administration.

### B. Base de l'opinion de l'audit interne

5. Comme indiqué dans l'Annexe 5, l'opinion repose sur les éléments suivants :

- (a) les résultats des travaux d'audit entrepris dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'audit basé sur les risques pour 2021, en effectuant des audits du siège et des processus opérationnels ainsi qu'en adoptant une modalité d'audit à distance (RAM) mondiale englobant tous les pays dans les six bureaux régionaux ;

<sup>1</sup> <https://www.unfpa.org/admin-resource/unfpa-oversight-policy>

<sup>2</sup> Voir DP/FPA/2007/20.

- (b) le degré d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit ;
- (c) la deuxième ligne de défense en tant que recours partiel reposant sur les rapports obtenus de l'Administration ;
- (d) l'absence de déficiences significatives dans le cadre général de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles de l'organisation qui pourraient, individuellement ou collectivement, nuire à la réalisation des objectifs de l'entité, comme indiqué ci-après :
  - (i) l'approche harmonisée des audits des transferts de fonds ;
  - (ii) le processus de gestion du risque institutionnel ; et
  - (iii) le processus d'auto-évaluation des contrôles.

## C. Exclusions

6. En 2021, comme les années précédentes, le FNUAP a sous-traité des fonctions importantes à d'autres organismes du système des Nations Unies, notamment (a) certaines activités de gestion des ressources humaines ; (b) la préparation des états de paie et le paiement de son personnel et du personnel engagé sous contrat de service ; (c) le traitement des paiements ; (d) la gestion de la trésorerie ; (e) l'hébergement et la gestion du système actuel de planification des ressources institutionnelles (Atlas) ; et (f) d'autres services informatiques. L'Administration du FNUAP s'est fiée aux activités de contrôle de gestion et de contrôle fiduciaire menées par les organisations des Nations Unies auxquelles ces fonctions ont été confiées en sous-traitance, en ce qui concerne l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne y afférents. Ces fonctions externalisées sont soumises aux dispositions sur l'audit interne prévues dans les politiques et procédures respectives des organisations des Nations Unies et ne sont pas couvertes par l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation.

7. De plus, le FNUAP a sous-traité d'importantes fonctions de technologie de l'information et des communications, dont l'hébergement de systèmes essentiels (par exemple, e-mail, stockage dans le cloud, hébergement de sites Web), à des prestataires de services tiers. Celles-ci, sous réserve des dispositions sur l'audit interne prévues dans les politiques et procédures respectives des tiers, ne sont pas couvertes par l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation.

## D. Limites du champ d'application

8. En raison des limites d'accès aux bureaux du siège et des restrictions de déplacement vers les bureaux du FNUAP hors du siège provoquées par la pandémie mondiale de COVID-19, la plupart des activités d'audit, de conseil et d'investigation du Bureau des services d'audit et d'investigation ont été menées à distance en 2021. Bien que la modalité de travail à distance ait permis au Bureau des services d'audit et d'investigation de mener à bien ses travaux, elle a limité la portée et l'application de certaines procédures d'audit et d'investigation, en particulier dans les bureaux nationaux et régionaux. Les limites impliquaient l'absence d'inspections oculaires, l'absence de vérifications physiques des actifs et des fournitures et le non-examen des documents réels et d'autres données probantes ; aucun audit des bureaux de pays n'a été effectué, mais cela a été compensé par les audits de RAM.

## E. Opinion globale de l'audit interne

9. L'opinion générale du Bureau des services d'audit et d'investigation est que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'entité étaient « *partiellement satisfaisants avec quelques améliorations nécessaires* ». <sup>3</sup> Cela signifie que ces systèmes et processus ont été conçus de manière adéquate et fonctionnent efficacement, mais ont besoin d'être améliorés afin de garantir, de manière raisonnable, que les objectifs des unités administratives ou des processus audités seront atteints. Aucun des

<sup>3</sup>La notation de cette année de « partiellement satisfaisant avec quelques améliorations nécessaires » équivaut à la notation de l'année dernière de « certaines améliorations nécessaires ». Elle est étiquetée comme telle conformément à l'harmonisation des rapports annuels. Les notations sont les suivantes : satisfaisant ; partiellement satisfaisant avec quelques améliorations nécessaires ; partiellement satisfaisant avec des améliorations majeures nécessaires ; et insatisfaisant.

problèmes identifiés n'a toutefois été considéré comme pouvant fortement compromettre la réalisation de ces objectifs.

#### **IV. Déclaration d'indépendance et de conformité aux normes d'audit interne**

10. 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 2021. Grâce aux ressources disponibles et à l'autorité déléguée à la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation, le Bureau n'a connu aucune ingérence dans la détermination de la portée de son audit ainsi que dans l'exécution et la communication des résultats de son travail.

11. Le Bureau des services d'audit et d'investigation mène ses travaux d'audit interne conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et au Code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes, qui ont été adoptés à l'usage des représentants des services d'audit interne des organisations du système des Nations Unies en juin 2002. Les indicateurs clés de performance du Bureau des services d'audit et d'investigation sont définis dans l'Annexe 4.

12. Le Bureau des services d'audit et d'investigation mène des enquêtes conformément au Statut et Règlement du personnel des Nations Unies, à la Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation, au Cadre disciplinaire du FNUAP, à la Politique de contrôle du FNUAP et aux Directives uniformes pour les investigations. Le Bureau des services d'audit et d'investigation est également guidé par la jurisprudence des Tribunaux du contentieux administratif et d'appel des Nations Unies et par les meilleures pratiques d'investigation adoptées par les organes d'enquête homologues.

13. Le Bureau des services d'audit et d'investigation maintient un programme interne d'assurance et d'amélioration de la qualité, qui comprend des activités d'assurance de la qualité au niveau de l'institution et de l'engagement, des auto-évaluations annuelles continues (notamment les commentaires des clients) et une évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne tous les cinq ans. La dernière évaluation externe de la qualité a été achevée en décembre 2021 : le Bureau des services d'audit et d'investigation a reçu la meilleure notation de « conformité générale » aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et au Code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes. L'évaluation externe de la qualité a également délivré au Bureau des services d'audit et d'investigation trois recommandations et 14 opportunités d'améliorations continues, que le Bureau a acceptées et dont il a lancé la mise en œuvre (comme indiqué dans la Section XIII).

#### **V. Ressources humaines et budgétaires**

14. Au 31 décembre 2021, le Bureau des services d'audit et d'investigation comptait 27 postes approuvés : une Directrice, 22 au niveau professionnel et 4 au niveau des services généraux.

15. L'effectif de l'audit interne comprend deux chefs de l'audit interne (un poste étant vacant en fin d'année), neuf auditeurs (un poste étant vacant en fin d'année) et un analyste de données (un poste étant vacant en fin d'année), auxquels s'ajoutent, à des fins d'engagement, des consultants individuels. Une agente des services généraux dédiée fournit une assistance à l'équipe.

16. En matière d'investigation, l'effectif comprend un chef, cinq enquêteurs, deux analystes d'investigation (un poste étant vacant en fin d'année) et un auditeur juricomptable (un poste étant vacant en fin d'année), auxquels s'ajoutent deux consultants. Une agente des services généraux dédiée fournit une assistance à l'équipe.

17. La Direction du Bureau des services d'audit et d'investigation est composée de la Directrice (nommée par intérim), d'un auditeur interne et de deux agentes des services généraux (un poste étant vacant à la fin de l'année). Les responsabilités de la Directrice sont définies dans la Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation

18. Le taux de postes vacants de 2021 (22 pour cent) au Bureau des services d'audit et d'investigation a augmenté, contre 15 pour cent en 2020 (voir Tableau 1). Les postes vacants ont été partiellement compensés par le recrutement de consultants.

Tableau 1  
Effectifs et budget, par fonction, à la fin de l'année – 2020 et 2021

Budget	Audit interne		Investigation		Administration		Total	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Postes professionnels et D2, approuvés	12	12	9	9	2	2	23	23
Postes professionnels, pourvus	11	9	8	8	1	1	20	18
Postes de services généraux, approuvés	1	1	1	1	2	2	4	4
Postes de services généraux, pourvus	1	1	1	1	1	1	3	3
<b>Postes vacants</b>	1	3	1	1	2	2	4	6
Allocation budgétaire (en milliers de dollars)	4 546	4 625	3 170	3 216	1 186	964	8 902 <sup>(a)</sup>	8 805 <sup>(b)</sup>
Utilisation du budget (en milliers de dollars)	3 348	3 653	1 981	2 487	871	850	6 200	6 990
<b>Budget restant</b> (en milliers de dollars)	1 198	972	1 189	729	315	114	2 702	1 815

(a) L'allocation pour l'audit, l'investigation et la Direction est légèrement différente en raison d'un changement dans la méthodologie d'allocation entre ces sections, mais le budget total pour les deux années est le même.

