



**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

19 avril 2023

Original : anglais

**Session annuelle de 2023**

Du 5 au 9 juin 2023, 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 2022***Résumé*

La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation (OAIS) du FNUAP présente le rapport sur les activités d'audit interne, d'investigation et de conseil pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 en réponse aux décisions 2015/2, 2015/13, 2022/15 et 2022/22 du Conseil d'administration, ainsi qu'aux décisions antérieures pertinentes du Conseil.

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 du FNUAP ; (c) la 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 2022 ; (e) les résultats de la mise en œuvre du plan d'audit basé sur les risques de 2022 ; (f) les problèmes et recommandations importants résultant des activités d'audit, de conseil et d'investigation ; (g) la divulgation publique des rapports d'audit interne ; et (h) les enquêtes, y compris les informations sur la nature des dossiers reçus et examinés et les mesures prises.

Les Annexes de ce rapport sont disponibles séparément sur le site Internet du FNUAP.

Comme l'exige le Conseil d'administration<sup>1</sup> et selon le cas, les signaux d'alerte potentiels, les risques émergents, les questions de contrôle interne, les résultats d'audit et l'état d'avancement des enquêtes, qui ont émergé du travail du Bureau des services d'audit et d'investigation en 2022 et qui requièrent une attention particulière de la part du Conseil d'administration, sont les suivants :

(a) Un processus inapproprié de transfert d'argent par un bureau de pays à ses partenaires d'exécution a présenté des risques élevés de non-respect des réglementations bancaires locales, de fraude et de détournement de fonds en raison de la manipulation de montants excessifs d'espèces, d'insécurité, en particulier pour ceux qui transportent et gèrent l'argent liquide, et de gains ou de pertes de change potentiels non déclarés. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a été informé que cette pratique était répandue parmi les organisations des Nations Unies dans le pays. Dès que le Bureau des services d'audit et d'investigation a été informé du problème,

<sup>1</sup> Décision 2022/22 du Conseil d'administration.



la direction a pris des mesures immédiates pour mettre fin à cette pratique et a cherché une autre méthode pour transférer de manière appropriée les fonds aux partenaires dans le pays.

(b) Des retards dans le dédouanement des fournitures du programme dans un bureau de pays en raison de délais de traitement douanier prolongés provoqués par un changement des procédures gouvernementales pour les exonérations de droits de douane et de taxes sur les importations destinées à une utilisation non directe par les agences des Nations Unies. Cette situation a eu une incidence sur la rapidité et la disponibilité des fournitures du programme à distribuer dans le pays. En accord avec d'autres organisations des Nations Unies concernées, le bureau de pays du FNUAP a encouragé l'homologue gouvernemental à raccourcir la procédure de demande et à accélérer le processus de dédouanement.

(c) Un retard important dans la mise en œuvre d'un projet de recensement de la population et du logement en raison de la situation sociopolitique et de l'insécurité qui règnent dans un pays. En conséquence, le bureau de pays a enregistré une faible utilisation du budget (0,7 million de dollars) par rapport au budget disponible pour la programmation (18,2 millions de dollars). Ce retard a non seulement entraîné la suspension de la mise en œuvre du projet, mais il peut également donner lieu à des remboursements importants pour le donateur concerné. Avec le soutien du bureau régional compétent, le bureau de pays a entamé des discussions avec son homologue gouvernemental et le donateur sur la marche à suivre, y compris sur l'exploration d'alternatives au recensement pour produire des données démographiques afin d'éclairer les décisions de développement et/ou de réaffecter les fonds disponibles.

(d) Du matériel de recensement et d'autres fournitures achetés par le FNUAP et remis à un partenaire d'exécution gouvernemental dans un pays ont disparu de l'entrepôt où ils étaient stockés. Un audit sollicité par le bureau de pays du FNUAP concerné a confirmé la perte et l'a estimée à 1,3 million de dollars. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Administration étudiait les possibilités de compensation.

(e) Le réalignement tardif de la structure organisationnelle et les retards dans le pourvoi des postes vacants ont eu une incidence négative sur la capacité d'un bureau de pays à s'adapter rapidement à une expansion significative de la taille du programme occasionnée par plusieurs activités de réponse aux urgences humanitaires. Le bureau de pays présentait également des faiblesses importantes dans la gestion des stocks de fournitures du programme, y compris le suivi des produits de base aux points de prestation de services, et a perdu des actifs de technologie de l'information d'une valeur de 25 798 dollars. À la suite de l'audit, le bureau de pays a travaillé en étroite collaboration avec les bureaux concernés au siège et le bureau régional afin d'optimiser l'utilisation des procédures accélérées. Le bureau de pays a également mis en place un processus rigoureux pour localiser les actifs manquants et a récupéré la plupart d'entre eux.

(f) En ce qui concerne les enquêtes, le volume de travail déjà important du service a été exacerbé par une augmentation soudaine des plaintes reçues en 2022 (166) par rapport aux 116 plaintes reçues en 2020 et aux 118 plaintes reçues en 2021. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a adopté des procédures pour accélérer le processus d'investigation et a obtenu l'approbation de la Directrice exécutive pour la création de postes supplémentaires afin de renforcer l'équipe.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

Prendre note : (a) du présent rapport (DP/FPA/2023/6), 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 des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP, comme indiqué dans le présent rapport ; (c) du rapport annuel du Comité consultatif de supervision (DP/FPA/2023/6/Add.1) ; ainsi que (d) de la réponse de l'Administration relative à ce sujet et au présent rapport (DP/FPA/2023/6/Add.2) ; et

Exprimer son soutien continu au renforcement des fonctions du Bureau des services d'audit et d'investigation dans l'accomplissement de son mandat et à la voie à suivre présentée dans le présent rapport pour faire du Bureau des services d'audit et d'investigation un outil mieux adapté à son objectif.

## Table des matières

I.	Introduction .....	4
II.	Mandat.....	4
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 de l’opinion de l’audit interne.....	5
D.	Opinion globale de l’audit interne.....	6
IV.	Déclaration d’indépendance et de conformité du Bureau des services d’audit et d’investigation aux normes d’audit interne et aux principes d’investigation.....	6
V.	Effectifs et budget du Bureau des services d’audit et d’investigation.....	7
VI.	Mise en œuvre du plan d’audit basé sur les risques de 2022.....	8
VII.	Activités d’audit interne et résultats .....	10
A.	Bonnes pratiques .....	10
B.	Questions d’audit, recommandations et mise en œuvre .....	11
C.	Mise en œuvre des recommandations issues de l’audit interne .....	15
D.	Émission et publication des rapports d’audit interne.....	16
VIII.	Activités d’investigation et résultats .....	16
IX.	Services de conseil en matière d’audit et d’investigation.....	26
X.	Supervision, surveillance et coordination des activités d’audit et d’enquête .....	27
XI.	État d’avancement des orientations et recommandations définies pour une mise en œuvre en 2022 .....	28
XII.	Aperçu des plans de travail annuels du Bureau des services d’audit et d’investigation pour 2023 .....	30
A.	Plan de travail de l’audit interne.....	30
B.	Plan de travail d’enquête .....	30
XIII.	La voie à suivre .....	31

## Annexes

1. Base de l’opinion 2022 du Bureau des services d’audit et d’investigation sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP
2. Structure organisationnelle du Bureau des services d’audit et d’investigation avec les postes temporaires
3. Résumé des problèmes courants et à haut risque relevés dans les rapports d’audit 2022
4. Résumé des rapports d’enquête et de clôture publiés en 2022, par type d’allégation, au 31 décembre 2022
5. Aperçu détaillé des dossiers enregistrés en 2022 et des dossiers reportés à 2023
6. Rapports d’audit et notes consultatives publiés en 2022
7. Indicateurs de performance clés du Bureau des services d’audit et d’investigation

