



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement, du Fonds  
des Nations Unies pour la population  
et du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale  
2 avril 2012  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle 2012**

25-29 juin 2012, Genève

Point 12 de l'ordre du jour provisoire

**Audit et contrôle internes**

**Rapport d'activité pour 2011 du Groupe de l'audit  
interne et des investigations du Bureau  
des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

*Résumé*

Le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) présente au Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Directeur exécutif de l'UNOPS, le présent rapport d'activité sur les services d'audit interne et d'investigation pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Conformément à la décision 2006/13 du Conseil d'administration, la réponse de l'administration est présentée séparément.

*Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration est invité à :

- a) *Prendre acte du* rapport annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations pour 2011;
- b) *Prendre acte du* progrès de la mise en œuvre des recommandations d'audit de plus de 18 mois; et
- c) *Prendre note du* rapport annuel du Comité consultatif de la stratégie et de l'audit pour 2011 (présenté en application de la décision 2008/37 du Conseil d'administration).



## Table des matières

|  | <i>Page</i> |
|--|-------------|
| I. Introduction . . . . .  | 3           |
| II. Attributions et fonctions du Groupe de l'audit interne et des investigations . . . . .     | 3           |
| III. Plan de travail annuel d'audit interne approuvé pour 2011 . . . . .                       | 4           |
| IV. Faits marquants des activités d'audit en 2011 . . . . .                                    | 6           |
| V. Dispositif de responsabilisation de l'UNOPS . . . . .                                       | 20          |
| VI. Divulgence des rapports d'audit interne . . . . .  | 21          |
| VII. Services consultatifs . . . . .   | 22          |
| VIII. Enquêtes . . . . .   | 23          |
| IX. Récapitulatif de la suite donnée aux recommandations issues des audits internes . . . . .  | 26          |
| X. Questions opérationnelles . . . . .   | 29          |
| Annexes (consultables sur le site Web du Comité exécutif)                                      |             |
| 1. Recommandations d'audit non appliquées, formulées plus de 18 mois avant le 31 décembre 2011 |             |
| 2. Comité consultatif de la stratégie et de l'audit – rapport annuel 2011                      |             |

## I. Introduction

1. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a l'honneur de communiquer au Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Directeur exécutif, son rapport annuel des activités d'audit et d'investigation du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. On y trouvera les précisions demandées par le Conseil d'administration dans sa décision 2008/13, à savoir : *i*) un tableau reprenant les recommandations non appliquées, ventilées par année et par catégorie; *ii*) une liste des principales conclusions tirées et des notes données; et *iii*) une explication concernant les conclusions restées sans suite pendant 18 mois ou plus.

2. 2011 a été la quatrième année complète d'activité du Groupe. Au cours de ces quatre ans, le Groupe a maintenu le taux d'augmentation des activités d'audit interne de l'UNOPS par rapport aux années précédentes, ce qui a permis d'élargir considérablement la portée de l'audit interne et de renforcer l'ensemble du dispositif de contrôle interne de l'Organisation.

3. Le Groupe fait directement rapport au Directeur exécutif de l'UNOPS, qu'il aide à s'acquitter de ses responsabilités. À cet égard, il fournit des services d'assurance, propose des conseils et des améliorations et contribue à l'amélioration des systèmes de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance de l'Organisation. Il a également pour objectif d'encourager et de renforcer la responsabilité par la conduite d'investigations sur les rapports de violation des règlements, règles et directives politiques ou administratives applicables. Enfin, il s'attache à aider l'Administration à appliquer les politiques et objectifs généraux que l'UNOPS a énoncés dans sa stratégie opérationnelle pour la période 2010-2013 et le budget biennal 2010-2011 (repris respectivement dans les documents DP/2009/36 et DP/2010/09).

4. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué d'interagir avec le Comité consultatif de la stratégie et de l'audit de l'UNOPS au cours de l'année 2011. Conformément à la décision 2008/37 du Conseil d'administration, le rapport annuel du Comité consultatif de la stratégie et de l'audit pour 2011 figure à l'annexe 2 du présent rapport.

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

### A. Mandat, fonctions et normes de travail

5. Le mandat de l'UNOPS en matière d'audit interne est décrit dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS (DP/2009/4). L'article 5.03 et la règle 105.06 définissent les attributions du Groupe.

6. Le champ, la responsabilité et les normes du Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS sont énoncés dans sa Charte, publiée par le Directeur exécutif en tant que Directive organisationnelle n° 25.

7. Les attributions du Groupe sont par ailleurs détaillées dans la Directive organisationnelle n° 2, « UNOPS Accountability Framework and Oversight Policies » (Cadre de responsabilisation et politiques de contrôle) et la Directive

organisationnelle n° 15 (rev.1 – Additif 1), « Structure mondiale de l'UNOPS ». En plus des services d'audit interne qu'il prête à l'Organisation, le Groupe enquête, pour le compte du Directeur exécutif, sur les cas de présomption de fraude, de corruption, de gaspillage, d'abus d'autorité et autres manquements et atteintes aux dispositions des règlements, règles et instructions administratives ou politiques de l'UNOPS.

## **B. Coordination avec le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et d'autres organes de contrôle des Nations Unies**

8. En 2011, le Groupe a continué de coordonner ses travaux d'audit interne avec le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et a communiqué régulièrement ses résultats au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU. Par ailleurs, le Groupe a consulté le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU dans le cadre de son processus de planification annuel.

9. Au besoin, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué de coordonner ses activités avec le Bureau des services de contrôle interne et les représentants des Services de la vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies, ainsi qu'avec le Corps commun d'inspection.

## **III. Plan de travail annuel d'audit interne approuvé pour 2011**

10. Le plan de travail 2011 visait essentiellement à aider le Directeur exécutif à s'assurer que les contrôles et procédures internes se déroulaient comme prévu. Il présentait dans le détail l'approche retenue pour la planification, les objectifs à atteindre, l'évaluation des risques, les domaines à examiner, les domaines couverts, la nature des services d'audit, le budget opérationnel et les arrangements afférents à la période de transition. Il a été conçu à la lumière des problèmes récents qui ont eu des répercussions sur les systèmes et les activités internes de l'UNOPS.

### **A. Un plan d'audit interne axé sur le risque**

11. L'objectif de l'évaluation des risques pour l'audit interne est d'identifier et de définir l'ordre de priorité des domaines d'audit potentiels présentant le plus de risque pour l'Organisation, en se fondant sur le système de gestion du risque mis en place par la direction. Le résultat de l'évaluation des risques pour l'audit interne permet d'allouer les ressources limitées d'audit disponibles aux domaines les plus critiques pour le succès de l'Organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Le résultat est documenté dans un plan d'audit interne axé sur le risque.

12. Lors de la préparation de son plan de travail 2011, le Groupe a affiné le modèle utilisé en 2009 et 2010 afin d'assurer une plus grande cohérence entre les priorités de l'audit interne et les objectifs de la direction de l'UNOPS. Le Groupe de l'audit interne et des investigations s'est également appuyé sur les composants du système de gestion du risque institués à l'article 4.01 et détaillés dans les règles 104.01 et 104.02 du Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS. Il a par ailleurs été noté que l'UNOPS est en train de consolider son

système de gestion du risque complet et à l'échelle de l'organisation (voir par. 65 ci-dessous).

13. Le plan de travail 2011, fondé sur les résultats de l'évaluation des risques pour l'audit interne, reflète la diversité et l'éventail des opérations de l'UNOPS dans le monde, et intègre par ailleurs l'amplification des travaux d'audit, qui devraient être axés non plus seulement sur l'assurance et la conformité mais aussi sur les résultats, dans les limites des ressources disponibles de l'audit interne.

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

14. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan de travail 2011 sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

### État de mise en œuvre du plan de travail en date du 31 décembre 2011

|   | Audits internes<br>du Groupe de<br>l'audit interne et<br>des investigations | Audits de<br>projets | Audits de programmes<br>importants (Programme<br>de microfinancements du<br>FEM/groupe thématique<br>Lutte antimines) <sup>a</sup> | Total     |
|---|---|----------------------|--|-----------|
| <b>Total des audits à entreprendre/finalisés<br/>en 2011</b>  | <b>15</b>   | <b>6</b>             | <b>25</b>  | <b>46</b> |
| <i>Dont ceux commencés en 2010<sup>b</sup></i>  | 5   | 6                    | 22   | 33        |
| <i>planifiés en 2011</i>  | 10 <sup>c</sup>   | <sup>d</sup>         | 3  | 13        |
| <b>Total des rapports d'audit publiés</b>   | <b>8</b>  | <b>16</b>            | <b>24</b>  | <b>48</b> |
| <i>Dont ceux commencés en 2010</i>  |   |                      | 22   |           |
|   | 5   | 6                    | (Programme de<br>microfinancements)  | 33        |
| <i>du plan de travail 2011</i>  | 3   | 10                   | (Lutte antimines on)   | 15        |
| <b>Total des audits reportés sur 2012<br/>(Rapports finalisés en fin d'année)</b>   | <b>4<sup>e</sup></b>  | <b>2</b>             | <b>1</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Total des audits planifiés remplacés par<br/>une activité de conseil – aide à la mise en<br/>œuvre des normes comptables<br/>internationales pour le secteur public<br/>(pas de rapport)</b> | <b>1</b>  |                      |  | <b>1</b>  |

<sup>a</sup> Programme de microfinancements du FEM.