(b) En juillet 2021, la fonction de Secrétariat du Comité consultatif de supervision a été transférée de la Direction du Bureau des services d'audit et d'investigation au Bureau de la Directrice exécutive, désignée par le Chef du Service du Conseil d'administration. Les dépenses désignées (214 800 dollars) du Comité consultatif de supervision ont donc été réaffectées en conséquence. Sans cette réaffectation, le budget du Bureau des services d'audit et d'investigation pour 2021 aurait augmenté de 117 800 dollars. En conséquence, par rapport à 2020, le budget alloué au Bureau des services d'audit et d'investigation a diminué de 97 000 dollars nets. L'utilisation du Bureau des services d'audit et d'investigation est passée à 80 pour cent en 2021, contre 70 pour cent en 2020.

## VI. Mise en œuvre du plan d'audit basé sur les risques de 2021

19. Le Bureau des services d'audit et d'investigation réalise ses activités d'assurance selon 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 sur la base d'une évaluation documentée des risques d'audit de l'univers d'audit. Le niveau de risque est mesuré en fonction d'un ensemble d'indicateurs qui représentent l'incidence potentielle 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<sup>4</sup> se fonde sur des indicateurs mesurant : (a) la matérialité des programmes/projets ; (b) la complexité opérationnelle, la performance et les changements dans la portée des programmes et/ou des activités ; (c) les changements liés aux programmes prévus (par exemple, les recensements et les interventions humanitaires) ; (d) la capacité de l'unité administrative à gérer les activités opérationnelles et de programme 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 processus, 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.

<sup>4</sup> Bureaux de pays, bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux et unités du siège



22. Les risques associés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) 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 considération : (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. Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, chaque unité administrative et processus institutionnel se voit attribuer une cote de risque (élevée, moyenne ou faible) qui est utilisée pour les classer par priorité et élaborer le plan d'audit interne, conformément à la stratégie d'audit interne.

25. Le résultat du plan d'audit basé sur les risques de 2021 et le degré d'avancement de sa mise en œuvre sont présentés dans le Tableau 2.

Tableau 2  
Degré d'avancement de la mise en œuvre du plan d'audit de 2021

Degré d'avancement	Fonctions	Programme/ projet	Lié au bureau régional	TIC	RAM <sup>(a)</sup>	Audits de bureau de pays	Total
Engagements reportés de 2020 et des années précédentes	7 <sup>(b)</sup>	1	1	2	6	-	17
Nouveaux engagements prévus en 2021 et achevés en 2021	2	1	-	-	-	4	7
Engagements prévus en 2021 et à achever en 2022	2						2
<b>Total – prévisions</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>26</b>
Degré d'avancement de la mise en œuvre du plan d'audit au 31 décembre 2021							
Rapports finaux d'audit/d'évaluation publiés en 2021	2	1	1		6		10
Rapports sur les engagements de conseil	1			1			2
<b>Sous-total – rapports publiés en 2021<sup>(c)</sup></b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>		<b>12</b>
Engagement d'audit terminé et projets de rapports en préparation ou en cours d'examen pour publication, T1 2022	5					1	6
Travail de terrain en cours et rapport à publier, T2 2022		1					1
Phase de planification lancée						2	2
<b>Sous-total – engagements commencés en 2021, à reporter en 2022</b>	<b>5</b>	<b>1</b>				<b>3</b>	<b>9</b>
Non commencé et reporté à 2022 ou aux années ultérieures	3			1		1	5
<b>Sous-total des engagements reportés aux années</b>	<b>3</b>			<b>1</b>		<b>1</b>	<b>5</b>

<b>ultérieures</b>							
<b>Total général</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>26</b>

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

(b) Cela comprend deux services de conseil et des rapports.

(c) Veuillez consulter l'Annexe 1 pour obtenir la liste des rapports d'audits et de conseils émis en 2021.

## VII. Résultats de l'audit interne

26. Pour les engagements en matière d'assurance<sup>5</sup>, le Bureau des services d'audit et d'investigation attribue une notation d'audit globale sur la base de son évaluation des processus pertinents de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au niveau de l'unité administrative ou du processus. En 2017, conformément à une proposition du groupe de travail des représentants des services d'audit interne des Nations Unies (UN-RIAS) en 2016 sur l'harmonisation des notations d'audit au niveau de l'engagement, le Bureau des services d'audit et d'investigation a adopté un système de notation d'audit à quatre échelles.<sup>6</sup> En 2021, le Bureau des services d'audit et d'investigation a davantage rationalisé ses définitions du système de notation à quatre échelles, car cela a été laissé à la discrétion de la Directrice par le groupe de travail UN-RIAS. Au cours des engagements d'audit, le Bureau des services d'audit et d'investigation a également identifié les bonnes pratiques adoptées au niveau stratégique, opérationnel et de conformité des entités auditées et a l'intention de les partager avec le reste de l'organisation en tant que leçons apprises et adoption possible. Les notations attribuées à chaque domaine d'audit sont résumées dans le Tableau 3 ci-dessous.

27. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a publié 10 rapports en 2021, dont 8 ont été jugés « partiellement satisfaisants avec quelques améliorations nécessaires ». Différentes échelles de notation ont été utilisées pour les rapports sur la gestion du risque institutionnel et l'audit financier du projet de recensement du Guatemala.

28. Les 10 rapports ont abouti à 68 recommandations, dont 38 (56 %) ont été classées « hautement prioritaires ».

<sup>5</sup> Les services d'assurance englobent un examen objectif des données probantes afin de fournir une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation.

<sup>6</sup> Voir les notations d'audit et les définitions sur <https://www.unfpa.org/admin-resource/standard-definition-audit-terms>.

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

Domaine audité	Nombres d'audits	Satisfaisant	Partiellement satisfaisant avec quelques améliorations nécessaires	Partiellement satisfaisant avec des améliorations majeures nécessaires	Non satisfaisant
<b>Audits des unités administratives</b>					
Centre de services partagés des opérations régionales			X		
<b>Sous-total – Audits des unités administratives</b>	<b>1</b>				
Audit et surveillance à distance (RAM)					
Bureaux dans les régions suivantes :					
États arabes			X		
Amérique latine et Caraïbes			X		
Afrique du Sud et de l'Est			X		
Europe de l'Est et Asie centrale			X		
Asie et Pacifique			X		
<b>Sous-total – Audit et surveillance à distance</b>	<b>6</b>				
<b>Audits/évaluations de processus</b>					
Audit du processus de gestion du plan de travail			X		
Évaluation du processus de gestion du risque institutionnel du FNUAP <sup>(a)</sup>		S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
<b>Sous-total – Audits/évaluations de processus</b>	<b>2</b>				
<b>Audits de programmes/projets</b>					
Audit externalisé du projet « XII <sup>e</sup> recensement national de la population et VII <sup>e</sup> recensement national du logement du Guatemala » <sup>(b)</sup>		S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
<b>Sous-total – Audits/évaluations de programmes/projets</b>	<b>1</b>				
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(a) La notation est « *En développement* ». Voir paragraphe 31.

(b) Aucune notation n'a été fournie. L'opinion sur les états financiers à vocation spéciale n'est pas modifiée.

## A. Audits de siège et de processus

29. En 2021, le Bureau a mené un audit du processus de gestion du plan de travail et une évaluation du processus de gestion du risque institutionnel au siège ainsi que du Centre de services partagés des opérations régionales dans la région de l'Afrique du Sud et de l'Est. En outre, un audit financier d'un projet au Guatemala, sous-traité à un cabinet d'audit par le Bureau des services d'audit et d'investigation, a été élaboré avec une opinion d'audit non modifiée.

30. L'audit du processus de gestion du plan de travail<sup>7</sup> a abouti à une notation globale de « partiellement satisfaisant avec quelques améliorations nécessaires ». L'audit a donné lieu à neuf recommandations, avec six priorités élevées et trois priorités moyennes. Un meilleur alignement des indicateurs de produit et des résultats du plan de travail dans le Système global de programmation ainsi que de ceux des descriptifs de programme de pays et du Système d'information stratégique a été souligné afin de créer une planification et un rapport plus rationalisés des activités de programme. La formation du personnel participant à la gestion

<sup>7</sup> Numéro de rapport : [IA/2021-02](#) – Audit du processus de gestion du plan de travail.

du plan de travail doit être améliorée afin de s'assurer que les plans de travail, les formulaires d'« autorisation de financement et certificat de dépenses », sont examinés et approuvés au moment opportun. Enfin, les bureaux de terrain doivent renforcer la surveillance des outils et mécanismes de leurs cadres de plan de travail, tels que (a) l'introduction de plans de surveillance complets ; (b) la préparation d'une documentation standardisée sur les rapports de visite de surveillance ; et (c) la centralisation des référentiels d'informations pour saisir tous les résultats de la surveillance, les recommandations et les plans d'action pour un meilleur suivi.