## Appendices

1. Rapport annuel du Comité consultatif de supervision pour 2022

2. Réponses de l'Administration au rapport annuel du Bureau des services d'audit et d'investigation et au rapport annuel du Comité consultatif de supervision  
(Les annexes et les appendices sont disponibles sur le [site Internet](#) du FNUAP)

## I. Introduction

1. Le présent rapport fournit au Conseil d'administration un résumé des activités d'audit interne, d'investigation et de conseil menées par le Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP en 2022. Il expose également une confirmation de l'indépendance organisationnelle du Bureau des services d'audit et d'investigation et une opinion globale sur l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation. Le rapport fournit également : (a) des mises à jour sur les progrès réalisés sur les orientations et les recommandations que le Bureau des services d'audit et d'investigation s'est engagé à mettre en œuvre en 2022, y compris la « voie à suivre - 2022 et au-delà » dans le rapport annuel de 2021 du Bureau des services d'audit et d'investigation ; (b) un aperçu des plans de travail annuels de 2023 du Bureau des services d'audit et d'investigation ; et (c) un bref aperçu des activités et des initiatives planifiées pour 2023 et au-delà.

## 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 (FRR), la Politique de contrôle du FNUAP<sup>2</sup> et le Cadre de responsabilisation du FNUAP.<sup>3</sup> Ceux-ci précisent que 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 du Bureau des services d'audit et d'investigation de 2018 est en cours de révision depuis fin 2022. La révision a été proposée pour : a) refléter les changements apportés à certains rôles et responsabilités de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation (c'est-à-dire, le secrétaire du Comité consultatif de supervision et le point focal du FNUAP pour le Corps commun d'inspection) qui ont été transférés au Bureau de la Directrice exécutive ; b) définir plus clairement les relations de travail et hiérarchiques entre le Bureau des services d'audit et d'investigation et le Groupe de l'intégrité, le Comité de contrôle et de suivi de la conformité (anciennement Comité de suivi des questions d'audit), la Directrice exécutive, le Comité consultatif de supervision et le Conseil d'administration ; c) mettre en œuvre les possibilités d'amélioration identifiées lors de l'évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne en 2021 ; d) mettre en œuvre les recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies ;<sup>4</sup> e) mettre en œuvre les décisions du Conseil d'administration sur le rapport annuel 2021 du Bureau des services d'audit et d'investigation et le rapport sur « l'évaluation de l'indépendance du Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP » ; f) introduire des orientations plus claires sur le traitement des allégations concernant des fonctionnaires clés et de haut rang du FNUAP, y compris la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation et le personnel du Bureau des services d'audit et d'investigation ; et g) fournir des orientations sur les déclarations d'indépendance et de conflit d'intérêts par le personnel du Bureau des services d'audit et d'investigation.
4. Le projet de Charte révisée a été soumis au Service juridique du FNUAP et au Bureau de la Directrice exécutive pour examen en mars 2023, après quoi il sera officiellement soumis au Comité consultatif de supervision pour obtenir sa recommandation en vue de son approbation par la Directrice exécutive.

<sup>2</sup> <https://www.unfpa.org/admin-resource/unfpa-oversight-policy>

<sup>3</sup> Voir DP/FPA/2007/20.

<sup>4</sup> Les recommandations ont été émises en novembre 2022 lors de l'audit provisoire des états financiers du FNUAP pour l'exercice 2022. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Bureau des services d'audit et d'investigation n'avait pas encore reçu la lettre de gestion finale contenant les recommandations du Comité des commissaires aux comptes.

### III. Opinion

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

5. L'Administration du FNUAP est chargée de concevoir de manière adéquate, de mettre en œuvre 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 processus en fonction de l'étendue des travaux entrepris, ainsi que, le cas échéant, de l'efficacité opérationnelle et du recours aux contrôles de deuxième ligne institués par l'Administration du FNUAP, et aux contrôles institués par des tiers auxquels le FNUAP externalise certains processus administratifs.

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

6. L'opinion se fonde sur les éléments suivants (les détails figurent à l'annexe 1) :
- (a) Les résultats des audits du Bureau des services d'audit et d'investigation réalisés entre le 1er janvier et le 31 décembre 2022 dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'audit fondé sur les risques pour 2022, ainsi que les connaissances et l'expérience cumulées en matière d'audit découlant des audits du Bureau des services d'audit et d'investigation réalisés au cours des années précédentes, dans la mesure où elles sont jugées pertinentes ;
  - (b) Le degré d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne ;
  - (c) Les contrôles de deuxième ligne reposant sur les rapports obtenus de l'Administration ;
  - (d) L'examen de déficiences significatives dans le cadre général de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles du FNUAP qui pourraient, individuellement ou collectivement, nuire à la réalisation des objectifs de l'organisation, comme indiqué ci-après :
    - (i) L'approche harmonisée des audits des transferts d'argent ;
    - (ii) Les auto-évaluations des contrôles réalisées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et certaines unités administratives du siège en 2022 ;
    - (iii) Les conclusions et les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies dans ses notes d'observation relatives à l'audit des états financiers du FNUAP pour 2022 ;
    - (iv) Les dossiers d'enquêtes fondés en 2022 sur des allégations ayant un impact sur les ressources financières, le personnel et le bien-être des bénéficiaires du FNUAP, ainsi que sur les risques globaux pour la réputation ; et
    - (v) Les résultats des évaluations des risques stratégiques et des risques de fraude réalisées dans le cadre du processus de gestion des risques institutionnels (ERM) mis en œuvre par l'Administration, dans la mesure où ils sont disponibles, lors de la préparation de cette opinion.

#### C. Exclusions de l'opinion de l'audit interne

7. En 2022, 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 de planification des ressources institutionnelles (ERP) ; 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. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a reçu une confirmation du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD que la plupart de ces fonctions externalisées

ont été couvertes par ses audits au cours des dernières années, de 2017 à 2022. Le PNUD est le principal fournisseur de ces services au FNUAP.

8. 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 sont soumises aux dispositions sur l'audit interne prévues dans les politiques et procédures respectives des tiers et ne sont pas couvertes par l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation.

#### **D. Opinion globale de l'audit interne**

9. L'opinion globale du Bureau des services d'audit et d'investigation est que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP sont « *partiellement satisfaisants, avec quelques améliorations nécessaires* », ce qui signifie que ces systèmes et processus ont été conçus de manière adéquate et fonctionnent efficacement, mais qu'ils doivent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs des unités administratives ou des processus vérifiés peuvent être atteints. Aucun des problèmes identifiés n'a toutefois été considéré comme pouvant fortement compromettre la réalisation de ces objectifs.

### **IV. Déclaration d'indépendance et de conformité du Bureau des services d'audit et d'investigation aux normes d'audit interne et aux principes d'investigation**

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 2022. 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 (les *Normes*) et au Code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes, qui ont été adoptés pour être utilisés par les Représentants des Services d'audit interne des organisations du système des Nations Unies (UN-RIAS) en juin 2002.
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 et principes uniformes pour les investigations, tels qu'approuvés par la 10<sup>e</sup> Conférence des enquêteurs internationaux, qui s'est tenue en juin 2009. Il 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. La Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation et les *Normes*<sup>5</sup> mandatent la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation pour maintenir un programme d'assurance qualité et d'amélioration (QAIP) qui implique des évaluations continues et périodiques de l'ensemble des travaux d'audit interne et de conseil effectués par la fonction d'audit interne. Ces évaluations continues et périodiques comprennent (a) des processus rigoureux et complets ; (b) une supervision et des tests continus des travaux d'audit interne et de conseil ; (c) des validations périodiques de la conformité avec la Définition de l'audit interne, le Code de déontologie et les *Normes* ; ainsi que (d) des mesures et des analyses continues des paramètres de performance (réalisation du plan d'audit interne, durée du cycle, recommandations acceptées et satisfaction des clients). Si les résultats de l'évaluation indiquent des domaines à améliorer par la fonction d'audit interne, la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation mettra en œuvre les améliorations par le biais du QAIP.<sup>6</sup> Pour garantir la conformité et gérer le programme, le Bureau des services d'audit et d'investigation a créé une unité spécialisée dans l'assurance qualité, la politique et les rapports (QAPR) au sein du Bureau de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation. L'unité vise à assurer que le Bureau des services d'audit et d'investigation

---

<sup>5</sup> Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, série 1300 « Programme d'assurance qualité et d'amélioration ».  
<sup>6</sup> Conseil pratique 1310-1 : « exigences du programme d'assurance qualité et d'amélioration ».

fournit des services de haute qualité et formule ses programmes et procédures d'audit, y compris la préparation de ses rapports, en conformité avec les *Normes*.