<sup>b</sup> Le dernier rapport a été publié en septembre 2011.

<sup>c</sup> Dont deux audits reportés à 2012.

<sup>d</sup> Le nombre d'audits de projets est fonction de la phase de mise en œuvre du projet.

<sup>e</sup> Tous les rapports ont été publiés avant le 15 février 2012.

## IV. Faits marquants des activités d'audit en 2011

15. Comme l'indique le tableau précédent, le Groupe de l'audit interne et des investigations a publié 48 rapports en 2011, contre 52 en 2010 et 61 en 2009. Ces rapports se classent en trois catégories, selon l'approche retenue :

- a) Les audits réalisés directement par le Groupe (huit rapports);
- b) Les audits de projets, réalisés pour le compte et sous la supervision du Groupe par des cabinets d'audit et des consultants indépendants, en réponse aux exigences des projets (16 rapports); et
- c) Des audits de programmes importants administrés et/ou exécutés par l'UNOPS, réalisés par le Groupe de l'audit interne et des investigations ou pour son compte, par des cabinets d'audit et des consultants indépendants (24 rapports).

16. Les rapports d'audit de 2011 contenaient 629 recommandations visant l'amélioration des contrôles internes et de l'efficacité et l'efficience de l'Organisation. Parmi ces recommandations, 151 avaient trait à des audits internes, 113 à des audits de projets et 365 à des audits de programmes de microfinancements du FEM et du programme de lutte antimines.

### A. Rapports relatifs aux audits réalisés directement par le Groupe de l'audit interne et des investigations

#### Rapports d'audit interne établis

17. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, huit rapports d'audit interne, détaillés dans le tableau 2, ont été publiés par le Groupe et soumis au Directeur exécutif de l'UNOPS.

Tableau 2

#### Liste des rapports d'audit interne établis par le Groupe en 2011

| <i>Service ou unité organisationnel</i>        | <i>Appréciation*</i>       |
|--|----------------------------|
| Bureau régional pour l'Afrique                 | Partiellement satisfaisant |
| Bureau régional de l'Europe et du Moyen-Orient | Partiellement satisfaisant |
| Centre d'opérations au Sénégal                 | Partiellement satisfaisant |
| Centre d'opérations à Jérusalem                | Partiellement satisfaisant |
| Centre d'opérations en Suisse                  | Partiellement satisfaisant |
| Centre d'opérations au Kenya                   | Partiellement satisfaisant |
| Pilotage informatique                          | Partiellement satisfaisant |
| Centre d'opérations en Haïti (consultatif)     | Pas d'appréciation         |

\* Selon le système harmonisé d'appréciation appliqué par les services d'audit interne du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du FNUAP, du Programme alimentaire mondial, du PNUD et de l'UNOPS, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'appréciation « Partiellement satisfaisant » signifie que les processus de contrôles internes, de gouvernance et de gestion du risque sont généralement établis et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations. Un ou plusieurs problèmes identifiés risquent d'entraver la concrétisation des objectifs de l'entité audité.

18. En 2011, le Groupe de l'audit interne et des investigations a adopté un nouveau format de rapport, comportant un texte explicatif succinct ainsi qu'un tableau d'observations, organisées en fonction des domaines d'activité conformément aux définitions révisées de l'UNOPS<sup>1</sup>. Chaque observation porte sur le processus en question, les critères de comparaison, les faits observés et leur impact, la cause profonde de la situation rencontrée, ainsi que la catégorie d'objectifs en jeu (stratégiques, opérationnels, comptes rendus ou conformité). Les recommandations sont moins nombreuses et « SMART » : spécifique (spécifiques), mesurable (mesurables), réalisable (réalisables), relevant (pertinentes) et time-bound (limitées dans le temps). Dans l'ensemble, le nouveau système de normalisation permet de meilleurs examens analytiques et un meilleur suivi des progrès.

### **Analyse des recommandations d'audit interne formulées en 2011**

19. Le nombre de recommandations a diminué significativement, passant de 279 en 2010 à 151 en 2011; de même que le nombre moyen de recommandations par rapport d'audit, passant de 31 en 2010 à 19 en 2011, et ce, en raison de l'introduction du nouveau format de rapport.

20. Conformément à la décision 2008/13 du Conseil d'administration, le Groupe de l'audit interne et des investigations a analysé chacune des recommandations formulées en fonction de leur importance, de leur raison d'être (les causes pouvant être multiples) ainsi que de leur fréquence d'apparition par domaine fonctionnel.

#### *Classement par ordre d'importance*

21. Sur les 151 recommandations formulées dans les rapports d'audit interne, 53 (35 %) sont considérées de grande importance, 93 (62 %) de moyenne importance et 5 (3 %) de faible importance, comme le montre le tableau 3<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Telles que proposées dans le document DP/2011/38.

<sup>2</sup> Définitions conformément au document DP/2007/38 :

**Recommandations de grande importance** : mesures considérées comme impératives pour éviter que l'UNOPS ne soit exposé à des risques élevés (cas où l'inaction pourrait avoir des conséquences très graves ou graves pour l'organisation).

**Recommandations de moyenne importance** : mesures considérées comme nécessaires pour éviter des risques importants (cas où l'inaction pourrait avoir des conséquences notables).

**Recommandations de faible importance** : mesures considérées comme souhaitables, qui devraient se traduire par une amélioration du contrôle ou un emploi plus efficient des ressources.

Tableau 3  
**Catégorisation par ordre d'importance des recommandations d'audit**

| Ordre d'importance    | Nombre de recommandations |            |            | Pourcentage du total |            |            |
|-----------------------|---------------------------|------------|------------|----------------------|------------|------------|
|                       | 2009                      | 2010       | 2011       | 2009                 | 2010       | 2011       |
| De grande importance  | 56                        | 107        | 53         | 31                   | 38         | 35         |
| De moyenne importance | 112                       | 159        | 93         | 63                   | 57         | 62         |
| De faible importance  | 10                        | 13         | 5          | 6                    | 5          | 3          |
| <b>Total</b>          | <b>178</b>                | <b>279</b> | <b>151</b> | <b>100</b>           | <b>100</b> | <b>100</b> |

*Problèmes de base ayant motivé les recommandations*

22. Tout en respectant les définitions des causes définies dans le document DP/2007/38<sup>3</sup>, le Groupe de l'audit interne et des investigations a identifié la cause profonde ayant motivé chaque recommandation ainsi que l'objectif sous-jacent du contrôle. La conformité a dès lors été considérée comme le résultat d'une cause profonde sous-jacente et a servi d'objectif de contrôle pour les observations, comme indiqué dans le paragraphe 26 ci-dessous. Dès lors, la non-conformité a été une cause moins importante des problèmes ayant motivé les recommandations en 2011.

23. Les deux principaux problèmes ayant motivé les recommandations soulevées dans les rapports d'audit interne de 2011 étaient l'absence d'un encadrement ou d'une supervision adéquats (54 %) et la nécessité de procédures écrites pour guider le personnel dans l'exercice de ses fonctions (30 %), comme indiqué à la figure 1. Les autres problèmes identifiés étaient l'insuffisance de moyens (9 %), le non-respect des règlements, règles et procédures de l'UNOPS (6 %) et les erreurs humaines (1 %).

<sup>3</sup> Définitions (conformément au document DP/2007/38) :

**Conformité** : non-respect des règlements, règles et procédures de l'UNOPS.

**Directives** : absence de directives écrites pour guider le personnel dans l'exercice de ses fonctions.

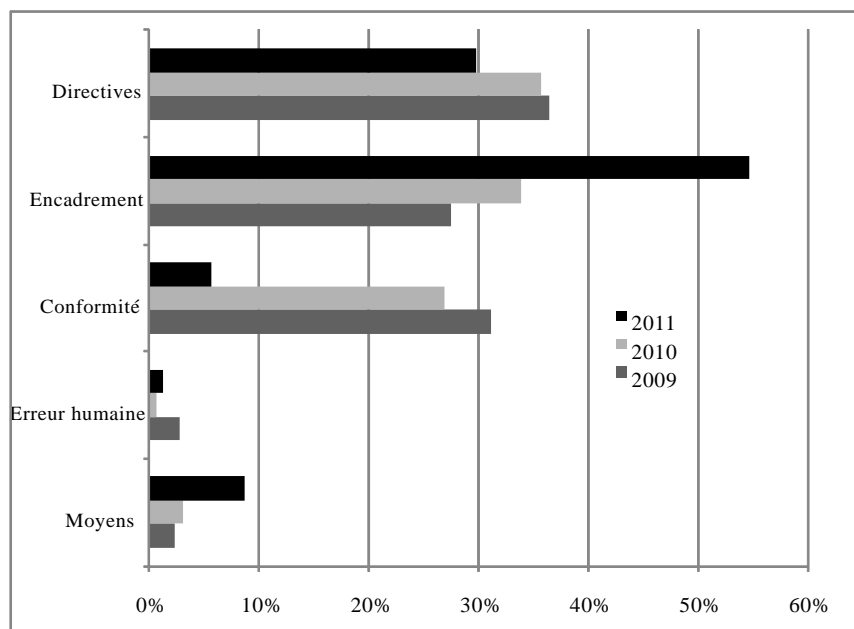
**Encadrement** : supervision insuffisante ou inexistante.