31. Lors de l'évaluation du processus de gestion du risque institutionnel<sup>8</sup> du FNUAP, la conception et la mise en œuvre ont été évaluées quant à leur niveau de maturité sur la base du modèle de maturité de référence<sup>9</sup> pour la gestion des risques. Le niveau de maturité global est « Niveau 2 – *En développement* », ce qui signifie qu'une mise en œuvre structurée, une architecture de base et certains processus de rapport et de gestion reproductibles sont en place.<sup>10</sup> Le rapport d'audit comprenait 11 actions recommandées hautement prioritaires conçues pour aider l'organisation à améliorer son processus de gestion du risque institutionnel, à établir une structure de gouvernance appropriée pour gérer ses risques stratégiques et à donner le bon « ton au sommet » dans l'ensemble de l'organisation. Sept actions sont stratégiques sur les 11 recommandées, et quatre font référence à des questions opérationnelles.

32. L'audit du Centre de services partagés des opérations régionales du FNUAP<sup>11</sup> a donné une notation globale de « *partiellement satisfaisant avec quelques améliorations nécessaires* ». L'évaluation a abouti à 15 recommandations, avec neuf priorités élevées et six priorités moyennes, afin d'aider le Centre de services partagés des opérations régionales à améliorer sa prestation de services et ses opérations. Un mandat complet a été mis en évidence afin de clarifier le cadre de gouvernance et les modalités, les rôles et responsabilités ainsi que la structure de gestion de la configuration du Centre de services partagés des opérations régionales. L'alignement des accords de délégation de pouvoir dans les bureaux de pays soutenus sur les rôles et les responsabilités devait être renforcé au Centre et sur la nécessité d'évaluer et de répondre périodiquement aux risques stratégiques et de fraude.

33. Les trois rapports ont abouti à 35 recommandations, dont 26 (74 %) ont été classées « hautement prioritaires ». Aucune recommandation n'a été faite sur l'audit financier d'un projet au Guatemala.

34. En outre, le Bureau des services d'audit et d'investigation a publié un rapport sur les états financiers à vocation spéciale d'un projet de recensement au Guatemala avec une opinion d'audit non modifiée. L'audit a été supervisé par le Bureau des services d'audit et d'investigation et exécuté par un cabinet d'audit externe. L'audit a abouti à une recommandation de « faible priorité ».

## B. Audit et surveillance à distance

35. Le processus d'audit et de surveillance à distance (RAM) est la principale source d'assurance des unités administratives en 2021 pour six régions couvrant 127 bureaux de pays. Le processus de RAM implique l'examen par le siège de l'efficacité opérationnelle de certains contrôles critiques et des transactions financières importantes des bureaux de pays sélectionnés. La mise en œuvre du processus a commencé en 2016 avec un engagement pilote axé sur la région de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale. Le processus a été élargi pour couvrir la région de l'Amérique latine et des Caraïbes en 2017, la région de l'Asie et du Pacifique en 2018, ainsi que l'Afrique occidentale et centrale et les États arabes en 2020.

36. Les rapports d'audit de RAM publiés en 2021 couvraient 553,0 millions de dollars, soit environ 64 pour cent des dépenses totales de l'organisation en 2020. Ces audits ont été réalisés en 2020 et leur portée était limitée, car ils n'ont été réalisés qu'à partir du siège. Les résultats de l'audit ont été communiqués à chaque bureau régional. Tous les audits ont été jugés « partiellement satisfaisants avec quelques améliorations nécessaires », ce qui a donné lieu à 32 recommandations, dont 11 (30 %) ont été

<sup>8</sup> Numéro de rapport : [IA/2021-04](#) – Évaluation du processus de gestion du risque institutionnel du FNUAP.

<sup>9</sup> Le modèle de maturité des risques décrit les indicateurs et les activités clés qui composent un programme de gestion du risque institutionnel durable, reproductible et mature.

<sup>10</sup> Les niveaux de maturité des risques sont les suivants : 1 (Initiation) ; 2 (En développement) ; 3 (Défini) ; 4 (Géré) ; et 5 (Optimisé). <https://www.rims.org/resources/strategic-enterprise-risk-center/risk-maturity-model-faq>

<sup>11</sup> Numéro de rapport d'audit : [IA/2021-05](#) – Audit du Centre de services partagés des opérations régionales.

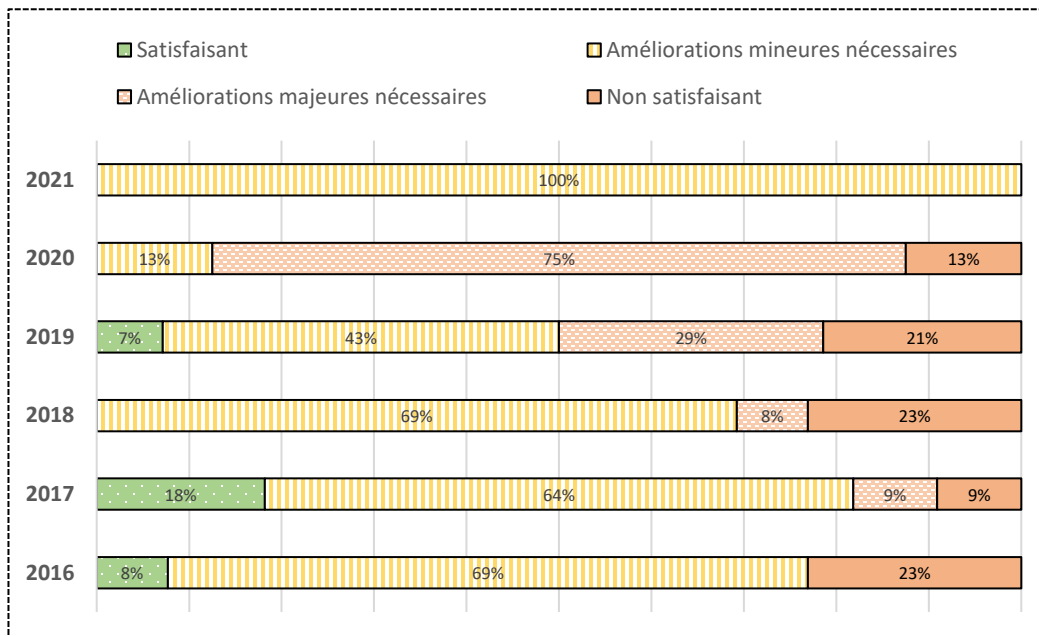
classées de « haute priorité » et 21 (65 %) de « priorité moyenne ». Le Tableau 4 ci-dessous répertorie les problèmes récurrents par domaine d'audit qui ont été identifiés à partir des audits de RAM.

Figure 1  
Aperçu des notations d'audit interne pour 2017-2021

Tableau 4  
Résumé des problèmes récurrents dans les audits de RAM

Domaine d'audit	Problèmes d'audit récurrents
Gestion du programme	Faiblesse des contrôles de gestion financière des dépenses des programmes, notamment le déblocage des fonds du programme sans un plan de travail valide et signé. Dépenses saisies de manière inexacte dans le cadre de la modalité de mise en œuvre appropriée.
Achats	Planification inadéquate des achats et manque de surveillance de l'exécution des plans d'achat, notamment pour les activités humanitaires. Utilisation limitée d'accords à long terme pour améliorer la rentabilité des transactions d'achat. Données probantes documentaires limitées de la réception et de l'inspection des produits et services avant que les paiements ne soient effectués aux fournisseurs.
Gestion de l'inventaire	Retards dans le dédouanement des stocks. Contrôles insuffisamment documentés ou inexistantes sur la réception des stocks et leur remise aux partenaires d'exécution. Absence ou insuffisance de suivi, de surveillance et de rapports sur les niveaux des stocks, la distribution et la disponibilité des marchandises.
Finance	Enregistrement inexact des transactions dans les codes de projet, d'activité, de fonds ou de compte du grand livre appropriés. Les engagements financiers ne sont pas reflétés et approuvés en temps opportun dans Atlas avant que les décisions d'achat de produits et de services ne soient communiquées aux fournisseurs.
Ressources humaines	Écarts par rapport aux politiques et procédures de RH applicables, notamment la sélection, l'attribution et la gestion des contrats de service et de conseil individuel.
Services administratifs	Écarts par rapport à la politique de voyage, en particulier en ce qui concerne la planification du voyage et la réservation des billets en temps opportun ; l'obtention des habilitations de sécurité ainsi que la préparation et la soumission, en temps opportun, des rapports de voyage.