14. Le maintien et la fourniture plus rapide de résultats d'enquête de haute qualité au sein du Service d'investigation sont assurés par le personnel d'enquête du FNUAP et le recrutement de consultants axés sur l'assurance qualité. Ces consultants et membres du personnel chargés de l'assurance qualité ont pour mission d'examiner les bases factuelles des résultats d'enquête, le bien-fondé de la méthodologie d'enquête, la minutie des enquêtes, le respect des obligations en matière de procédure régulière et la conformité avec les pratiques et normes d'enquête internationalement reconnues. En outre, le Service d'investigation a renforcé ses capacités en matière de criminalistique numérique en recrutant un expert en la matière. Cela permettra également de mener les enquêtes de manière plus efficace et d'améliorer la qualité globale des activités d'enquête et des produits du travail du Bureau des services d'audit et d'investigation.

## V. Effectifs et budget du Bureau des services d'audit et d'investigation

15. En mettant en œuvre sa première phase de restructuration par le biais du reclassement des postes et de la réaffectation du personnel, le Bureau des services d'audit et d'investigation disposait de 30 postes approuvés au 31 décembre 2022 : 4 au Bureau de la Directrice, 13 au Service d'audit interne et 13 au Service d'investigation. Sur les 30 postes, 8 étaient vacants au moment de la rédaction du présent rapport, le recrutement étant en cours.<sup>7</sup> Les huit postes vacants sont les suivants : 1 au sein de la Direction ;<sup>8</sup> 3 au sein du Service d'audit interne ; et 4 au sein du Service d'investigation. Quatre postes vacants ont été créés à la suite de promotions des anciens titulaires, deux à la suite de départs à la retraite et de cessations de service, deux autres à la suite de reclassements créant de nouveaux postes, et un à la suite d'un recrutement infructueux après le désistement du candidat sélectionné.
16. Les effectifs du Bureau des services d'audit et d'investigation ont été renforcés par des consultants recrutés au cours de l'année comme suit : trois à la Direction ; 11 au Service d'audit interne et cinq au Service d'investigation.
17. Le taux de postes vacants de 2022 de 27 % au Bureau des services d'audit et d'investigation représente une augmentation par rapport aux 22 % en 2021 (voir le tableau 1 ci-dessous). L'augmentation est due aux postes libérés à la suite de promotions, de départs à la retraite et de démissions en 2022. Les processus de recrutement pour les postes vacants étaient en phase terminale au moment de la rédaction du présent rapport.

**Tableau 1. Effectifs et budget à la fin de l'année 2021 et 2022, par unité du Bureau des services d'audit et d'investigation**

	Audit interne		Investigation		Administration		Total	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022*
Postes professionnels et D2, approuvés	12	12	9	12	2	3	23	27
Postes professionnels, pourvus	9	9	8	8	1	2	18	19
Postes de services généraux, approuvés	1	1	1	1	2	1	4	3
Postes de services généraux, pourvus	1	1	1	1	1	1	3	3
<b>Postes vacants</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
Allocation budgétaire ( <i>en milliers de \$</i> )	4 625	4 743	3 216	4 022	964	1 062	8 805	9 827
Utilisation du budget ( <i>en milliers de \$</i> )	3 626	3 949	2 487	2 820	850	949	6 963	7 718
<b>Budget restant (<i>en milliers de \$</i>)</b>	<b>999</b>	<b>794</b>	<b>729</b>	<b>1 202</b>	<b>114</b>	<b>113</b>	<b>1 842</b>	<b>2 109</b>

(\*) Remarque : les chiffres de 2022 peuvent ne pas être définitifs, sous réserve de la finalisation de la clôture des comptes.

18. Par rapport à 2021, le budget du Bureau des services d'audit et d'investigation alloué pour 2022 a augmenté de 1 million de dollars, ce qui représente des ressources supplémentaires pour les fonctions d'investigation et

<sup>7</sup> Quatre processus de recrutement distincts étaient en cours pour pourvoir les neuf postes vacants.

<sup>8</sup> L'un des deux postes vacants est celui de Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation, actuellement occupé par la Directrice *ad interim* dans le cadre d'un contrat temporaire. Le recrutement pour ce poste est en cours, après l'échec de deux processus de recrutement en 2022.

d'audit dans le budget intégré actuel (2022-2025) dans le cadre de la réponse de l'Administration du FNUAP aux décisions du Conseil d'administration visant à garantir une responsabilisation et une transparence solides. L'utilisation du budget du Bureau des services d'audit et d'investigation est généralement restée stable, à 79 % en 2022 (80 % en 2021), avec des soldes budgétaires non dépensés de 2,1 millions de dollars en 2022, dus principalement aux économies réalisées sur les postes vacants et les coûts opérationnels. Le solde budgétaire non dépensé a été reporté à 2023, conformément à la politique et aux procédures applicables révisées adoptées par l'Administration pour renforcer l'indépendance du Bureau des services d'audit et d'investigation en réponse aux décisions du Conseil d'administration.

19. Le solde budgétaire non dépensé sera utilisé, provisoirement, pour créer 11 postes temporaires sur une base neutre sur le plan budgétaire en 2023. Sur les 11 postes temporaires, cinq seront affectés au Bureau du Directeur (directeur adjoint, assistant spécial du directeur, gestionnaire des opérations chargé de superviser le soutien financier et administratif, spécialiste de l'assurance qualité chargé des enquêtes, et un autre spécialiste de l'assurance qualité chargé de soutenir la nouvelle unité QAPR). Trois postes seront attribués au Service d'audit interne et trois autres, dont un pour un responsable de l'Unité chargée de la prise en charge, de la politique et de l'établissement des rapports, seront attribués au Service d'investigation. La nouvelle structure organisationnelle du Bureau des services d'audit et d'investigation est présentée à l'annexe 2.
20. Au moment de la rédaction du présent rapport, la demande de report des soldes budgétaires non dépensés de 2022 à 2023 pour financer des postes temporaires a été approuvée par la Directrice exécutive, à la suite d'une recommandation récente du Comité de gestion des ressources. Les postes temporaires seront donc pourvus à l'aide de candidats figurant sur la liste issue des processus de recrutement en cours.
21. L'approbation de la Directrice exécutive comprenait 2,7 millions de dollars pour financer les postes temporaires en 2024. Sous réserve des ressources globales disponibles, les besoins de financement au-delà de 2024 pour ces postes seront proposés au Conseil d'administration pour être formalisés ou régularisés lors de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique du FNUAP (2022-2025) et du Budget intégré (2022-2025) en juin 2024.