**Erreur humaine** : erreur commise par un membre du personnel dans l'exercice de ses fonctions.

**Moyens** : insuffisance des moyens (fonds, compétences, effectifs) affectés à l'exécution d'une activité ou à l'exercice d'une fonction.



Figure 1  
**Répartition des recommandations d'audit, par problèmes ayant motivé les recommandations**

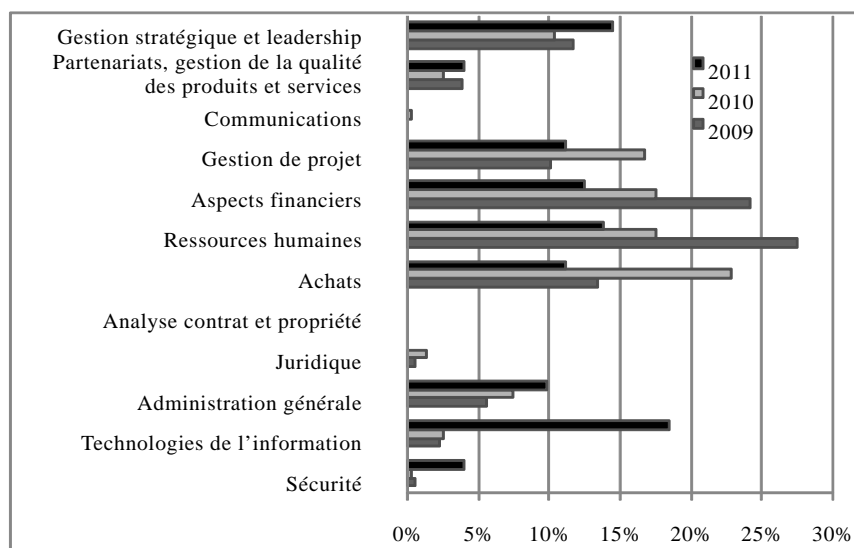


*Fréquence des recommandations d'audit, par domaine fonctionnel*

24. L'analyse en fonction de la fréquence et du domaine fonctionnel, présentée à la figure 2, a révélé que les principaux domaines étaient : la technologie de l'information (18 %), la gestion stratégique et le leadership (15 %), les ressources humaines (14 %), les questions financières (13 %) ainsi que les achats et la gestion de projets (11 % chacun). Il convient de noter que cette ventilation est axée sur l'évaluation des risques.

25. Les questions relatives à la technologie de l'information ainsi qu'à la gestion stratégique et au leadership ont augmenté respectivement de 15 et 5 points de pourcentage en 2011 par rapport à 2010. Celles concernant les achats, la gestion de projets, les questions financières et les ressources humaines ont fortement diminué en 2011 par rapport à 2010.

Figure 2  
Recommandations d'audit, par domaine fonctionnel



#### Domaines clés d'amélioration selon les recommandations d'audit interne formulées en 2011

26. En complément de l'analyse précédente des recommandations, le tableau 4 ci-dessous précise le nombre de recommandations en fonction du type d'objectif et de domaine fonctionnel. Il a été noté que les questions opérationnelles (par exemple : efficacité et efficacie) et la conformité ont fait l'objet du plus grand nombre de recommandations, les questions stratégiques enregistrant le deuxième total le plus important. Une brève synthèse de la nature des recommandations est proposée à la suite du tableau.

Tableau 4  
Nombre de recommandations par type d'objectif

| Domaine fonctionnel  | Stratégique | Opérationnel | Conformité | Comptes rendus | Total | Pourcentage du total |
|--|-------------|--------------|------------|----------------|-------|----------------------|
| Gestion stratégique et leadership                              | 18          | 4            |            |                | 22    | 15                   |
| Communications   |             |              |            |                | 0     | 0                    |
| Partenariats et gestion de la qualité des produits et services | 5           | 1            |            |                | 6     | 4                    |
| Gestion de projets   | 1           | 9            | 7          |                | 17    | 11                   |
| Questions financières  |             | 7            | 7          | 5              | 19    | 13                   |
| Ressources humaines  | 6           | 5            | 10         |                | 21    | 14                   |
| Achats   | 1           | 7            | 9          |                | 17    | 11                   |
| Administration générale  |             | 4            | 11         |                | 14    | 10                   |
| TIC  | 4           | 19           | 5          |                | 28    | 18                   |

| <i>Domaine fonctionnel</i> | <i>Stratégique</i> | <i>Opérationnel</i> | <i>Conformité</i> | <i>Comptes rendus</i> | <i>Total</i> | <i>Pourcentage du total</i> |
|----------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|--------------|-----------------------------|
| Sécurité                   |                    |                     | 6                 |                       | <b>6</b>     | 4                           |
| <b>Total</b>               | <b>35</b>          | <b>56</b>           | <b>55</b>         | <b>5</b>              | <b>151</b>   | <b>100</b>                  |
| Pourcentage du total       | 23                 | 37                  | 37                | 3                     | <b>100</b>   |                             |

### *Questions stratégiques*

27. L'attention a été attirée sur des questions susceptibles d'avoir une incidence sur les objectifs stratégiques, à l'échelle de l'organisation, d'un bureau régional ou d'un centre.

28. S'agissant de la gestion stratégique et du leadership, plusieurs rapports ont demandé des directives plus claires sur les informations requises pour prendre des décisions concernant le déménagement des bureaux extérieurs ou la constitution de nouveaux groupes, voire pour développer ou finaliser le document stratégique d'un centre conformément à la stratégie opérationnelle de l'UNOPS. L'accent a été placé à deux occasions sur la nécessité de renforcer la prospection et de formaliser une stratégie de développement commercial afin de garantir la viabilité à long terme d'un centre.

29. S'agissant des partenariats, l'attention a été attirée à trois reprises sur la nécessité d'instaurer un système de gestion des connaissances structuré afin de consigner les activités de clients potentiels ainsi que de faciliter l'identification et d'assurer le suivi des opportunités commerciales potentielles, de même que pour éviter le risque de perte de la mémoire institutionnelle.

30. En ce qui concerne les ressources humaines, la création d'un fichier de consultants a été encouragée, de même qu'une révision des descriptions d'emploi, compte tenu des nouvelles structures organisationnelles qui seront mises en œuvre dans les régions ou des centres. Par ailleurs, un rapport a posé la question de savoir s'il convenait de reconsidérer le recours à un volontaire des Nations Unies dans un rôle décisionnel. Les points susmentionnés ont été traités en recourant à des directives et des outils.

31. S'agissant des technologies de l'information et des communications (TIC), la révision du plan stratégique en matière de TIC – afin qu'il respecte davantage le plan stratégique 2010-2013 de l'UNOPS – et l'amélioration du système de gestion des risques pour le rendre plus explicite, comptent parmi les principaux problèmes rencontrés.

### *Questions opérationnelles*

32. En matière de gestion de projets, l'attention s'est portée sur les éléments suivants : le renforcement du contrôle des performances et activités de projet des centres; l'élaboration d'une approche plus structurée en matière de suivi; la consolidation des procédures d'engagement et de la gestion des risques liés aux projets; tirer des enseignements de manière plus systématique; et l'imputation, de manière plus transparente, des dépenses d'appui aux projets. Des directives et un contrôle plus strict devraient permettre de résoudre les problèmes soulevés.

33. Pour les questions financières, les recommandations prônaient notamment une amélioration des directives relatives au déboursement des avances opérationnelles pour les gestionnaires de projets et de portefeuilles dans les cas faisant l'objet d'une gestion de trésorerie par le biais de comptes bancaires personnels. Dans certaines situations, il a été recommandé de gérer la clôture des comptes des projets de manière plus proactive, de recourir aux garanties bancaires et à la petite caisse, ainsi que d'actualiser la liste des fonctionnaires chargés des décaissements après le remplacement d'un fonctionnaire financier régional. Quelques directives supplémentaires, en plus, dans certains cas, d'une supervision étroite, devraient résoudre ces problèmes.

34. Pour les achats, les recommandations suivantes ont été faites dans un rapport : contrôler et améliorer la transparence en mettant davantage d'informations à disposition des parties concernées; introduire des accords à long terme chaque fois que possible pour réduire les coûts de transaction; et, dans un cas de figure, intégrer des personnes dotées de compétences en matière d'achats au sein d'un comité d'examen des projets. Un encadrement et des directives ont été demandés.

35. Concernant les ressources humaines, il s'agissait essentiellement d'introduire un mécanisme formel de transition entre les nouveaux et les anciens titulaires, de pourvoir les postes, d'actualiser les descriptions d'emploi et également de consolider les plans de formation axés sur les besoins. Plusieurs actions de ce genre avaient déjà été engagées à la fin de l'année.

36. En matière de TIC, il a été recommandé d'améliorer les plans de continuité des opérations et de sauvegarde des données, ainsi que d'entretenir et de protéger l'équipement informatique. Certaines recommandations prônaient une amélioration des opérations de l'unité organisationnelle en charge des TIC, en particulier au niveau de la mise en œuvre des initiatives stratégiques et de la documentation. Une augmentation des ressources ainsi qu'une meilleure supervision (des centres), devraient résoudre ces problèmes.