37. La Figure 1 ci-dessous offre un aperçu des notations d'audit interne sur les rapports d'audit publiés pour 2017-2021.



## VIII. Services de conseil

38. La Charte du Bureau des services d’audit et d’investigation stipule qu’il peut fournir des services de conseil à l’Administration du FNUAP (dont la nature et la portée sont convenues avec l’Administration) dans la mesure où l’indépendance et l’objectivité du Bureau ne sont pas compromises. La participation de la Directrice du Bureau des services d’audit et d’investigation aux comités et conseils s’est toujours faite à titre d’observation.

39. En 2021, le Bureau des services d’audit et d’investigation a fourni des services de conseil dans divers domaines d’activité et en réponse à la pandémie de COVID-19. L’environnement interne et externe dans lequel le FNUAP agit continue d’évoluer rapidement, avec une sollicitation importante des services de conseil ad hoc du Bureau des services d’audit et d’investigation. Étant donné ses capacités limitées, le Bureau des services d’audit et d’investigation n’a pu répondre qu’à certaines demandes de manière sélective, plusieurs demandes nécessitant un investissement en temps important, notamment de la part de l’équipe d’Administration du Bureau.

40. Dans le cadre de sa pratique d’audit interne, le Bureau des services d’audit et d’investigation fournit des services de conseil indépendants et objectifs qui incluent des conseils pour promouvoir des améliorations dans les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Un engagement en matière de conseil n’est pas un audit destiné à fournir une assurance sur l’unité administrative ou les processus examinés. Les services de conseil réalisés en 2021 concernent les domaines suivants :

- (a) *Services de conseil.* Le Bureau des services d’audit et d’investigation a fourni deux services de conseil afin d’examiner le processus de demande de paiement et le Bureau d’assistance logistique dans le cadre de la COVID-19. Deux rapports ont été publiés, comme indiqué dans le Tableau 2 ;
- (b) *Exploitation et abus sexuels, et harcèlement sexuel.* Le Bureau des services d’audit et d’investigation, en particulier le Service d’investigation, a continué de fournir un soutien à l’Administration pour la formation et l’examen des accords avec les donateurs. Le Bureau des services d’audit et d’investigation a poursuivi la coordination interne et interorganisations sur les

questions d'exploitation et d'abus sexuels ainsi que de harcèlement sexuel avec le Comité permanent interorganisations, le Comité de haut niveau sur la gestion et les représentants des services d'enquête des Nations Unies (UN-RIS). Le Bureau des services d'audit et d'investigation poursuivra son soutien en 2022, dans la limite de ses ressources mises à disposition pour 2022 ;

- (c) *Examen des accords de financement.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a examiné 17 accords de financement, qui indiquent un changement par rapport aux structures traditionnelles des accords ainsi qu'aux accords non standard de plus en plus complexes, en particulier avec des clauses sur l'audit, l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et les enquêtes générales. Le processus d'examen des accords avec les donateurs nécessite, de plus en plus, une approche cohérente plus coordonnée et unique, avec des délais de réponse courts, bien que bienvenus, ajoutés à la charge de travail et à la complexité ;
- (d) *Évaluations.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a contribué aux examens ou évaluations menés par certains États membres et donateurs aux niveaux local et institutionnel, lorsque sa participation ou lorsque des informations supplémentaires ont été sollicitées. Les exemples incluent la participation à : (i) une étude réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) pour éclairer la réflexion stratégique sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement en vue des prochaines discussions politiques et décisions opérationnelles des parties prenantes ; (ii) une enquête de 2021 auprès des entités des Nations Unies sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles ; et (iii) une enquête de vérification de l'aide humanitaire de la Commission européenne auprès des Nations Unies ;
- (e) *Politiques et autres activités.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a fourni des informations sur cinq politiques et procédures afin d'améliorer la gestion des risques, d'ajouter de la valeur et d'améliorer les opérations de l'organisation au FNUAP, en se concentrant sur les contrôles et la gestion des risques ainsi qu'en fournissant des suggestions, mais n'a pas participé au processus de prise de décision ni déterminé les actions que le FNUAP devrait entreprendre ;
- (f) *Soutien à l'équipe dirigeante du FNUAP.* Ce point comprenait la participation du Bureau des services d'audit et d'investigation en tant qu'observateur au sein de divers comités ainsi que la fourniture de conseils ad hoc, y compris le Comité exécutif, le Conseil du projet ERP, le Conseil de gouvernance des TIC et le Comité de pilotage humanitaire, avec la fourniture de conseils ad hoc ;
- (g) *Implémentation ERP.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation suit et soutient la mise en œuvre du nouveau système ERP à titre consultatif depuis le dernier trimestre de 2021 et a soumis des notes consultatives au Président du Conseil du projet ;
- (h) *Soutien général au personnel et à l'Administration du FNUAP.* Ce point comprend les demandes d'informations ad hoc de diverses unités administratives, les réponses aux demandes d'assistance reçues par le biais du bureau de service intégré institutionnel, et la fourniture de données mensuelles à inclure dans les tableaux de bord d'information du FNUAP.

## **IX. Mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne**

41. Le taux de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne formulées avant 2021 était de 99 %. Les recommandations formulées dans les rapports d'audit publiés en 2021 ne sont dues qu'en 2022 et au-delà. L'Administration du FNUAP a souscrit à toutes les observations et recommandations issues de l'audit interne sur tous les rapports d'audit publiés en 2021. Aucune recommandation n'a été retirée parce qu'elle n'était plus applicable ou en raison de l'acceptation par l'Administration des risques résiduels.

42. Cinq recommandations issues de l'audit étaient en suspens depuis longtemps,<sup>12</sup> comme indiqué dans le Tableau 5 (c.-à-d. une datant de 2016 et quatre de 2020), dont quatre étaient hautement prioritaires et une moyennement prioritaire. Ces recommandations portaient sur la nécessité de (a) renforcer la portée, la fréquence et l'efficacité de la surveillance par les bureaux régionaux de la performance opérationnelle et liée aux programmes des bureaux de pays ; (b) procéder à une évaluation plus rigoureuse des risques par un bureau de pays ; (c) clarifier la politique d'appui budgétaire direct ; (d) renforcer les efforts de mobilisation des ressources d'un bureau ; et (e) soumettre, en temps opportun, les certifications et les demandes de cession d'actifs. Des informations plus détaillées sur ces recommandations en retard depuis longtemps sont présentées à l'Annexe 2.

Tableau 5  
Ancienneté des recommandations, au 31 décembre 2021

Priorité	Total des recommandations en suspens	<12 mois	12-18 mois	>18 mois
Élevé	40	35	1	4 <sup>(a)</sup>
Moyen	31	28	2	1
Total	71	63	3	5
Dû en 2022 et au-delà	62	60	2	-
En retard	9 <sup>(b)</sup>	3	1	5

<sup>(a)</sup> La recommandation de 2016 a été réévaluée en 2021. Elle a ensuite été clôturée et une nouvelle recommandation a été émise en 2022 afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement de contrôle.

<sup>(b)</sup> Le Bureau des services d'audit et d'investigation a été informé que l'une de ces recommandations avait été mise en œuvre en 2021, mais l'approbation finale n'a pas pu être signalée comme telle en raison d'un problème d'utilisation de l'application centrale de l'équipe.

## X. Divulgence des rapports d'audit interne

43. Tous les rapports d'audit interne publiés dans le cadre du plan d'audit de 2021 ont été rendus publics conformément à la décision 2012/18 du Conseil d'administration et sont disponibles sur le site Web de divulgation des audits du FNUAP : (<https://www.unfpa.org/internal-audit-reports-listing-page>). Aucune demande de rédaction de rapports d'audit n'a été reçue en 2021 de la part du FNUAP, d'une organisation ou d'un État membre.

44. Bien que les rapports consultatifs publiés en 2021 n'aient pas été publiés, le Bureau des services d'audit et d'investigation a délivré des copies des rapports aux cadres dirigeants, au Comité consultatif de supervision et au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies.

## XI. Activités d'investigation en 2021.

45. 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 ;

<sup>12</sup> La recommandation de 2016 a été réévaluée en 2021. Elle a ensuite été clôturée et une nouvelle recommandation a été émise en 2022 afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement de contrôle. Le terme « recommandations en suspens depuis longtemps » est désormais utilisé dans l'approche harmonisée pour celles qui restent ouvertes au-delà de 18 mois à compter de la publication d'un rapport.