## **VI. Mise en œuvre du plan d'audit basé sur les risques de 2022**

22. Le Bureau des services d'audit et d'investigation mène ses activités d'assurance au moyen d'un plan d'audit basé sur une évaluation documentée des risques de l'univers d'audit. Le plan d'audit est examiné par le Comité consultatif de supervision, qui le recommande à l'approbation de la Directrice exécutive. 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, des processus et des systèmes évalués.
23. Le plan d'audit pour 2022 comprenait 22 engagements, dont 7 ont été reportés de 2021 ou d'années antérieures, principalement pour la finalisation et la publication des rapports d'audit (les phases d'audit sur le terrain ayant été achevées en 2021), tandis que 15 étaient de nouveaux engagements à démarrer et à achever au cours de l'année.
24. Sur les sept engagements reportés de 2021 et des années précédentes, trois ont été achevés (avec des rapports émis et publiés au premier trimestre et un au troisième trimestre 2022). Les projets de rapports relatifs à trois engagements étaient, en mars 2023, en cours de finalisation, soit pour publication (un), soit pour commentaires de l'Administration (deux), et l'un d'entre eux nécessitait un nouveau cadrage et une mise à jour de l'audit en 2023, en raison du temps considérable qui s'était écoulé depuis la phase de travail d'audit sur le terrain.
25. L'état d'avancement de 14 des 15 engagements prévus pour débiter et se terminer en 2022 était le suivant : (a) six engagements ont été menés à bien et les rapports correspondants ont été établis et publiés au cours de l'année ; (b) sept engagements ont également été menés à bien et les projets de rapport se trouvent à différents stades du processus d'assurance qualité, principalement avec les chefs concernés des unités du Service d'audit interne ; et (c) la rédaction d'un rapport est en cours par le responsable de l'équipe d'audit concernée. Le seul engagement entamé, mais non exécuté comme prévu en 2022, est celui portant sur les processus de prévention et de détection des risques de fraude, car il nécessitait le respect de procédures formelles de passation de marchés pour l'identification et l'engagement d'une société de services professionnels chargée d'entreprendre le travail. Le processus de passation des marchés était en cours au moment de la rédaction du présent rapport, la phase de planification de l'audit devant débiter en avril 2023.

26. Tous les audits prévus pour 2022, à l'exception de celui mentionné ci-dessus sur les processus de prévention et de détection des risques de fraude, ont été exécutés avec succès au cours de l'année, seuls l'examen et la finalisation de quelques rapports d'audit ayant débordé sur les premier et deuxième trimestres de 2023.
27. Le résultat du plan d'audit basé sur les risques de 2022 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 2022**

Type d'engagement	#	Engagement	État (31 mars 2023)
<b>ENGAGEMENTS LANCÉS EN 2021 ET À ACHEVER EN 2022</b>			
<i>Fonction</i>	5	Dons individuels	Rapport n°1 émis le 22 février 2022 et publié.
		Marketing social	Rapport n°2 émis le 7 mars 2022 et publié.
		Gestion des déplacements au siège	Rapport n°4 émis le 1er août 2022 et publié.
		Procédures accélérées	Projet de rapport soumis à l'Administration pour commentaires.
		Gestion des partenaires d'exécution	L'audit doit être réévalué et mis à jour en 2023.
<i>Programme</i>	1	Initiative Spotlight	Le projet de rapport est en cours d'assurance qualité (AQ), les commentaires de l'Administration ont été reçus récemment et il est en cours de finalisation en vue de sa publication.
<i>Bureau de pays</i>	1	Somalie	Le rapport a fait l'objet d'une révision afin d'y intégrer les événements importants, les derniers commentaires de la Directrice <i>a.i.</i> étant en cours de traitement afin de terminer le rapport pour les commentaires de l'Administration.
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>7</b>		
<b>ENGAGEMENTS LANCÉS ET ACHEVÉS EN 2022</b>			
<i>Fonctions</i>	3	Prépositionnement des fournitures	Rapport terminé pour publication.
		Achats à des tiers	Rapport terminé pour publication.
		Processus de gestion des risques de fraude	Conclusion de contrats terminée en mars 2023 ; planification de l'audit à commencer en avril 2023.
<i>Bureaux de pays</i>	12	Sénégal	Rapport n°3 émis le 23 mai 2022 et publié.
		Haïti	Rapport n°5 émis le 25 octobre 2022 et publié.
		Mozambique	Rapport n°6 émis le 22 décembre 2022 et publié.
		Népal	Rapport n°7 publié le 29 décembre 2022 et avec une mission permanente.
		Libye	Rapport n°8 émis le 31 décembre 2022 et publié.
		Ghana	Rapport n°9 émis le 31 décembre 2022 et publié.
		Bolivie	Projet de rapport en cours d'assurance qualité (T1) – avec la Directrice <i>a.i.</i> pour la publication du rapport final.
		Burundi	Projet de rapport en cours d'assurance qualité (T1) – avec la Directrice <i>a.i.</i> pour la publication du rapport final.
		Inde	Projet de rapport en cours d'assurance qualité (T1) – avec l'Administration pour commentaires.
		Érythrée	Projet de rapport en cours d'assurance qualité (T2) – en cours de révision par l'éditeur.
		Madagascar	Projet de rapport en cours d'assurance qualité (T2) – en cours de révision par l'éditeur.
Indonésie	Rédaction du rapport par le responsable d'équipe concernée en cours (T2).		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>15</b>		

Type d'engagement	#	Engagement	État (31 mars 2023)
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>22</b>		

## VII. Activités d'audit interne et résultats

### A. Bonnes pratiques

28. Sur la base de neuf rapports d'audit publiés en 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a identifié 47 bonnes pratiques aux niveaux stratégique, opérationnel et de conformité, qui pourraient être adoptées par d'autres unités administratives de l'organisation. Les bonnes pratiques communes aux bureaux de pays sont les suivantes :

(a) Cinq bureaux de pays se sont engagés efficacement avec d'autres organisations des Nations Unies dans le pays en assumant des rôles de responsable ou de co-responsable dans divers programmes conjoints ou groupes de coordination interinstitutions et groupes de travail, contribuant ainsi à favoriser ou à maintenir des partenariats positifs avec les organisations ;

(b) Cinq audits de bureaux de pays ont mis en évidence une utilisation efficace des accords à long terme (LTA), soit en établissant leurs propres LTA, soit en utilisant les LTA d'autres organisations des Nations Unies, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité et la rapidité des achats de fournitures, de services et d'autres matériaux ;

(c) Quatre bureaux de pays ont entrepris de manière proactive des efforts de mobilisation des ressources et se sont engagés efficacement auprès des donateurs, ce qui a permis d'augmenter les contributions des donateurs ou d'en obtenir de nouvelles ;

(d) Quatre bureaux de pays ont organisé et documenté des réunions périodiques sur la gestion, le programme ou les questions opérationnelles, ce qui a renforcé leur capacité à suivre efficacement l'état d'avancement des programmes et des opérations et à mettre en œuvre des processus décisionnels plus rapides ;

(e) Quatre bureaux de pays ont enregistré des taux d'achèvement élevés pour les trois phases du processus d'évaluation et de développement des performances, ce qui a permis de s'assurer que le personnel recevait en temps voulu un retour d'information sur ses performances ;

(f) Trois bureaux de pays ont mis au point divers outils, notamment des outils liés à la collecte de données, au suivi et à la gestion du portefeuille de partenaires d'exécution, à la gestion des flux de travail de processus critiques, à la facilitation du respect des politiques et des procédures et au contrôle des coûts, ainsi qu'à l'élaboration d'un ensemble de compétences sociales et financières. Ces outils ont permis aux bureaux de fonctionner de manière plus efficace et efficiente ;

(g) Trois bureaux de pays ont signé les plans de travail avec les partenaires d'exécution en temps voulu, ce qui a permis de démarrer rapidement la mise en œuvre des activités du programme au cours de l'année ;