#### *Questions de conformité*

37. Des recommandations visant à assurer un plus grand respect des politiques et procédures ont été formulées dans sept rapports; souvent redondantes, elles portaient sur l'ensemble des domaines d'activité, à l'exception de trois d'entre eux. S'agissant de la conformité, les recommandations les plus importantes prônaient : de garantir le respect des exigences relatives à la vérification périodique en interne par les bureaux régionaux du rendement des centres d'opérations et de projets; d'améliorer la gestion des fournisseurs, de consolider la planification systématique des achats et superviser sa mise en œuvre, en plus d'améliorer la documentation relatives aux opérations d'achat; de respecter la politique de gestion des performances du personnel et d'étoffer la documentation; d'améliorer la planification de la continuité des opérations au sein des centres; de respecter les prescriptions en matière de sécurité relatives aux déplacements; et de renforcer la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux. Les points susmentionnés devraient être résolus grâce à un encadrement et une supervision plus étroits de la direction, ainsi qu'une meilleure formation.

#### *Questions relatives à l'établissement de rapports*

38. Quatre rapports d'audit comportaient des recommandations visant une amélioration de la qualité des informations financières et opérationnelles

communiquées. Elles prônaient entre autres ce qui suit : introduire une fonction spécifique aux rapports multi-devises dans Atlas afin de satisfaire les clients et partenaires en proposant des rapports établis d'un commun accord; améliorer l'alignement des dépenses et recettes sur le niveau de l'activité; et utiliser les outils d'établissement de rapports financiers disponibles pour veiller à une utilisation correcte du plan comptable. Les points soulevés devraient être résolus grâce à une amélioration des outils utilisés, en plus de certaines directives et d'un encadrement.

## B. Audit de projets

### Principe de l'audit unique

39. Le Groupe de l'audit interne et des investigations continue de défendre le « principe de l'audit unique » préconisé par les Nations Unies et tel que détaillé dans le rapport de l'UNOPS sur l'audit et le contrôle internes en 2007 (DP/2008/21).

40. Si l'équipe de direction est responsable du respect des exigences des accords de projet, le Groupe de l'audit interne et des investigations soutient ses efforts en remplissant les obligations liées aux clauses d'audit, si ces dernières existent. À cet effet, le Groupe a confié la réalisation de ces travaux à des cabinets d'audit indépendants. L'Administration a préalablement certifié que tous les cabinets d'audit retenus étaient en mesure de prêter les services demandés et qu'ils acceptaient le cahier des charges que le Groupe avait établi. Le Groupe a passé en revue tous les rapports issus de ces audits avant qu'il y soit mis la dernière main.

### Rapports d'audit de projets

41. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, 16 rapports d'audit de projets spécifiques ont été publiés par le Groupe de l'audit interne et des investigations et soumis au Directeur exécutif de l'UNOPS.

42. Comme le montre le tableau 5, sur ces 16 rapports de projets établis en 2011, la majorité était assortie d'opinions sur la situation financière du projet concerné et a formulé une appréciation de la conformité aux contrôles internes, conformément aux exigences des partenaires et principales parties prenantes concernées.

Tableau 5

#### Nombre d'audits de projets réalisés en 2009-2011

|   | 2009      | 2010      | 2011      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Nombre de rapports accompagnés d'une opinion sur la situation financière et la conformité       | 9         | 24        | 15        |
| Nombre de rapports accompagnés seulement d'une opinion sur la situation financière              | 7         | 1         | 1         |
| Nombre de rapports accompagnés seulement d'une opinion sur la conformité aux contrôles internes | 1         | 0         | 0         |
| <b>Total</b>  | <b>17</b> | <b>25</b> | <b>16</b> |

43. Conformément à la décision 2008/13 et comme indiqué au tableau 6, en date du 31 décembre 2011, la proportion d'audits de projet assortis d'une opinion sans réserve sur la situation financière a légèrement augmenté pour atteindre 81 %.

44. La proportion d'audits de projet jugeant les contrôles internes « partiellement satisfaisant » a augmenté en 2011 pour atteindre 53 %. Aucune appréciation insatisfaisante n'a été exprimée.

Tableau 6

**Récapitulation des opinions et de l'appréciation de la conformité aux contrôles internes pour les audits de projets réalisés en 2009-2011**

| Type d'opinion<br>ou appréciation                                 | Nombre de rapports d'audit |           |           | Pourcentage du total |            |            |
|---|----------------------------|-----------|-----------|----------------------|------------|------------|
|   | 2009                       | 2010      | 2011      | 2009                 | 2010       | 2011       |
| <b>Opinion sur la situation financière</b>                        |                            |           |           |                      |            |            |
| Sans réserve  | 12                         | 20        | 13        | 75                   | 80         | 81         |
| Assortie de réserve   | 4                          | 5         | 3         | 25                   | 20         | 19         |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>                  | <b>25</b> | <b>16</b> | <b>100</b>           | <b>100</b> | <b>100</b> |
| <b>Appréciation du degré de conformité aux contrôles internes</b> |                            |           |           |                      |            |            |
| Satisfaisant  | 3                          | 13        | 7         | 30                   | 54         | 47         |
| Partiellement satisfaisant  | 7                          | 10        | 8         | 70                   | 42         | 53         |
| Insatisfaisant  | 0                          | 1         | 0         | 0                    | 4          | 0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b>                  | <b>24</b> | <b>15</b> | <b>100</b>           | <b>100</b> | <b>100</b> |

**Impact financier des résultats des audits de projet en 2011**

45. En application de sa décision 2010/22, le Conseil d'administration a demandé d'intégrer les données relatives à l'impact financier des constatations de l'auditeur dans les futurs rapports. Pour 2011, l'impact financier cumulé des rapports d'audit de projets assortis d'une opinion avec réserve équivalait à 180 094 dollars des États-Unis (0,19 % du total des dépenses au titre de projets ayant fait l'objet d'un audit d'un montant de 96,28 millions de dollars des États-Unis)<sup>4</sup>.

**Recommandations formulées dans les rapports d'audit de projets présentés en 2011**

46. Les 16 audits de projet ont donné lieu à 113 recommandations en matière d'audit pour 264 recommandations dans les 25 rapports des audits publiés en 2010. Ces audits de projet étant axés sur la clientèle, la diminution du nombre s'explique par le fait que les clients ont imposé moins d'exigences en matière d'audit de projet, de même que par une confiance accrue dans la qualité des rapports financiers élaborés par l'UNOPS. Ils sont analysés en fonction de leur importance, de leur raison d'être et de leur fréquence d'apparition par domaine fonctionnel.

<sup>4</sup> Dû au fait qu'il n'y avait pas suffisamment de documents probants sur les dépenses.

*Ordre d'importance des recommandations en matière d'audit*

47. Comme indiqué au tableau 7, la proportion de recommandations de grande importance est la plus basse de toute la période 2009-2011, ce qui peut être attribué aux améliorations de la gestion de projet.

Tableau 7

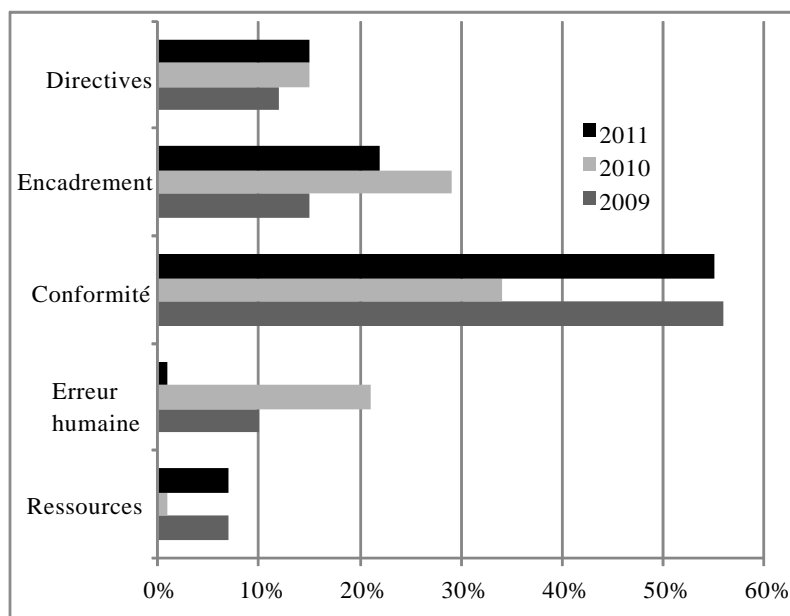
**Ordre d'importance des recommandations en matière d'audit**

| Ordre d'importance | Nombre de recommandations |            |            | Pourcentage du total |            |            |
|--------------------|---------------------------|------------|------------|----------------------|------------|------------|
|                    | 2009                      | 2010       | 2011       | 2009                 | 2010       | 2011       |
| Grande             | 79                        | 64         | 16         | 32                   | 24         | 14         |
| Moyenne            | 140                       | 134        | 85         | 56                   | 51         | 75         |
| Faible             | 29                        | 66         | 12         | 12                   | 25         | 11         |
| <b>Total</b>       | <b>248</b>                | <b>264</b> | <b>113</b> | <b>100</b>           | <b>100</b> | <b>100</b> |

*Problèmes ayant motivé les recommandations<sup>5</sup>*

48. En tant que problème rencontré dans le cadre des audits de projets, la conformité a augmenté, passant de 34 % en 2010 à 55 % en 2011, comme indiqué à la figure 3. Ceci indique que, si l'UNOPS a étoffé les directives et politiques visant à étayer ses opérations par rapport aux années précédentes, il convient de renforcer leur conformité.