- (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 ;
- (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.

46. La procédure d'investigation adoptée 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, lorsque cela est justifié, 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 2021.

## **A. Prise en charge**

47. En 2021, le Bureau des services d'audit et d'investigation a ouvert 118 nouveaux dossiers, ce qui est légèrement supérieur aux niveaux de 2020 (116) et 2019 (112). Conformément à une demande du Conseil d'administration visant à ce que les fonds et programmes harmonisent les définitions et les rapports, le Bureau des services d'audit et d'investigation a adopté les catégories suivantes pour l'enregistrement des dossiers, qui diffèrent des années précédentes : fraudes et irrégularités financières ; inconduite sexuelle (inclut l'exploitation et les abus sexuels, les agressions sexuelles et le harcèlement sexuel) ; comportement interdit (y compris le harcèlement, l'abus d'autorité et la discrimination) ; représailles ; et autres inconduites/actes répréhensibles.

48. La Figure 2 et le Tableau 6 indiquent la répartition des nouveaux dossiers ouverts en 2021 en utilisant les nouvelles catégories harmonisées pour l'enregistrement des dossiers.

Figure 2  
Prise en charge de dossiers en 2021

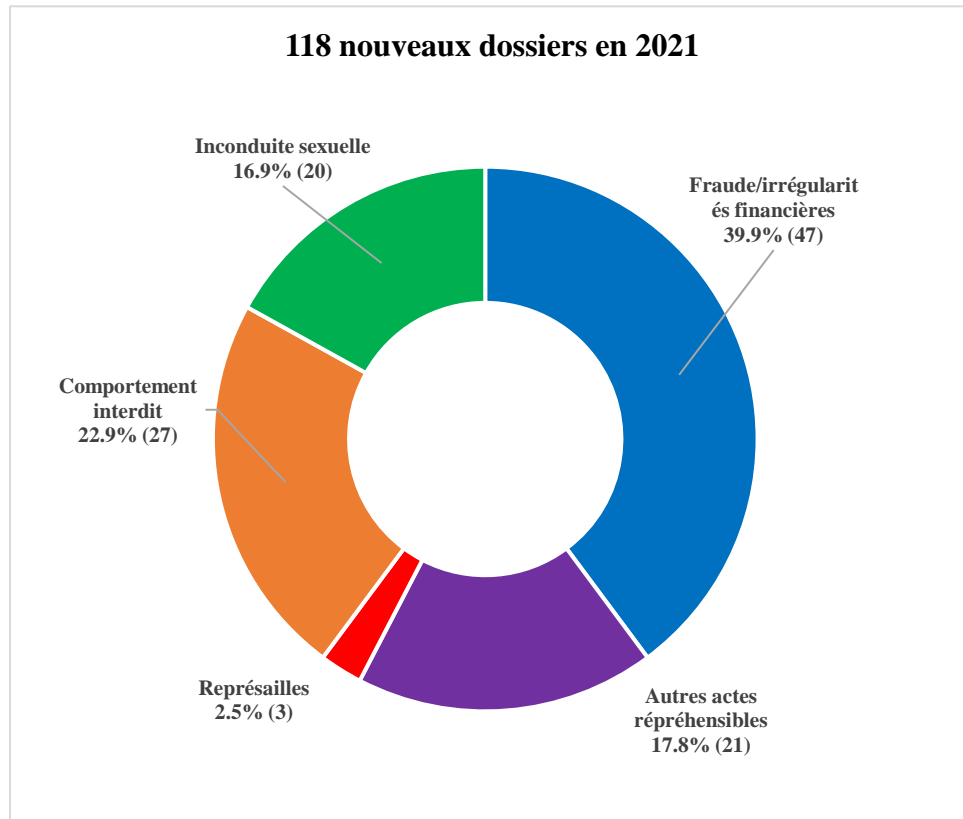


Tableau 6  
Catégorie de prise en charge de dossiers par année

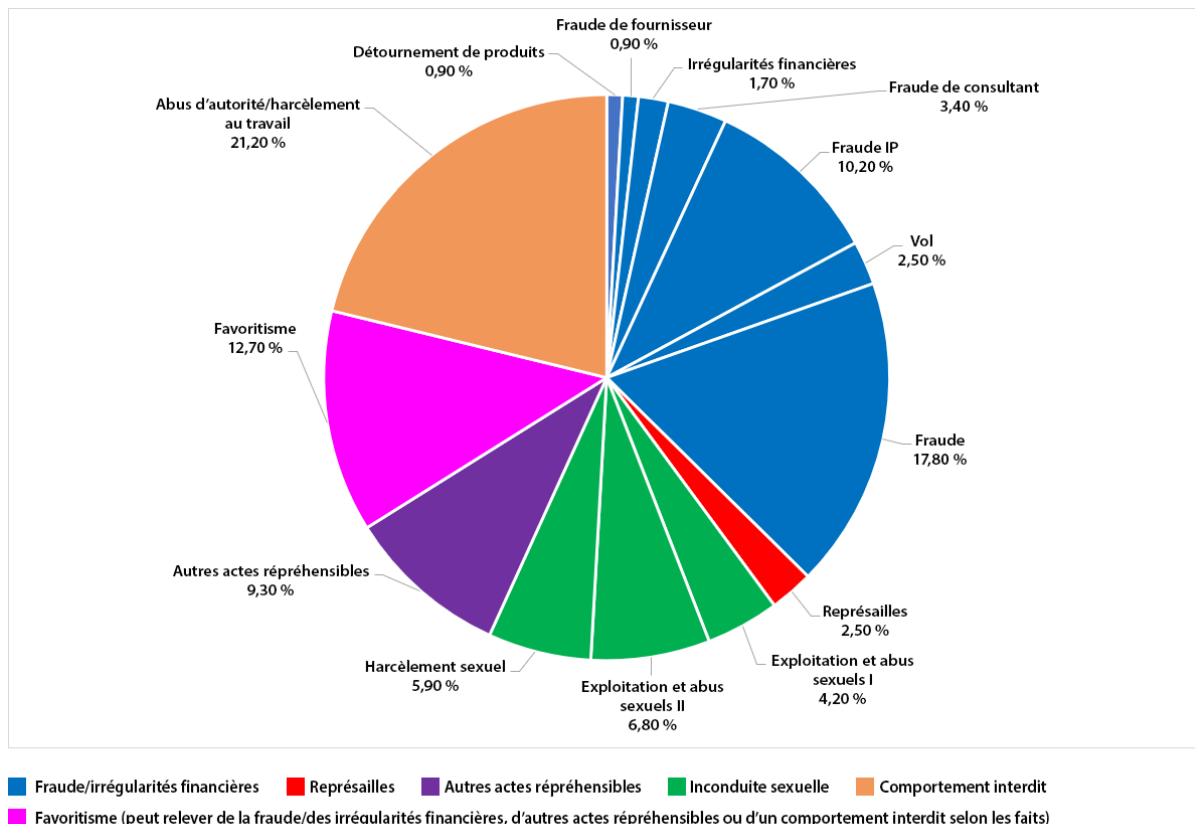
Prise en charge de dossiers par catégorie pour 2019-2021			
Catégorie d'allégation	Dossiers en 2019	Dossiers en 2020	Dossiers en 2021
Fraude et irrégularités financières	62	59	47
Comportement interdit	21	16	27
Inconduite sexuelle	19	24	20
Représailles	1	1	3
Autres actes répréhensibles	9	16	21
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>116</b>	<b>118</b>

49. En plus des 118 dossiers enregistrés en 2021, le Bureau des services d'audit et d'investigation a ouvert 110 dossiers classés, qui consistaient en des signalements d'actes répréhensibles qui ne relèvent pas du mandat du Bureau des services d'audit et d'investigation ainsi que des demandes d'avis, qui nécessitaient tous deux un examen et une action plus approfondis. Cela représente une augmentation de 129 % par rapport à 2020 (48 dossiers classés) et une augmentation de 214 % par rapport à 2019 (35 dossiers classés). L'augmentation des dossiers classés peut être principalement attribuée à un processus de prise en charge plus rigoureux qui filtre les plaintes de manière approfondie pour déterminer si elles relèvent du mandat du Bureau des services d'audit et d'investigation avant d'ouvrir un dossier.

## B. Types d'allégations

50. La Figure 3 ci-dessous présente une répartition plus détaillée des types d'allégations reçues par le Bureau des services d'audit et d'investigation.

Figure 3  
Prise en charge de dossiers en 2021 par type d'allégation



## C. Prise en charge de dossiers au siège et par région

51. Le Tableau 7 ci-dessous présente la répartition des dossiers ouverts en 2021, par rapport à 2020, au siège et par région.