(h) Deux bureaux de pays ont utilisé avec succès les technologies de l'information. Dans un cas, le bureau de pays a rapidement adapté ses modalités de travail à distance, via une plateforme virtuelle, pendant une crise humanitaire dans le pays, en utilisant les technologies numériques de l'information et de la communication pour communiquer des informations vitales, collaborer avec le personnel et les partenaires, et suivre les résultats spécifiques de ses activités de réponse humanitaire. Dans l'autre bureau de pays, les technologies de l'information ont été utilisées pour diffuser efficacement les avis de sécurité et les informations au personnel du FNUAP ;

(i) Dans certains bureaux de pays, d'autres bonnes pratiques ont été identifiées : (i) une programmation innovante dans les domaines de compétences essentiels, basée sur le contexte national et en étroite collaboration avec les organisations des Nations Unies, afin d'identifier et d'attirer des acteurs du changement jeunes et innovants, pour qu'ils aient un impact positif sur leurs communautés en se lançant dans divers projets universitaires, entrepreneuriaux et professionnels ; (ii) des enquêtes d'auto-évaluation des contrôles réalisées de manière consultative permettant d'identifier des risques qui reflétaient généralement l'importance financière et la complexité des domaines d'activité auxquels ils étaient liés ; (iii) des indicateurs et des étapes bien documentés et étayés dans le système d'information stratégique institutionnel ; et (iv) des initiatives de renforcement des

capacités du personnel afin de le préparer de manière adéquate à un exercice de réaligement des ressources humaines.

29. Les bonnes pratiques identifiées lors des audits des sièges sociaux et des processus opérationnels institutionnels sont les suivantes :
- (a) Trois audits ont identifié comme bonne pratique l'élaboration et l'adoption de procédures opérationnelles standard (POS) pour guider l'administration des principales activités opérationnelles, notamment dans les domaines de la gestion des déplacements, des achats, de la création et de la publication de contenus, de l'achat de médias, du traitement des paiements et de l'attribution de dons en ligne ;
  - (b) Une unité du siège a proposé des webinaires et des sessions de formation pour soutenir et améliorer les aptitudes et les compétences du personnel dans des domaines essentiels de la gestion des déplacements ;
  - (c) La mise en commun continue du personnel des services généraux au siège afin de fournir des services administratifs, tels que les voyages officiels, de manière plus efficace ; et
  - (d) Les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs du Programme de dons individuels ont été périodiquement identifiés, évalués et documentés dans une matrice des risques pour faciliter le suivi.

## **B. Questions d'audit, recommandations et mise en œuvre**

30. Pour les engagements en matière d'assurance individuelle<sup>9</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>10</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. Les notations attribuées à chaque domaine d'audit sont résumées dans le tableau 3 ci-dessous. En accord avec l'Administration et compte tenu de la nécessité d'adopter en permanence de nouvelles normes et orientations promulguées par l'Institut des auditeurs internes, le Bureau des services d'audit et d'investigation continuera à revoir et à rationaliser les définitions de son système de notation.
31. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a publié neuf rapports d'audit en 2022, dont six ont été jugés « partiellement satisfaisants, avec quelques améliorations nécessaires » et trois « partiellement satisfaisants, avec des améliorations majeures nécessaires ».
32. Les neuf rapports d'audit ont abouti à 106 recommandations, dont 62 (58 %) ont été classées « hautement prioritaires ».

<sup>9</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>10</sup> Voir les notations d'audit et les définitions sur <https://www.unfpa.org/admin-resource/standard-definition-audit-terms>.

**Tableau 3. Répartition des conclusions d’audit par région et domaine thématique pour 2022**

Domaine audité	Nombres d’audits	Satisfaisant	Partiellement satisfaisant avec quelques améliorations nécessaires <sup>†</sup>	Partiellement satisfaisant avec des améliorations majeures nécessaires	Non satisfaisant
<b>Audits des unités administratives :</b>					
États arabes	1			X	
Amérique latine et Caraïbes	1		X		
Afrique du Sud et de l’Est	1			X	
Asie et Pacifique	1		X		
Afrique occidentale et centrale	2		X	X	
<i>Sous-total – Audits des unités administratives</i>	6				
<b>Audits de processus</b>					
Audit du programme de dons individuels du FNUAP	1		X		
Audit du programme de marketing social du FNUAP	1		X		
Audit du processus de gestion des déplacements/voyages officiels traités au siège	1		X		
<i>Sous-total – Audits de processus</i>	3				
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>-</b>

<sup>†</sup> Après une réévaluation minutieuse de cette notation et une comparaison avec les notations d’organisations similaires et apparentées, à partir de l’année prochaine, le rapport sera indiqué comme « satisfaisant, avec quelques améliorations nécessaires ».

#### a. Audits des unités administratives

33. Le Bureau des services d’audit et d’investigation a conclu six audits de bureaux de pays en 2022. Les résultats des audits ont permis d’identifier des thèmes communs dans les questions et les recommandations d’audit pour l’ensemble des bureaux soumis à un audit.
34. En ce qui concerne la gouvernance des bureaux, il est nécessaire de procéder plus rapidement à des évaluations rigoureuses des risques, en commençant par l’attribution de notations de risque correspondant aux profils de risque des domaines évalués, ainsi que d’élaborer et de mettre en œuvre des plans d’action visant à atténuer les risques « critiques » et « élevés » par l’intermédiaire de l’application ERM du FNUAP, et d’établir un rapport à ce sujet. Le personnel doit être formé à la planification, au suivi et à l’établissement de rapports sur les résultats, et les processus d’examen de la qualité existants doivent être renforcés pour garantir la formulation de plans de résultats de qualité et l’établissement de rapports exacts sur les résultats obtenus. Il est nécessaire de remédier aux retards dans l’examen, l’approbation et la mise en œuvre des propositions de réaligement des ressources humaines et d’étudier et de mettre en œuvre des stratégies visant à attirer et à recruter des candidats qualifiés pour pourvoir rapidement les principaux postes vacants dans les bureaux de pays.
35. Du point de vue de la gestion du programme, il est nécessaire de préparer et de mettre en œuvre un cadre de suivi complet qui englobe et suit tous les indicateurs de résultats et de développer des outils appropriés pour planifier efficacement les activités de suivi et identifier, enregistrer et suivre les résultats du suivi. Les audits ont mis en évidence plusieurs lacunes dans la gestion des partenaires d’exécution, principalement en ce qui concerne l’utilisation de modèles imposés par la politique pour documenter la sélection des partenaires d’exécution, la fourniture d’informations détaillées sur les budgets des plans de travail et la rigueur de l’examen, par le personnel du FNUAP, des rapports d’avancement présentés par les Partenaires. De même, des problèmes ont été

identifiés dans la gestion des fournitures du programme, notamment en ce qui concerne la nécessité de procédures de dédouanement plus rapides pour les marchandises afin d'éviter des frais de surestaries onéreux, le soutien aux gouvernements pour améliorer les conditions d'entreposage, la rationalisation de la gestion des registres d'inventaire et le suivi des marchandises jusqu'aux points de prestation de services.