Figure 3

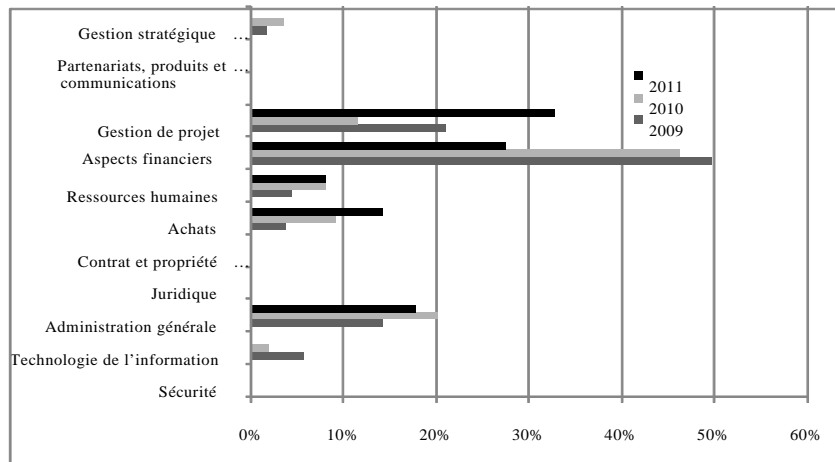
**Ventilation des recommandations issues des audits de projets en fonction des problèmes les motivant**

<sup>5</sup> Contrairement aux audits internes du Groupe de l'audit interne et des investigations, les définitions des causes utilisées les années précédentes n'ont pas été modifiées.

*Ventilation des recommandations issues des audits de projets en fonction des domaines d'activité*

49. Une analyse de la fréquence d'apparition des recommandations relatives aux projets par domaine d'activité en 2011 (telle que proposée à la figure 4) indique que les domaines d'activité les plus fréquemment concernés ont été : la gestion de projets (33 %), les questions financières (27 %), l'administration générale (18 %), et les achats (14 %).

Figure 4  
**Ventilation des recommandations relatives aux projets par domaine d'activité**



**Principaux domaines d'amélioration identifiés dans les rapports d'audits de projet**

50. Les principaux domaines d'amélioration dans les rapports d'audit de projet établis en 2011 sont détaillés ci-dessous. Ces améliorations peuvent avoir trait à un ou plusieurs projets et s'appliquer à des degrés divers.

- *Gestion de projet/programme.* Veiller à ce que les paiements effectués aux contractants correspondent bien aux services rendus, et que les budgets de projet font l'objet d'un contrôle attentif pour détecter à temps les éventuels dépassements de crédit.
- *Aspects financiers.* S'assurer de la disponibilité des justificatifs originaux des dépenses, les copies numérisées des documents originaux étant une exception ; s'assurer de la réalisation de rapprochements bancaires; et s'assurer que les fonds servent à procéder à des paiements admissibles, conformément aux accords relatifs aux projets, et qu'ils sont dûment documentés.
- *Achats.* Veiller à ce que la documentation des activités d'achat soit conforme au manuel des achats de l'UNOPS et les plans d'achat mis en œuvre et contrôlés.



- *Ressources humaines.* Veiller à ce que l'engagement des fournisseurs soit conforme aux directives de l'UNOPS.
- *Gestion des biens durables.* Veiller au respect des directives de projet concernant la gestion et les transferts de biens durables.

### C. Audits internes de programmes importants

51. Dans le rapport annuel 2008 de l'UNOPS (DP/2009/24), il était noté que le bureau de l'audit interne (désormais appelé Groupe de l'audit interne et des investigations) devait s'efforcer d'élargir la portée de l'audit interne aux programmes spécifiques et importants exécutés par l'UNOPS au nom de ses partenaires.

52. Deux programmes ont été identifiés, en l'occurrence, le Programme de microfinancements financé par le Fonds pour l'environnement mondial et le Programme de lutte antimines financé par le Service de la lutte antimines du Département des opérations de maintien de la paix.

#### **Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial (FEM)**

53. Le programme de microfinancements du FEM, créé en 1992, est mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le développement et exécuté par le bureau régional pour l'Amérique du Nord de l'UNOPS. L'UNOPS assure les services d'exécution suivants : recrutement du personnel, sous-traitance, autorisation d'allocation d'aides et de décaissements, administration et comptes rendus budgétaires, formation et orientation du personnel au niveau du pays, conseils juridiques et contrôles et audits internes. En 2011, le programme était en phase opérationnelle 5 (2010-2014), abrégé ci-après en PO5.

54. Suite à la recommandation formulée dans le cadre d'une évaluation du programme, le FEM a demandé la conduite d'un audit au moins par phase opérationnelle pour tous les programmes de pays. En 2009, après une procédure d'appel d'offres, le Groupe de l'audit interne et des investigations, en consultation avec l'équipe de l'UNOPS en charge de la gestion du programme de microfinancements, a engagé un cabinet d'audit externe disposant d'une présence mondiale pour mener ces audits en son nom. La portée de l'audit couvre à la fois les questions (fonctionnelles) de conformité et de gestion liées : au processus de gouvernance, au processus de gestion des aides et aux affaires financières, aux ressources humaines, aux achats ainsi qu'à la gestion des biens durables. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a assuré le contrôle qualité de la gestion du risque des unités sélectionnées pour l'audit, défini le programme de travail et élaboré les rapports d'audit.

55. Sur la base de l'évaluation des risques, l'ensemble des 80 programmes de pays du programme de microfinancements a été classé en quatre catégories : « très haut risque », « haut risque », « risque moyen », et « faible risque ».

*Rapports d'audit concernant le Programme de microfinancement*

56. En 2011, 22 programmes de pays, lancés en 2010, ont été finalisés et des rapports connexes publiés; le cycle d'audits de la phase opérationnelle 4 a ainsi été complété. Par comparaison, 17 audits de ce type ont été finalisés et publiés en 2010.

57. Tous les rapports étaient assortis de notes « satisfaisant » ou « partiellement satisfaisant » à propos soit du contrôle interne, soit des opérations financières, soit des deux.

58. Les rapports publiés en 2011 contenaient 330 recommandations, dont 26 classées à « haut risque », 156 à « risque moyen » et 148 à « faible risque ». En termes de domaines fonctionnels, 170 recommandations (52 %) avaient trait à la gestion de projet, 110 (33 %) aux aspects financiers, et la majeure partie des 50 recommandations restantes (15 %) aux ressources humaines et à la gestion des biens.

*Principaux domaines d'amélioration identifiés dans les rapports d'audit du programme de microfinancement 2011*

59. Les domaines clefs d'amélioration évoqués dans les rapports d'audit du Programme de microfinancements du FEM établis en 2011 sont détaillés ci-dessous. Ces améliorations peuvent concerner un ou plusieurs projets, et ceci à des degrés variables.

- *Gestion du programme.* Veiller à ce que : les engagements d'aide en faveur de bénéficiaires individuels et des objectifs définis au niveau de la gestion des connaissances et du contrôle des bénéficiaires ne dépassent pas les seuils prescrits; le mandat du comité directeur national soit mis à jour; l'ensemble des informations relatives à la proposition de projet soient disponibles et la documentation relative aux approbations d'aides soit complète; les accords exécutés répondent à l'ensemble des critères énumérés dans les procédures opérationnelles permanentes; les décaissements de l'aide n'interviennent qu'après réception des rapports d'avancement; et le niveau d'engagement fasse l'objet d'un contrôle rigoureux au cours de l'année d'exécution afin d'éviter un sous-engagement substantiel.
- *Aspects financiers.* Veiller à ce que : les dépenses administratives réelles ne dépassent pas le budget administratif; les exigences de rapports soient satisfaites et les délais respectés; les frais de recouvrement des coûts soient imputés au programme de pays dans le délai approprié; et les fonds de caisse soient gérés correctement.
- *Biens.* Veiller à ce que les inventaires soient complets et exacts et que toutes les transactions relatives aux biens soient comptabilisées dans les délais impartis.
- *Ressources humaines.* Veiller à ce que les dossiers du personnel du Programme de microfinancement du FEM soient complets, en ce compris les documents relatifs au processus de recrutement.

**Programme de lutte antimines**

60. Le Groupe de lutte antimines du Bureau régional pour l'Amérique du Nord met en œuvre des projets de lutte antimines pour le compte du Service de la lutte

antimines (UNMAS), un bras opérationnel du Département des Nations Unies pour les opérations de maintien de la paix (DOMP). L'UNMAS a comme principale responsabilité le nettoyage de mines et munitions non explosées lors de déploiements dans le cadre d'opérations d'urgence de maintien de la paix, mandatées par le Conseil de Sécurité. Dans de telles situations, l'UNMAS fait appel à l'UNOPS pour assurer rapidement l'approvisionnement, les recrutements et la gestion opérationnelle nécessaires afin de faciliter l'acheminement de l'aide humanitaire et de lancer les opérations d'urgence de déminage. Les opérations de terrain spécifiques au programme de lutte antimines sont menées dans 14 pays.