Tableau 7  
Prise en charge de dossiers en 2020 et 2021 au siège et par région

Région du FNUAP	2020		2021	
	Nombre de dossiers	Pourcentage du total	Nombre de dossiers	Pourcentage du total
Siège	9	8	4	3
Asie et Pacifique	23	20	14	12
Afrique du Sud et de l'Est	19	16	37	32
Europe de l'Est et Asie centrale	7	6	4	3
Amérique latine et Caraïbes	7	6	5	4

États arabes	33	28	31	26
Afrique occidentale et centrale	18	16	23	20
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

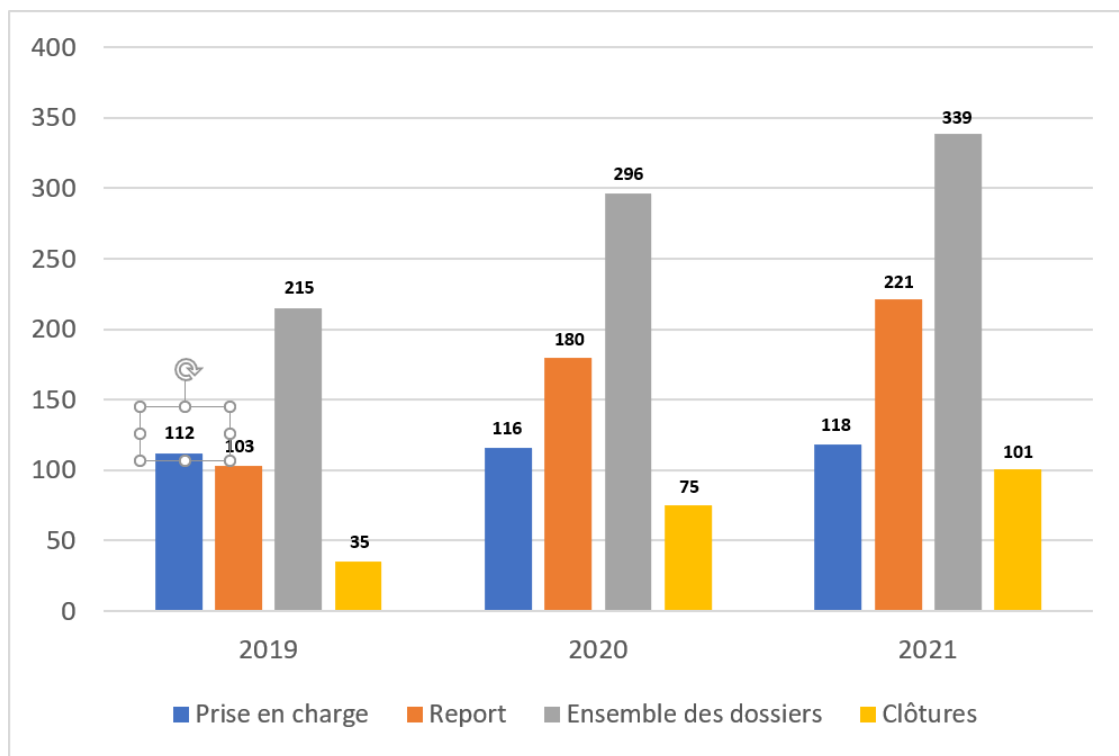
#### **D. Volume de dossiers en 2021**

52. En 2021, le Bureau des services d'audit et d'investigation avait un volume de 339 dossiers (221 dossiers reportés de 2020, 0 dossier rouvert et 118 nouveaux dossiers), ce qui représente une augmentation de 15 pour cent par rapport à 2020. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a clôturé 101 des 339 dossiers (voir Tableau 8 et Figure 4 ci-dessous).

Tableau 8  
Répartition des dossiers traités en 2021

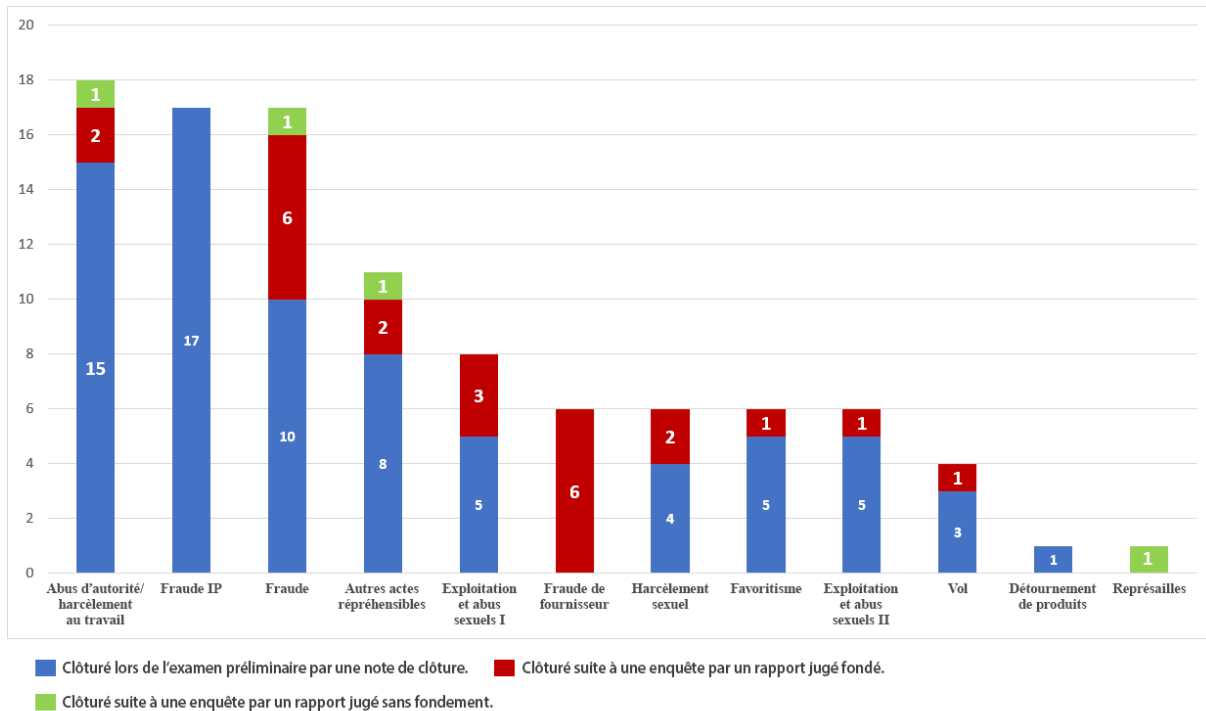
État des dossiers	Nombre de dossiers
Report au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	221
Prise en charge pendant l'année	118
Rouvert de l'année précédente	0
<b>Nombre total de dossiers au cours de l'année</b>	<b>339</b>
Clôturé pendant l'année	101
Dossiers en cours au 31 décembre 2021	238

Figure 4  
Prise en charge, report, ensemble des dossiers et clôtures par année



53. Sur l'ensemble des dossiers (339) en 2021, 101 ont été clôturés à la fin de l'année. Soixante-treize (73) dossiers ont été clôturés par une note de clôture après une évaluation préliminaire, après que le Bureau des services d'audit et d'investigation a examiné les données probantes et déterminé que : (a) la question ne relève pas du mandat du Bureau des services d'audit et d'investigation ; (b) il n'y a aucune indication raisonnable qu'un acte répréhensible ait pu se produire ; (c) il n'y a pas d'informations spécifiques pour justifier et constituer la base d'une enquête formelle ; (d) une enquête n'était pas autrement la mesure la plus appropriée ; ou (e) le dossier ne méritait pas autrement une enquête complète. Vingt-huit (28) dossiers ont été clôturés par un rapport de clôture ou d'enquête après une enquête approfondie, après que le sujet a été informé, que tous les témoins concernés ont été interrogés et que toutes les données probantes pertinentes ont été examinées (voir Figure 5). Cela représente une augmentation de 35 % par rapport au nombre de dossiers clôturés en 2020 (75) et une augmentation de 189 % par rapport au nombre de dossiers clôturés en 2019 (35).

Figure 5  
Répartition des dossiers clôturés en 2021, par catégorie, et en fonction du bien-fondé des allégations



54. Sur les 28 dossiers qui ont été clôturés après une enquête complète en 2021, 24 dossiers ont été entièrement ou partiellement jugés fondés (voir la Figure 5, le Tableau 9 et les détails à l'Annexe 3). Concernant les enquêtes sur les représailles, le Bureau des services d'audit et d'investigation clôt le dossier en soumettant un rapport au Bureau de la déontologie pour déterminer de la suite à donner, que les allégations soient jugées fondées ou sans fondement. Dans tous les autres dossiers, si une enquête aboutit à au moins une allégation jugée fondée, le Bureau des services d'audit et d'investigation clôt le dossier en soumettant un rapport d'enquête à l'Unité juridique pour déterminer la suite à donner, et si aucune allégation n'est jugée fondée, le dossier est clôt par le Bureau des services d'audit et d'investigation par un rapport de clôture (voir Figure 5).