36. Dans le domaine de la gestion des opérations, les contrôles de supervision des transactions d'achats visant à améliorer le respect des politiques et procédures applicables doivent être renforcés afin d'accroître l'équité, l'intégrité, la transparence et l'obtention d'un meilleur rapport qualité-prix.
37. Outre les thèmes communs des questions d'audit et des recommandations identifiés ci-dessus, plusieurs questions à haut risque, qui requièrent l'attention spécifique du Conseil d'administration, ont été identifiées dans les audits achevés en 2022, principalement en ce qui concerne les bureaux de pays individuels, comme suit :
- (a) Un processus inapproprié de transfert d'argent par un bureau de pays à ses partenaires d'exécution. En raison de la pénurie de liquidités dans le pays, les partenaires d'exécution non gouvernementaux n'ont pas pu accéder aux liquidités des banques locales, ce qui les a obligés à ouvrir des comptes bancaires dans des pays étrangers pour faciliter la réception et le retrait des fonds du FNUAP. Le bureau de pays a transféré les fonds sur les comptes bancaires des partenaires d'exécution basés à l'étranger et libellés en dollars américains. Les représentants des partenaires d'exécution se sont ensuite rendus à l'étranger pour obtenir les liquidités en dollars américains auprès des banques étrangères et, à leur retour dans le pays, ont converti les liquidités dans la devise locale, en utilisant un taux de change non officiel pour payer leur personnel et leurs fournisseurs. Cette pratique présente des risques élevés de non-respect de la réglementation bancaire locale, de fraude et de détournement de fonds en raison de la manipulation de quantités excessives d'argent liquide, de l'insécurité, en particulier pour ceux qui transportent et gèrent l'argent liquide, et de la possibilité de réaliser des gains de change non déclarés. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a été informé que cette pratique était répandue parmi les organisations des Nations Unies dans le pays. Dès que le Bureau des services d'audit et d'investigation a été informé du problème, la direction a pris des mesures immédiates pour mettre fin à cette pratique et a cherché une autre méthode pour transférer de manière appropriée les fonds aux partenaires dans le pays.
- (b) Des retards dans le dédouanement des fournitures du programme dans un bureau de pays en raison de délais de traitement douanier prolongés provoqués par un changement des procédures gouvernementales pour les exonérations de droits de douane et de taxes sur les importations destinées à une utilisation non directe par les organisations des Nations Unies. Cette situation a eu une incidence sur la rapidité et la disponibilité des fournitures du programme à distribuer dans le pays. En accord avec d'autres organisations des Nations Unies touchées, le bureau de pays du FNUAP a encouragé l'homologue gouvernemental à raccourcir la procédure de demande et à accélérer le processus de dédouanement.
- (c) Un retard important dans la mise en œuvre d'un projet de recensement de la population et du logement en raison de la situation sociopolitique et de l'insécurité qui règnent dans un pays. En conséquence, le bureau de pays a enregistré une faible utilisation du budget (0,7 million de dollars) par rapport au budget disponible pour la programmation (18,2 millions de dollars). Ce retard a non seulement entraîné la suspension de la mise en œuvre du projet, mais il peut également donner lieu à des remboursements importants pour le donateur concerné. Avec le soutien du bureau régional compétent, le bureau de pays a entamé des discussions avec son homologue gouvernemental et le donateur en vue de convenir de la marche à suivre, y compris l'exploration d'alternatives au recensement pour produire des données démographiques afin d'éclairer les décisions de développement et/ou de réaffecter les fonds disponibles.
- (d) Du matériel de recensement et d'autres fournitures achetés par le FNUAP et remis à un partenaire d'exécution gouvernemental dans un pays ont disparu de l'entrepôt où ils étaient stockés. Un audit sollicité par le bureau de pays du FNUAP concerné a confirmé la perte et l'a estimée à 1,3 million de dollars. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Administration étudiait les possibilités de compensation.
- (e) Le réalignement tardif de la structure organisationnelle et les retards dans le pourvoi des postes vacants ont eu une incidence négative sur la capacité d'un bureau de pays à s'adapter rapidement à une expansion significative de la taille du programme occasionnée par plusieurs activités de réponse aux urgences humanitaires. Cette situation a eu pour conséquence de ne pas disposer du personnel adéquat pour remplir les fonctions critiques, ce qui a entraîné des charges de travail importantes et une forte dépendance à l'égard du personnel détaché ou temporaire. Ce contexte a créé un environnement de travail stressant et a eu un impact négatif sur le suivi des activités du programme. Le bureau de pays présentait également des faiblesses importantes dans la

gestion des stocks de fournitures du programme, y compris le suivi des produits de base aux points de prestation de services, et a perdu des actifs de technologie de l'information d'une valeur de 25 798 dollars. À la suite de l'audit, pour répondre à l'augmentation du portefeuille de projets humanitaires et de projets de liaison, le bureau de pays a travaillé en étroite collaboration avec la Division des ressources humaines du siège et le bureau régional concerné afin d'optimiser l'utilisation des procédures accélérées pour le recrutement de personnel à des postes supplémentaires et pour pourvoir les postes vacants (tant au niveau national qu'au niveau international). Des ajustements ont été apportés à la structure organisationnelle du bureau de pays, avec une délimitation claire des responsabilités et des lignes hiérarchiques, en conséquence. Le bureau de pays a également mis en place un processus rigoureux pour retrouver les actifs manquants et a signalé l'affaire à la police locale et au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Grâce à ces efforts, 14 des 19 actifs disparus ont été retrouvés et les cinq autres, d'une valeur nette de 292 dollars seulement, ont été signalés au siège du FNUAP, où un dossier a été ouvert en vue d'un suivi et d'une résolution ultérieurs.

38. L'annexe 3 fournit des détails sur les questions et les recommandations communes et à haut risque.

#### **b. Audits de siège et de processus**

39. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a mené trois missions d'audit de processus au siège en 2022. Il s'agissait des audits du Programme de marketing social, des Services de gestion des déplacements/voyages officiels traités au siège, et du Programme de dons individuels.
40. L'audit du Programme de marketing social<sup>11</sup> a abouti à une notation globale de « partiellement satisfaisant, avec quelques améliorations nécessaires », et à deux recommandations. Le Service de la sécurité des approvisionnements est encouragé à achever la politique du programme afin de préciser les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes impliquées dans le processus de marketing social et d'établir clairement l'appropriation et les lignes de responsabilité. En outre, les processus de contrôle financier et de suivi du programme doivent être renforcés par la mise en place de mécanismes d'établissement de rapports permettant la traçabilité des produits du programme et la sensibilisation des partenaires d'exécution à la nécessité d'utiliser des modèles d'accord appropriés pour les activités de marketing social.
41. L'audit des Services de gestion des déplacements/voyages officiels traités au siège<sup>12</sup> a abouti à une notation globale de « partiellement satisfaisant, avec quelques améliorations nécessaires ». L'audit a donné lieu à six recommandations visant à améliorer les opérations de gestion des déplacements : une de priorité élevée et cinq de priorité moyenne. Le FNUAP doit adopter une approche stratégique de la gestion des déplacements qui s'aligne sur l'évolution des voyages d'affaires et environnementaux. Cette approche devrait tenir compte de l'efficacité des achats de billets d'avion, de la mise en commun des ressources du siège pour l'organisation des déplacements et de la conformité avec le Programme de réforme des Nations Unies. Pour améliorer la planification des déplacements, lier les déplacements officiels aux plans de travail et analyser les données relatives aux déplacements, le respect des politiques et des procédures en matière de déplacements doit être amélioré, notamment en ce qui concerne la soumission en temps voulu des demandes de déplacement et des notes de frais, ainsi que la saisie des jours de congé pris lors des déplacements officiels dans le module de congé de l'ERP.
42. L'audit du Programme de dons individuels du FNUAP<sup>13</sup> a donné une notation globale de « partiellement satisfaisant, avec quelques améliorations nécessaires ». Deux recommandations hautement prioritaires ont été émises pour contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques du FNUAP. Il a été recommandé de procéder à une évaluation approfondie et complète des risques afin d'identifier les facteurs de risque du programme et de les intégrer au processus ERP dans le système d'information stratégique institutionnel. En outre, des lignes directrices ou des procédures opérationnelles standard devraient être élaborées par le FNUAP ou ses prestataires de services tiers pour traiter et gérer toute violation de la sécurité ou compromission de données dans les comptes ou systèmes du programme, y compris l'identification, la notification et l'évaluation en temps utile, ainsi que les mesures appropriées à prendre dans de telles situations.