61. Suite au recrutement en 2011 d'un auditeur dédié, intégré au sein du Groupe de l'audit interne et des investigations, l'audit des programmes en Somalie et au Soudan a été finalisé. Les deux rapports étaient assortis d'une note « partiellement satisfaisant » en ce qui concerne le niveau global des contrôles internes. Fin 2011, l'audit du programme en Afghanistan était en cours et le projet de rapport a été publié avant la fin de l'année.

62. Les deux rapports publiés en 2011 contenaient 35 recommandations, dont 6 (17 %) classées à « haut risque », 28 (80 %) à « moyen risque » et 1 (3 %) à « faible risque ». La gestion de projet et l'administration générale (29 % chacun) étaient les domaines d'activité le plus fréquemment cités dans le cadre des recommandations d'audit. Six (17 %) des recommandations avaient trait aux achats et à la chaîne d'approvisionnement; quatre aux questions financières et aux ressources humaines (11 % chacune); et une (3 %) aux technologies de l'information et de la communication.

*Domaines clefs d'amélioration selon les rapports d'audit du programme de lutte antimines*

63. S'agissant des améliorations à apporter, les principales suggestions reprises dans les rapports publiés en 2011 sont détaillées ci-dessous. Ces améliorations peuvent s'appliquer à chaque programme à des degrés divers.

- *Gestion de projet.* Veiller à ce que : les rapports financiers aux clients soient soumis dans les délais impartis; le contrôle de la gestion des services d'appui aux programmes soit renforcé; et les notes de remise à disposition soient prêtes.
- *Aspects financiers.* Veiller à ce que : le rapprochement des avances opérationnelles soit *effectué* et des comptages inopinés des espèces réalisés par quelqu'un d'autre que le responsable de la petite caisse.
- *Ressources humaines.* Veiller à ce que : les documents relatifs aux dossiers des vacataires soient correctement tenus et les observations adressées à la commission des marchés du siège en vue d'amendements aux contrats de titulaires de contrats individuels formulées bien avant la date d'expiration du contrat.
- *Achats.* Veiller à ce que : les plans d'achat soient préparés et leur mise en œuvre contrôlée; s'assurer par ailleurs que les documents liés aux achats soient complets conformément au manuel des achats.
- *Administration générale.* Veiller à ce qu'un registre actualisé de tous les biens soit tenu et vérifié; à l'utilisation régulière de l'outil de présentation des

données afin de consigner les déplacements officiels sur l'intranet de l'UNOPS; et veiller à la tenue d'un carnet de route pour consigner le kilométrage parcouru.

- *Technologie de l'information et de la communication.* Élaborer un plan de continuité des opérations et antisinistre.

#### **D. Améliorations du système de contrôle interne de l'UNOPS**

64. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a relevé que la direction a pris plusieurs mesures en 2011 pour renforcer le système de contrôle interne. Il sera tenu compte de ces mesures dans le cadre du développement des plans de travail d'audit en 2012 et au-delà.

65. La direction a révisé ou publié de nouvelles politiques et procédures traitant diverses recommandations d'audit dans les domaines suivants : *i*) le cadre de responsabilisation et les politiques de contrôle; *ii*) la gestion des voyages officiels; *iii*) la politique de conservation des documents; *iv*) la planification des ressources pour la lutte antimines; *v*) la révision de la structure organisationnelle globale de l'UNOPS; *vi*) la politique de recrutement; *vii*) un système de récompense et de reconnaissance du mérite; *viii*) la politique et les procédures relatives au suivi du comportement professionnel; *ix*) le dispositif de gestion des aptitudes; *x*) la gestion des biens; *xi*) la révision des directives concernant l'engagement de fournisseurs; et *xii*) les principes comptables conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). La direction s'efforce par ailleurs de développer *xiii*) des listes de recrutement de personnels et de consultants, et a préparé *xiv*) la mise en œuvre des normes IPSAS le 1<sup>er</sup> janvier 2012. La direction a par ailleurs obtenu *xv*) la certification ISO (Organisation internationale de normalisation) 9001 en matière de gestion de la qualité. Cela a permis à l'UNOPS d'être la première entité de l'Organisation des Nations Unies dont les systèmes de gestion de la qualité ont été certifiés ISO 9001. La direction a également obtenu une *xvi*) certification des politiques et procédures d'achat de la part de l'Institut agréé des achats et des approvisionnements. De ce fait, l'UNOPS est le seul organe des Nations Unies à détenir cette certification à l'heure actuelle. La direction a introduit *xvii*) de nouveaux contrats pour les travaux d'infrastructure basés sur ceux de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils (FIDIC). Adaptés au contexte des Nations Unies, ces contrats définissent des mécanismes clairs et flexibles capables de convenir à tous les types de projet. L'UNOPS a également mis sur pied *xviii*) l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et proposé des données relatives aux projets dans un fichier libre et lisible à la machine, permettant aux utilisateurs de prendre les informations et de les analyser à leur guise. Cela a renforcé l'engagement de l'Organisation en matière de transparence et de responsabilisation.

#### **V. Dispositif de responsabilisation de l'UNOPS**

66. Conformément au dispositif de contrôle et de responsabilisation de l'UNOPS, le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations rend compte au Conseil d'administration des moyens disponibles et nécessaires pour appliquer ce dispositif.

67. Les piliers du dispositif de responsabilisation et de contrôle internes à l'Organisations sont : le Comité consultatif de la stratégie et de l'audit, le Groupe de l'audit interne et des investigations, le Déontologue, le Bureau du Conseiller juridique, le Groupe des nominations et de la sélection, le Conseil des nominations et de la sélection, le Comité des marchés et des achats du Siège, le tableau de bord prospectif mis sur pied par l'Administration et les directives organisationnelles et instructions administratives de l'UNOPS.

68. Les piliers externes fondamentaux du dispositif de responsabilisation et de contrôle sont le Conseil d'administration, le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission de l'Assemblée générale.

69. Le Groupe ne rend compte que des moyens nécessaires aux piliers internes. Il est à noter que tous les organes dont il est fait mention dans la directive organisationnelle sur le dispositif de responsabilisation et de contrôle s'acquittaient de leurs tâches.

## **VI. Divulgence des rapports d'audit interne**

70. Le Groupe de l'audit interne et des investigations prend acte de la décision 2008/37 du Conseil d'administration ainsi que des procédures qui y sont approuvées permettant de communiquer les rapports d'audit interne, sur demande, à un État membre.

71. En outre, en 2011, conformément à sa décision 2011/23, le Conseil d'administration a satisfait à la nouvelle demande concernant la communication de plus amples informations. Pour les rapports d'audit interne ayant trait à un projet pour lequel ils ont fourni une contribution financière, le Conseil a octroyé aux organisations intergouvernementales donatrices et au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme le même accès que les États membres. Par ailleurs, le Conseil d'administration a autorisé la communication de l'opinion de l'auditeur et des états financiers contrôlés des projets, ainsi que des rapports d'audit interne de projets. Le Conseil a également autorisé la consultation de rapports d'audit, dans le respect du principe de confidentialité.

72. L'UNOPS a mis sur pied un système d'accès à distance, opérationnel depuis novembre 2011. En outre, depuis novembre 2011, l'UNOPS publie sur son site Web tous les rapports d'audit ayant trait aux domaines thématiques et fonctionnels, ainsi que la liste de tous les rapports d'audit publiés depuis 2008.

73. En 2011, l'UNOPS n'a reçu aucune demande de la part d'un État membre ou d'une autre partie autorisée concernant la consultation d'un rapport d'audit interne. L'avis de l'auditeur et les états financiers contrôlés de projets ont été communiqués aux clients sur demande.

## **VII. Services consultatifs**

### **A. Politiques, procédures et accords**

74. Les services consultatifs couvrent des aspects très divers comme le contrôle interne, les politiques proposées, les directives organisationnelles, les modalités d'exécution des activités, les accords proposés et d'autres questions spécifiques que l'Administration pourrait demander au Groupe d'examiner. Il importe de noter que le Groupe de l'audit interne et des investigations exerce des fonctions consultatives et qu'il n'assume aucune responsabilité de gestion, n'étant associé à l'exécution d'aucune procédure, quelle qu'elle soit.

75. En 2011, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué d'assurer plusieurs services de ce type; à ce titre, il a entre autres fait part de son point de vue sur plusieurs politiques et procédures, dont le Règlement financier et les règles de gestion financière, et contribué à la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (voir le paragraphe 77 ci-dessous) ainsi qu'aux activités de gestion des risques.

76. Par ailleurs, le Groupe a continué d'apporter son concours à l'examen de propositions d'accord de projet contenant des clauses relatives à l'audit, afin que ces dernières soient conformes aux décisions du Conseil d'administration ainsi qu'au Règlement financier et aux règles de gestion financière.