55. Sur les 24 dossiers jugés fondés, les allégations principales pourraient être réparties comme suit :

- la plupart des dossiers concernaient des fraudes et des irrégularités financières (13 dossiers, soit 54,2 %), qui se décomposent en six dossiers de fraude (25 %), six dossiers de fraude de fournisseur (25 %) et un dossier de vol (4,2 %) ;
- l'inconduite sexuelle était la deuxième catégorie la plus importante (six dossiers, soit 25 %) et comprenait quatre dossiers d'exploitation et d'abus sexuels (16,7 %) et deux dossiers de harcèlement sexuel (8,3 %) ;
- les comportements interdits (trois dossiers, soit 12,5 %) comprenaient deux dossiers d'abus d'autorité (8,3 %) et un dossier de favoritisme (4,2 %) ; et
- les autres actes répréhensibles comprenaient deux dossiers (8,3 %).<sup>13</sup>

56. Parmi les dossiers jugés fondés liés à des questions financières, neuf avaient des conséquences financières ; dans sept de ces dossiers, le Bureau des services d'audit et d'investigation a pu déterminer la

<sup>13</sup> Ces dossiers concernaient des violences domestiques et le non-respect d'obligations légales personnelles.

perte estimée. La valeur agrégée des dossiers jugés fondés impliquant une perte pour le FNUAP, concernant des pratiques frauduleuses ou des irrégularités financières, s'élevait à 86 284 dollars.

57. À la fin de l'année 2021, 238 dossiers, principalement sur la fraude (24 %), la fraude du partenaire d'exécution (19 %), le harcèlement et les abus d'autorité sur le lieu de travail (13 %) et le favoritisme (11 %), ont été reportés à 2022 (voir Tableau 8 et Figure 4). Cela représente une augmentation de 8 % des dossiers reportés par rapport à 2020, car le Bureau des services d'audit et d'investigation a continué de traiter un important arriéré de dossiers qui s'est accumulé ces dernières années en raison d'une augmentation des signalements d'inconduite et des postes vacants antérieurs au sein du Service d'investigation.

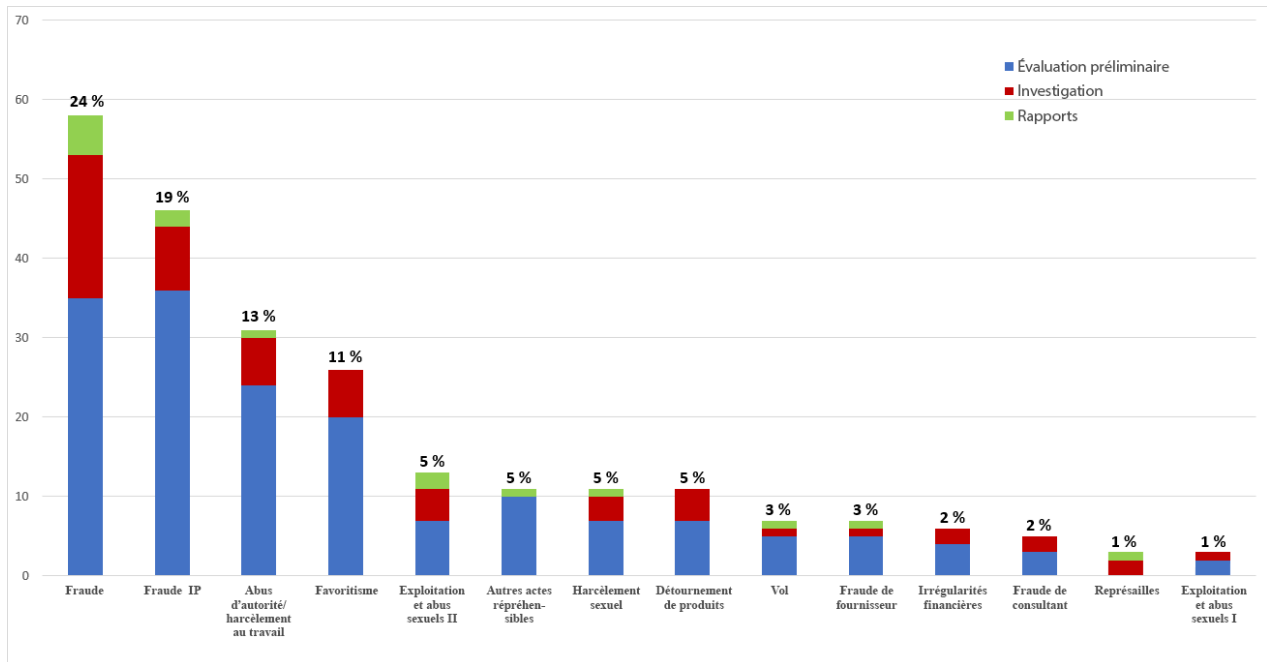
58. Sur les 238 dossiers en suspens à la fin de l'année, 165 (70 %) en étaient au stade de l'évaluation préliminaire, les autres se trouvant au stade de l'enquête (24 %) ou de la rédaction du rapport (6 %) (voir la Figure 4). Pour les 165 dossiers en suspens au stade de l'évaluation/examen préliminaire, les dossiers concernaient principalement la fraude des partenaires d'exécution (22 %), la fraude (21 %), le harcèlement et l'abus d'autorité au travail (15 %) ou le favoritisme (12 %).

59. Les dossiers clôturés en 2021 ont été, en moyenne, clôturés en 17,8 mois (de la réception à la clôture). Le portefeuille des dossiers en suspens à la fin de l'année date, en moyenne, de plus de 18,7 mois ; 75 % d'entre eux étaient au-dessus de l'objectif de six mois, datant en moyenne de 23,8 mois, compte tenu de la priorité accordée aux dossiers limités dans le temps et à ceux de représailles, d'inconduite sexuelle ainsi que de fraude et de vol de sommes supérieures à 2 500 dollars.

Tableau 9  
Répartition des dossiers clôturés en 2021

Type de clôture	Nombre de dossiers
Rapport d'enquête	25
(a) Soumis au Bureau juridique	24
(b) Soumis au Bureau de la déontologie (représailles)	1
Rapport de clôture	3
(a) Allégation jugée sans fondement	3
(b) Allégation dans laquelle aucun auteur n'a été identifié	0
Note consultative	0
Note de clôture (manque d'informations exploitables suffisantes pour ouvrir une enquête)	73
<b>Nombre total de dossiers en 2021</b>	<b>101</b>

Figure 6  
Répartition des dossiers ouverts, à la fin de l'année, par catégorie et stade du dossier



## XII. Supervision, surveillance et coordination des activités d'audit et d'enquête

### (i) Surveillance, coordination et consultation internes

60. Le Comité consultatif de supervision a régulièrement supervisé les travaux du Bureau des services d'audit et d'investigation en 2021. Le Comité a continué de conseiller la Directrice exécutive dans l'exercice de ses responsabilités en matière de responsabilisation, de gestion des risques, de contrôles internes, de gestion financière et d'établissement de rapports, ainsi que de processus de contrôle fiduciaire, y compris les questions d'audit externe, d'audit interne, les fonctions d'investigation et d'évaluation, et l'éthique. Le Comité consultatif de supervision a également conseillé la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation pour améliorer l'efficacité de la prestation des services d'audit interne, de conseil et d'investigation à l'organisation. En 2021, il a examiné et fourni des conseils sur le plan de travail annuel et sa mise en œuvre, le budget, les mises à jour périodiques des progrès et le rapport annuel du Bureau des services d'audit et d'investigation. Le Comité consultatif de supervision a reçu tous les rapports d'audit et de conseil émis par le Bureau des services d'audit et d'investigation en 2021. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation a assumé le rôle de Secrétaire du Comité consultatif de supervision jusqu'au 30 juin 2021, date à laquelle ce rôle a été transféré au Bureau de la Directrice exécutive et la responsabilité a été confiée au Chef du Service du Conseil d'administration.

61. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies s'est concerté avec le Bureau des services d'audit et d'investigation afin d'optimiser la couverture des audits et d'éviter les doubles emplois, et a déterminé dans quelle mesure il se fiait aux travaux d'audit interne du Bureau des services d'audit et d'investigation. En 2021, lors de la réalisation de son évaluation annuelle des risques comme base pour la préparation de son plan de travail et de ses calendriers d'audit interne, le Bureau des services d'audit et d'investigation s'est coordonné avec le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et a pris en considération les activités prévues par le Comité ainsi que les résultats des travaux d'audit externe. En outre, tous les rapports d'audit et de conseil ont été communiqués au Comité des commissaires aux comptes des



Nations Unies et, dans le cadre de réunions formelles et informelles, les parties ont tenu des consultations sur des questions d'intérêt commun ainsi que des questions importantes découlant des travaux d'audit et d'investigation.

62. En collaboration avec le Comité de suivi des questions d'audit, le Bureau des services d'audit et d'investigation a périodiquement examiné et validé l'adéquation et la mise en œuvre en temps voulu par l'Administration de toutes les recommandations issues de l'audit interne et, le cas échéant, les a clôturées. La présence de la Directrice en qualité de membre d'office aux réunions mensuelles du Comité tout au long de 2021 a contribué à l'examen en temps opportun des progrès réalisés par l'Administration dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne et, si nécessaire, a permis de fournir des conseils sur la manière de mettre en œuvre les recommandations de manière efficace et appropriée.

63. Dans le cadre de la culture organisationnelle d'intégrité du FNUAP, le Bureau des services d'audit et d'investigation a travaillé en étroite collaboration avec d'autres bureaux concernés du FNUAP, tels que le Bureau juridique, l'Unité de protection contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel, le Bureau de la déontologie, la Division des ressources humaines et le Bureau de la Directrice exécutive, au besoin, dans le cadre de ses travaux.

*(ii) Coordination et consultation externes*

64. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation représentait le centre de liaison au FNUAP pour toutes les questions liées au travail du Corps commun d'inspection jusqu'en août 2021, date à laquelle ce rôle a été transféré au Bureau de la Directrice exécutive. Pour le reste de l'année 2021, le Bureau des services d'audit et d'investigation a soutenu les activités relatives aux rapports du Corps commun d'inspection en examinant et en validant, le cas échéant, les réponses du FNUAP aux recommandations pertinentes du Corps commun d'inspection.

65. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi sa participation aux activités et réunions interinstitutions sur les questions d'audit interne. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a participé au partage de pratiques et d'expériences entre les services d'audit interne des organisations des Nations Unies, des institutions financières multilatérales et d'autres organisations intergouvernementales associées, telles que les représentants des services d'audit interne des Nations Unies (UN-RIAS et RIAS), ainsi qu'à l'harmonisation des activités d'établissement de rapports des fonds et programmes qui relèvent du Conseil d'administration.

66. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a participé activement aux activités et réunions interinstitutions sur les questions d'investigation, notamment aux réunions des représentants des services d'enquête des Nations Unies (UN-RIS) et à la Conférence des enquêteurs internationaux. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a également continué de participer activement aux activités interinstitutions concernant l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel.

### **XIII. La voie à suivre – 2022 et au-delà**

67. Le Bureau des services d'audit et d'investigation tient à remercier la Directrice exécutive, les cadres dirigeants, le Conseil d'administration et le Comité consultatif de supervision pour leur soutien continu, qui lui a permis de mener à bien son mandat en 2021 malgré les défis posés par la pandémie de COVID-19.

68. Grâce aux réponses aux rapports et aux conseils du Bureau des services d'audit et d'investigation, en 2021, le FNUAP a continué de démontrer son attachement à l'amélioration de l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en vigueur au sein du FNUAP.

69. Afin d'améliorer les services et de répondre aux recommandations et aux opportunités d'amélioration de l'évaluation externe de la qualité, discutée au paragraphe 7, et d'une évaluation interne de ses flux de travail, de la répartition de la charge de travail et de la structure organisationnelle conclue fin 2021, le Bureau des services d'audit et d'investigation a commencé à adopter de bonnes pratiques dans l'exercice de ses services d'audit interne, d'investigation et de conseil et à améliorer celles qui existent déjà. Certaines des

initiatives en cours, qui ont débuté à la fin de 2021 et visent à obtenir des gains tangibles immédiats en matière d'efficacité et d'efficience, comprennent les points suivants :

- (a) améliorer la méthode d'évaluation annuelle des risques de l'audit interne en faisant participer les principales parties prenantes dans le processus comme base pour établir des cycles d'audit appropriés pour les unités du siège, les bureaux de terrain, les processus institutionnels et les TIC ;
- (b) suspendre le processus de RAM en tant que source d'assurance en 2022, afin de recalibrer son utilisation et de rationaliser les programmes et outils d'audit qu'il emploie, en tenant compte de la finalité initiale du processus ;
- (c) adopter une approche d'audit hybride qui inclut des déplacements sur le terrain lorsque cela est nécessaire et faisable. Il s'agit d'une tactique pour faire face à un environnement mondial qui devrait rester incertain au moins jusqu'en 2022, compte tenu de la pandémie de COVID-19 ;
- (d) adopter des procédures opérationnelles standard et des modèles de rapport afin d'offrir des aperçus plus clairs, succincts et dynamiques des conclusions d'audit ainsi que des recommandations et des autres informations y afférents ;
- (e) rationaliser les procédures et adopter une approche de « triage », le cas échéant, pour faciliter la publication en temps opportun des notes de clôture et/ou des rapports d'enquête ;
- (f) accélérer l'examen des accords avec les donateurs qui sont renvoyés pour évaluation des clauses sur l'audit, les enquêtes, l'exploitation et les abus sexuels, et le harcèlement sexuel.

70. En adoptant une approche plus proactive, la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation participe d'office aux réunions des cadres dirigeants en tant qu'observatrice et peut fournir des conseils, le cas échéant, à tous les niveaux de l'organisation. Parmi les exemples récents figurent des réunions sur le leadership régional, la gestion des opérations, l'élaboration de documents de programme de pays, le Conseil du projet ERP, le Comité de suivi des questions d'audit et le Conseil des TIC.

71. Au cours de la période 2022-2025, le Bureau des services d'audit et d'investigation travaillera sur son processus d'assurance, en utilisant une approche basée sur les risques qui emploie différents types d'engagements en matière d'audit et de conseils chaque année, et déploiera du personnel du Bureau des services d'audit et d'investigation avec des consultants ou des cabinets d'audit certifiés. Le Bureau des services d'audit et d'investigation vise à ajouter de la valeur à l'organisation en : (a) évaluant de manière indépendante les processus opérationnels et liés aux programmes pour fournir une assurance et aider l'Administration du FNUAP à identifier les opportunités d'amélioration et à développer un cadre de gouvernance, de risque et de contrôle plus efficace ; et (b) facilitant les efforts de mobilisation des ressources, en fournissant une assurance aux donateurs.

72. En plus des mesures palliatives susmentionnées visant à obtenir des résultats rapides, le Bureau des services d'audit et d'investigation s'est lancé dans la première phase d'initiatives et d'améliorations stratégiques à plus long terme. La première phase a été approuvée en principe par la Directrice exécutive en mars 2022 et des procédures détaillées pour sa mise en œuvre sont en cours de lancement. Certaines de ces initiatives sont les suivantes : (a) revoir sa stratégie d'audit interne pour mieux soutenir le Plan stratégique du FNUAP, 2022-2025, et renforcer sa valeur pour l'organisation ; (b) restructurer le Bureau des services d'audit et d'investigation afin de le rendre plus efficace et efficient dans l'utilisation de ses ressources disponibles pour 2022. La restructuration impliquera la création (a) d'un nouveau service chargé de l'assurance de la qualité, de la politique et de l'établissement de rapports ; (b) l'ajout d'un service d'audit interne aux deux services d'audit existants, afin d'attribuer des responsabilités pour des services plus ciblés aux bureaux de pays et régionaux et aux unités administratives au siège, ainsi que l'audit des TIC et d'autres processus opérationnels institutionnels ou organisationnels ; (c) l'ajout d'un service d'investigation supplémentaire au service actuel, pour optimiser la supervision et un traitement plus efficace des dossiers et de leurs rapports ainsi que pour aider à traiter l'arriéré annuel de dossiers et le volume sans cesse croissant de nouveaux dossiers ; et (d) le remodelage de l'utilisation de l'analyse des données dans tous les aspects du travail du Bureau des services d'audit et d'investigation en vue du passage imminent du FNUAP à un nouveau système de planification des ressources institutionnelles (ERP) en 2022. La deuxième phase des initiatives stratégiques sera préparée sur la base d'une évaluation des réalisations et des enseignements tirés

des mesures initiales et de la première phase, et tiendra compte des nouveaux développements, priorités et risques émergents au sein de l'organisation.

---