11 Numéro de rapport d'audit : [IA/2022-02](#) – Audit du Programme de marketing social du FNUAP.

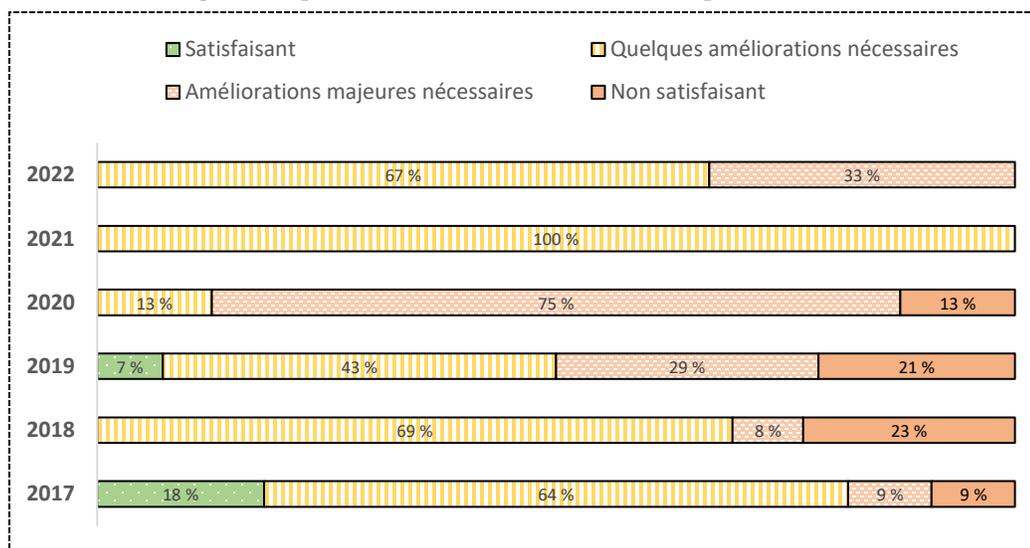
12 Numéro de rapport d'audit : [IA/2022-04](#) - Audit du processus de gestion des déplacements/voyages officiels traités au siège.

13 Numéro de rapport d'audit : [IA/2022-01](#) - Audit du programme de dons individuels du FNUAP.

### c. Stratégie d'audit interne

43. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a entamé la révision de sa stratégie d'audit interne à la fin de l'année 2022. La stratégie d'audit précédente (et existante), initialement élaborée en 2013 pour s'aligner sur les buts et objectifs du plan stratégique du FNUAP (2014-2017), a guidé la planification annuelle de la fonction d'audit interne pendant plus de 10 ans et doit être affinée et mise à jour.
44. La révision vise à : a) mieux aligner la stratégie d'audit interne sur les buts et objectifs du FNUAP, en particulier en ce qui concerne le Plan stratégique 2022-2025 et les plans futurs ; b) définir et accroître la couverture de l'univers d'audit du FNUAP en raccourcissant ou en réduisant les cycles d'audit, en particulier des unités administratives à risque moyen et faible, dont beaucoup n'ont pas été soumises à un audit depuis plus de 15 ans ; c) adopter de nouvelles modalités d'audit (audit hybride, audit agile, examens documentaires, audits à portée limitée, audits contigus/successifs des pays à faible risque, et une modalité rénovée d'audit et de suivi à distance - désormais obsolète avec la mise hors service d'Atlas - en fonction des capacités du nouveau système ERP) qui reflètent les initiatives actuelles dans le domaine de l'audit interne et le désir d'accroître la couverture de l'audit.
45. La stratégie révisée est en cours d'élaboration et sera bientôt présentée pour examen au Comité consultatif de supervision et pour recommandation à l'approbation de la Directrice exécutive du FNUAP.
46. La figure 1 ci-dessous offre un aperçu des notations d'audit interne sur les rapports d'audit publiés pour 2017-2022.

**Figure 1. Aperçu des notations d'audit interne pour 2017-2022**



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

47. Le taux de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne formulées avant 2022 était de 86 %. Cent pour cent des recommandations issues en 2022 doivent être mises en œuvre en 2023 et 2024. L'Administration du FNUAP a souscrit à toutes les observations et recommandations issues de l'audit interne dans les rapports publiés en 2022. Aucune recommandation n'a été clôturée au cours de l'année en raison du désaccord de l'Administration, de l'acceptation des risques par l'Administration ou du fait qu'elle a été dépassée par les événements et qu'elle n'est donc plus applicable.
48. Comme le montre le tableau 4, il n'y avait aucune recommandation d'audit en suspens depuis plus de 18 mois.

**Tableau 4. Ancienneté des recommandations, au 31 décembre 2022**

Priorité	Total des recommandations en suspens	<12 mois	12-18 mois	>18 mois

Élevé	68	67	1	-
Moyen	47	47	-	-
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>114</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
Dû en 2023 et au-delà	109	109	-	-
En retard	6	5	1	-

## D. Émission et publication des rapports d’audit interne<sup>14</sup>

49. Tous les rapports d’audit interne publiés dans le cadre du plan d’audit de 2022 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 correction des rapports d’audit n’a été reçue en 2022 de la part de la Directrice exécutive ou des Missions permanentes des États membres où sont situés les bureaux de pays soumis à un audit.
50. Bien que les notes consultatives émises en 2022 n’aient pas été publiées, le Bureau des services d’audit et d’investigation a fourni des copies de ces notes à la haute direction.
51. Sur la base des résultats des travaux réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du plan d’audit pour 2022 et conformément aux *Normes*,<sup>15</sup> le Bureau des services d’audit et d’investigation a évalué les opinions formulées dans les rapports d’audit interne publiés au niveau de l’engagement et les a prises en considération dans la formulation de sa notation globale des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP. Bien que 33 % des neuf rapports d’audit interne publiés en 2022 aient reçu la notation « partiellement satisfaisant, avec des améliorations majeures nécessaires » (contre 0 en 2021), aucun des problèmes identifiés dans les rapports (dont les plus fréquents sont mis en évidence dans les sous-sections ci-dessus) n’a été jugé suffisamment important pour compromettre sérieusement la réalisation des objectifs du FNUAP.

## VIII. Activités d’investigation et résultats

52. Le Bureau des services d’audit et d’investigation est chargé de mener des enquêtes sur les allégations d’actes répréhensibles, y compris, mais sans s’y limiter :
  - (a) *Enquêtes « internes »* : comportements répréhensibles du personnel du FNUAP, allant de la fraude et la corruption, jusqu’au harcèlement, 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, des normes et d’autres textes administratifs ou politiques en vigueur ;
  - (b) *Enquêtes « externes »* : pratiques interdites des vacataires, des partenaires d’exécution, des fournisseurs et d’autres tierces parties, y compris la fraude et la corruption, et d’autres pratiques contraires à la déontologie, commises au détriment du FNUAP ; et
  - (c) *Enquêtes effectuées par des « tiers »* : le Bureau des services d’audit et d’investigation effectue le suivi des enquêtes en matière de fraude ainsi que d’exploitation et d’atteintes sexuelles qui concernent le personnel des partenaires d’exécution, conduites par ces mêmes partenaires disposant de capacités d’investigation interne.
53. Le processus d’enquête adopté par le Bureau des services d’audit et d’investigation, tel que décrit précédemment (voir [DP/FPA/2018/6](#), paragraphe 29), n’a pas changé en 2022. La procédure implique la réception d’une plainte ou d’un rapport sur un acte répréhensible, qui est immédiatement examiné pour déterminer si l’affaire relève du mandat du Bureau des services d’audit et d’investigation. Si la question relève de son mandat, le Bureau des services d’audit et d’investigation ouvre un dossier au stade de l’examen préliminaire. Si le dossier concerne un signalement de représailles par le Bureau de la déontologie, il est, dans la plupart des cas, ouvert immédiatement au stade de l’enquête. Toute affaire qui n’est pas ouverte en tant que dossier par le Bureau des services d’audit et d’investigation est enregistrée en tant que dossier classé. Au stade de l’examen préliminaire, le Bureau des

<sup>14</sup> La publication fait référence au téléchargement des rapports d’audit publiés sur la page Web de l’audit et de l’investigation du site Internet du FNUAP (<https://www.unfpa.org/audit-and-investigation>).