### **B. Application des Normes comptables internationales pour le secteur public**

77. Courant 2011, le Groupe de l'audit interne et des investigations a continué de contribuer à la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) en : *i*) participant, sur une base consultative, aux réunions du comité de pilotage axées sur la mise en œuvre des normes IPSAS; *ii*) en analysant, sur demande, les politiques comptables conformes aux normes IPSAS; et *iii*) en facilitant les essais d'acceptation par l'utilisateur des fonctions Atlas sur lesquelles l'introduction des normes IPSAS a eu une incidence.

### **C. Gestion des risques de l'Organisation**

78. En 2011, le Groupe de l'audit interne et des investigations a prodigué des conseils à la demande de la direction, en particulier sur les activités spécifiques à la gestion des risques ayant trait à la comptabilisation en pertes.

79. Le Groupe continuera d'apporter son aide à la direction en 2012, conformément aux orientations techniques de l'Institut des auditeurs internes en la matière<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Dont « The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management », Institut des auditeurs internes, 2004.

## VIII. Enquêtes

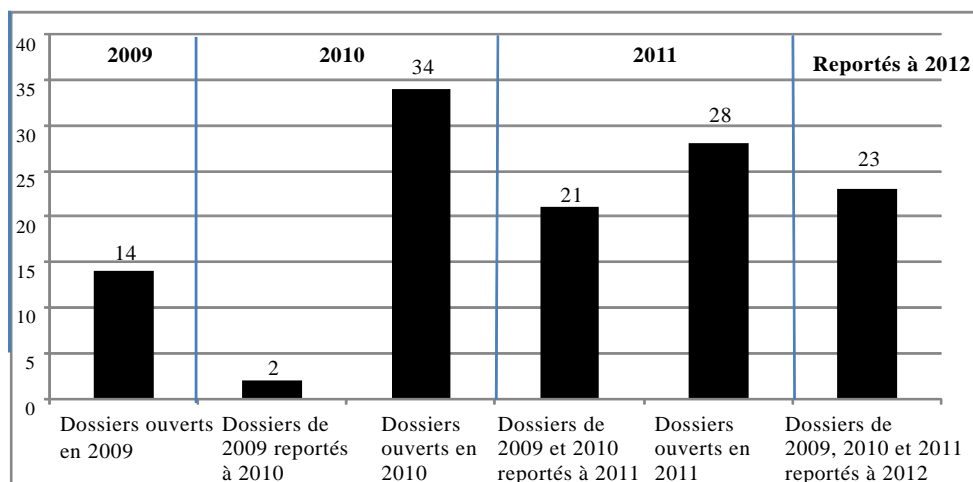
80. Avec la publication en 2010 du Cadre juridique de l'UNOPS pour le non-respect des normes de conduite des Nations Unies, le Groupe de l'audit interne et des investigations est devenu la seule entité de l'UNOPS en charge de mener des investigations sur les allégations de fraude, de corruption, d'abus d'autorité, de harcèlement sur le lieu de travail, d'exploitation sexuelle, de représailles et autres actes répréhensibles. La fonction d'investigation de l'UNOPS a été lancée en juin 2010 avec le recrutement d'un enquêteur en chef. En 2011, un assistant a également été affecté aux investigations.

### A. Réception des plaintes

81. En 2011, le Groupe a reçu 49 plaintes dont 28 ont entraîné l'ouverture d'un dossier et 21 étaient « pour information »<sup>7</sup>. En 2010, le Groupe en a reçu 42 (34 dossiers, 8 « pour information »).

82. Par ailleurs, un dossier a été reporté de 2009 et 20 de 2010. Cela a occasionné un total de 49 dossiers traités en 2011, contre 36 en 2010 (fig. 5).

Figure 5  
Nombre de dossiers en 2009-2011



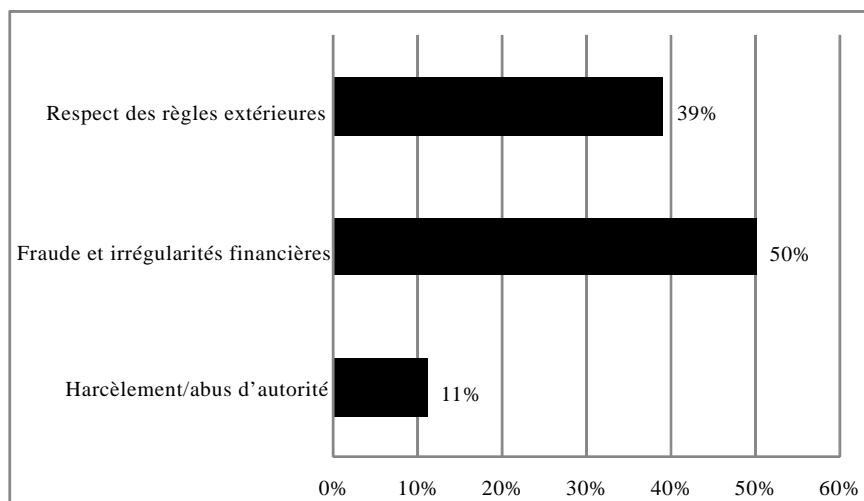
83. Près de 30 % des dossiers ouverts en 2011 ont été soumis par la direction ou le personnel, 10 % par le biais de la ligne téléphonique d'urgence du Groupe de l'audit interne et des investigations, et 60 % par d'autres biais (par exemple des organisations externes).

84. Sur les 28 dossiers ouverts en 2011, la moitié (14) portaient sur une présomption de fraude ou des irrégularités financières (fraudes dans la passation des marchés, fraudes aux indemnités, vol et détournement de fonds, et mauvaise

<sup>7</sup> Les plaintes « pour information » exigent une analyse et un suivi mais peuvent ne pas déboucher sur une véritable plainte.

utilisation des ressources de l'UNOPS)<sup>8</sup>. Près de 40 % des dossiers concernaient le non-respect des règles extérieures (par exemple, fraude à l'assurance maladie), alors que les allégations de harcèlement sur le lieu de travail et d'abus d'autorité représentaient 10 % des dossiers ouverts en 2011 (voir fig. 6).

Figure 6  
Types de dossiers ouverts en 2011



## B. Résultats des enquêtes

85. Les plaintes reçues font l'objet d'un examen initial afin de déterminer si elles relèvent des compétences ou du mandat du Groupe de l'audit interne et des investigations. Dans l'affirmative, une évaluation préliminaire est effectuée. Si elle révèle que des fautes ont pu être commises, le Groupe lance une enquête officielle. En cas de confirmation des allégations, le Groupe soumet un rapport d'enquête au Conseiller juridique des Ressources Humaines qui prend les mesures qui s'imposent.

86. En 2011, 26 dossiers au total ont été clôturés, portant le nombre de dossiers ouverts de 49 à 23, soit une réduction de 53 % (voir tableau 8).

<sup>8</sup> Définitions :

**Fraude et irrégularités financières** : manipulation d'appel d'offre; collusion; corruption; pot de vin/dessous de table; fraude aux indemnités; irrégularités dans la passation des marchés; gaspillage/mauvaise utilisation des fonds; falsification.

**Harcèlement/abus d'autorité** : environnement de travail hostile; harcèlement et exploitation sexuels; agressions/menaces; népotisme.

**Conflit d'intérêts** : cadeaux/récompenses; non-respect de l'obligation de transparence financière; favoritisme; activités externes (emploi, appartenance à un conseil extérieur).

**Respect des règles extérieures** : violation de la législation locale; violation des privilèges et immunités; fraude à l'assurance maladie.

**Représailles contre les dénonciateurs d'irrégularités** : action de représailles contre des dénonciateurs d'irrégularités ou les participants à une activité protégée (audit ou enquête).



Tableau 8  
Clôture d'enquêtes relatives à des plaintes en 2011

|  | 2011      | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| Dossiers reportés de 2009  | 1         | 2           |
| Dossiers reportés de 2010  | 20        | 41          |
| Dossiers reportés de 2011  | 28        | 57          |
| <b>Total des dossiers en cours en 2011</b>   | <b>49</b> | <b>100</b>  |
| <b>Dossiers clôturés</b>   |           |             |
| Après examen initial   | 4         | 15          |
| Après évaluation préliminaire  | 1         | 5           |
| Après enquête  | 4         | 15          |
| <i>Total des dossiers clôturés sans que des mesures complémentaires soient nécessaires</i> | <b>9</b>  | <b>35</b>   |
| Après évaluation préliminaire  | 4         | 15          |
| Après investigation  | 13        | 50          |
| <i>Total des dossiers clôturés avec recommandation de mesures à prendre</i>                | <b>17</b> | <b>65</b>   |
| <b>Total des plaintes clôturées en 2011</b>  | <b>26</b> | <b>100</b>  |
| <b>Dossiers reportés en 2012</b>   | <b>23</b> |             |

87. Après examen initial ou évaluation préliminaire, 5 dossiers (20 % des dossiers clôturés) ont été jugés sans fondement et n'ont pas nécessité d'investigation complémentaire; 4 autres ont été clôturés après enquête, sans recommandation de renvoi devant le Conseiller juridique des Ressources Humaines (15 % des dossiers clôturés).

88. Dix-sept dossiers ont été transmis au Conseiller juridique des Ressources Humaines, 13 après une enquête officielle (50 % des dossiers clôturés) et 4 après une évaluation préliminaire (15 % des dossiers clôturés). Les allégations ont été confirmées dans 17 dossiers et portaient sur ce qui suit :

- Une fraude ou irrégularité financière (six dossiers) ;
- Le non-respect des règles extérieures (fraude à l'assurance maladie) (11 dossiers).

89. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a soumis 29 rapports au Conseiller juridique des Ressources Humaines et recommandé l'ouverture de procédures disciplinaires contre 29 membres du personnel<sup>9</sup>. Dans trois cas, les membres du personnel ont démissionné, la direction ne prenant donc aucune mesure complémentaire. Il sera tenu compte de cette question si et quand la candidature de ces personnes sera prise en considération pour de futurs postes au sein de l'UNOPS. Dans un cas, aucune autre mesure n'a été prise. Fin 2011, 11 dossiers étaient en suspens.

<sup>9</sup> Un dossier peut faire l'objet de plusieurs rapports, un par thème.

### **C. Élargir la fonction d'enquête**

90. En 2011, le Groupe de l'audit interne et des investigations a introduit une page sur le site Web de l'UNOPS consacrée au signalement des actes répréhensibles et une autre fournissant des informations sur les escroqueries<sup>10</sup>; toutes sont consultables par le grand public.

### **D. Collaboration**

91. En vue de renforcer sa fonction d'enquête, le Groupe a collaboré avec divers services de l'UNOPS, en l'occurrence le Groupe des pratiques juridiques, le Groupe des pratiques de gestion des ressources humaines, le Bureau de la déontologie et le Bureau du Médiateur.

92. D'autre part, le Groupe a collaboré étroitement avec le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies et les services d'investigation d'autres fonds et programmes. Il a également renforcé sa collaboration avec les bureaux d'enquête d'autres agences internationales ou nationales afin de mieux identifier les fraudes et de travailler de concert à des questions d'intérêt commun.

### **E. Perspective**

93. Du fait de sa charge de travail croissante, le Groupe de l'audit interne et des investigations explore sans cesse d'autres moyens pour utiliser au mieux les ressources à sa disposition afin de mener des enquêtes, notamment à travers une collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies. Il entretient en outre un dialogue régulier avec la direction à ce propos. Par ailleurs, le Groupe poursuivra le renforcement de ses processus internes, notamment de ses procédures opérationnelles permanentes, et de son plan visant à instaurer un système de gestion des cas plus perfectionné.

## **IX. Récapitulatif de la suite donnée aux recommandations issues des audits internes**

### **A. Mise en œuvre des recommandations d'audit formulées en 2011 et les années précédentes**

94. Se conformant ainsi aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne selon lesquelles il faut mettre en place un dispositif permettant de contrôler l'application effective des mesures prises par l'équipe de direction, et donnant suite à la décision 2006/13 du Conseil d'administration, le programme de travail annuel du Groupe permet un tel suivi<sup>11</sup>. La direction est tenue de faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre

---

<sup>10</sup> Sites Web :

**Infractions** : <http://www.unops.org/english/howeare/Accountability/Pages/Report-wrongdoing.aspx>

**Escroqueries** : <http://www.unops.org/english/howeare/Accountability/Pages/Scam-alert.aspx>

<sup>11</sup> Cadre de l'Institut des auditeurs internes, Norme 2500 – Surveillance des actions de progrès.

des recommandations proposées; par ailleurs, les mesures prises et les informations communiquées les concernant font l'objet d'une analyse.

95. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a travaillé en étroite collaboration avec la direction, laquelle a utilisé de manière proactive le mécanisme de contrôle mis à disposition dans l'espace de gestion. Cet outil fournit des informations, de manière régulière et en temps réel, sur l'état de mise en œuvre des recommandations par le biais de l'UNOPS. Il convient de saluer les initiatives engagées par toutes les parties prenantes, visant en particulier à donner suite aux recommandations de plus de 18 mois.

96. Le tableau 9 indique l'issue, à compter du 9 février 2012, de toutes les recommandations d'audit formulées entre 2005 et 2011. Toutes ces recommandations ont été mises en application, à l'exception de trois, formulées en 2009 ou avant, de même que 77 % de celles proposées en 2010 (pour 43 % dans le rapport d'activité en 2010) et 51 % de celles proposées en 2011.

## **B. Recommandations restées sans suite depuis 18 mois ou plus**

97. Grâce à ces initiatives, il n'y avait plus que 7 recommandations d'audit non appliquées formulées plus de 18 mois avant le 31 décembre 2011, à savoir avant le 30 juin 2010, (soit 1,4% du total des recommandations en suspens), contre 82 (9,6 % du nombre de recommandations total en suspens reprises dans le rapport annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations pour 2010 (DP/OPS/2011/2). Un complément d'information et des commentaires sur l'état d'avancement de leur mise en œuvre sont proposés à l'annexe 1.

Tableau 9  
**État de mise en œuvre à compter du 9 février 2012 des recommandations d'audit formulées avant le 31 décembre 2011**

| États                                  | Au titre du PNUD |           |            |            | Au titre du Groupe de l'audit interne et des investigations |                   |  |              |                               |                   |   |            |                               |                   |   |            |
|--|------------------|-----------|------------|------------|---|-------------------|--|--------------|-------------------------------|-------------------|---|------------|-------------------------------|-------------------|---|------------|
|  | 2005             | 2006      | 2007       | 2008       | 2009  |                   |  |              | 2010                          |                   |   |            | 2011                          |                   |   |            |
|  |                  |           |            |            | Audits réalisés par le Groupe                               | Audits de projets | Audits du Programme de microfinancements | Total        | Audits réalisés par le Groupe | Audits de projets | Audits du Programme de microfinancements + de lutte antimines | Total      | Audits réalisés par le Groupe | Audits de projets | Audits du Programme de microfinancements + de lutte antimines | Total      |
| Recommandations appliquées ou classées | 156              | 75        | 145        | 578        | 176   | 248               | 754                                      | <b>1 178</b> | 223                           | 263               | 129   | <b>615</b> | 39                            | 72                | 207   | <b>318</b> |
| <i>En pourcentage</i>                  | 100              | 100       | 100        | 100        | 99  | 100               | 100                                      | <b>100</b>   | 80                            | 100               | 51  | <b>77</b>  | 26                            | 64                | 57  | <b>51</b>  |
| Recommandations en cours d'application | 0                | 0         | 0          | 1          | 2   | 0                 | 0  | <b>2</b>     | 56                            | 1                 | 124   | <b>181</b> | 112                           | 41                | 158   | <b>311</b> |
| <i>En pourcentage</i>                  | 0                | 0         | 0          | 0          | 1   | 0                 | 0  | <b>0</b>     | 20                            | 0                 | 49  | <b>23</b>  | 74                            | 36                | 43  | <b>49</b>  |
| <b>Total</b>                           | <b>156</b>       | <b>75</b> | <b>145</b> | <b>579</b> | <b>178</b>  | <b>248</b>        | <b>754</b>                               | <b>1 180</b> | <b>279</b>                    | <b>264</b>        | <b>253</b>  | <b>796</b> | <b>151</b>                    | <b>113</b>        | <b>365</b>  | <b>629</b> |
| <i>En pourcentage</i>                  | 100              | 100       | 100        | 100        | 100   | 100               | 100                                      | <b>100</b>   | 100                           | 100               | 100   | <b>100</b> | 100                           | 100               | 100   | <b>100</b> |

## **X. Questions opérationnelles**

### **A. Moyens**

98. Les effectifs budgétisés du Groupe de l'audit interne et des investigations se composent d'un directeur (D-1), d'un vérificateur interne des comptes hors classe (P-5), de quatre auditeurs internes (un P-4 et trois P-3, l'un d'entre eux étant exclusivement affecté au Programme de lutte antimines), et d'un enquêteur (P-4). L'équipe est renforcée par un assistant d'audit et d'un assistant aux investigations, tous deux étant des consultants locaux. À cela viennent s'ajouter les cabinets d'audit et consultants indépendants dont le Groupe s'assure les services.

99. Le nouveau directeur est entré en fonction en janvier 2011. Un auditeur interne (P-4) est parti en septembre 2011 et a été remplacé en janvier 2012, un poste P-3 était alors vacant et le recrutement en cours.

### **B. Coopération avec les organismes professionnels et autres groupes**

100. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a maintenu en 2011 ses relations formelles avec l'Institut des auditeurs internes, aux normes duquel il adhère pleinement. Par ailleurs, le Groupe a participé activement à la cinquième réunion annuelle et aux conférences régulières des représentants du Service de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies, ainsi qu'à la quarante-deuxième Réunion des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales.

101. Le Groupe a par ailleurs participé à la douzième Conférence des enquêteurs internationaux ainsi qu'à la première réunion informelle des directeurs des investigations des organisations du système des Nations Unies.

### **C. Comité consultatif de la stratégie et de l'audit**

102. En 2011, le Groupe de l'audit interne et des investigations a poursuivi l'examen du plan de travail annuel, du budget, des rapports périodiques d'avancement et du rapport annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations. Il a également formulé des conseils afin de promouvoir l'efficacité des fonctions d'audit interne et d'enquête.

103. Le rapport annuel 2011 du Comité consultatif de la stratégie et de l'audit figure en annexe 2.