<sup>15</sup> ISPPIA 2410.A1 - Opinion au niveau de l’engagement

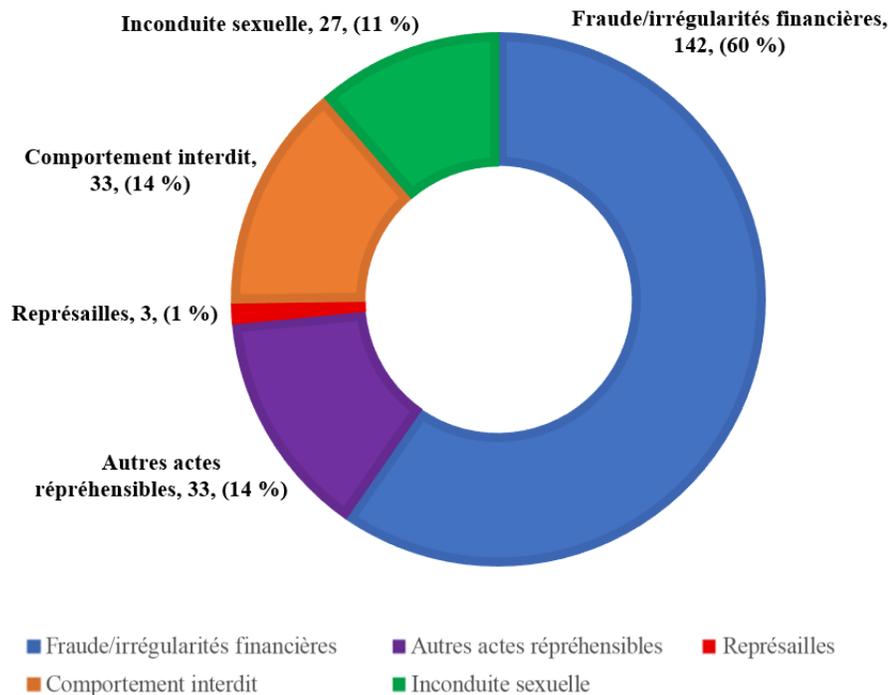
services d'audit et d'investigation détermine si l'affaire signalée constitue un cas *prima facie* d'acte répréhensible. Si ce n'est pas le cas, le Bureau des services d'audit et d'investigation clôt le dossier avec une note de clôture et, si nécessaire, envoie un avis au bureau approprié pour traiter le problème. Si c'est le cas, le Bureau des services d'audit et d'investigation ouvre un dossier d'enquête au cours duquel toutes les pistes sont explorées et les preuves disponibles (testimoniales, documentaires, numériques ou autres) sont collectées. Si, au cours d'une enquête, le Bureau des services d'audit et d'investigation détermine qu'un cas *prima facie* d'acte répréhensible ne peut plus être maintenu, ou que l'affaire ne justifie plus d'enquête, le Bureau peut clore l'affaire avec une note de clôture et, si nécessaire, envoyer un avis au bureau approprié pour traiter le problème. À l'issue d'une procédure d'enquête complète, le plaignant et la personne faisant l'objet de l'allégation sont tous deux informés des résultats de l'enquête. Pour les cas n'impliquant pas de représailles, s'ils sont fondés, l'affaire est transmise au Service juridique du FNUAP par le biais d'un rapport d'enquête ; ou, s'ils ne sont pas fondés, un rapport de clôture d'enquête est conservé dans le dossier par le Bureau des services d'audit et d'investigation. Dans les cas de représailles, que les allégations soient fondées ou non, le Bureau des services d'audit et d'investigation prépare les produits du travail de l'enquête et les soumet au Bureau de la déontologie.

#### a. Report de dossiers de 2021 et des années précédentes

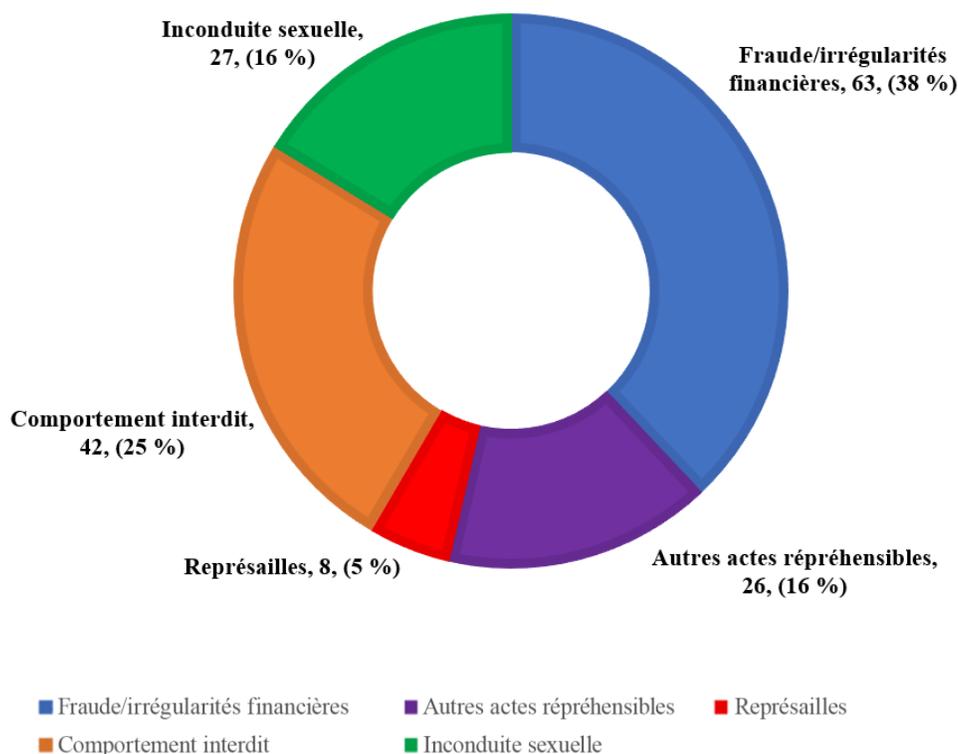
54. Au début de l'année 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a reporté 238 dossiers ouverts des années précédentes. Parmi ceux-ci, 165 (69 %) étaient au stade de l'examen préliminaire et 73 (31 %) faisaient l'objet d'une enquête approfondie. Conformément aux définitions et aux rapports harmonisés des fonds et programmes des Nations Unies concernés, sur les 238 dossiers ouverts au début de l'année 2022, 142 (60 %) concernaient des fraudes et des irrégularités financières ; 27 (11 %) concernaient des inconduites sexuelles (exploitation et atteintes sexuelles, agression sexuelle ou harcèlement sexuel) ; 33 (14 %) concernaient des comportements interdits (abus d'autorité, discrimination ou harcèlement sur le lieu de travail) ; 33 (14 %) concernaient d'autres fautes ou actes répréhensibles (comme le favoritisme, l'abus de privilèges et d'immunités ou la divulgation non autorisée) ; et 3 (1 %) dossiers concernaient des représailles. Au 1er janvier 2022, en référence aux catégories harmonisées, les 238 dossiers reportés se trouvaient à différents stades de la procédure d'enquête,<sup>16</sup> comme suit :
- (a) Sur les 142 cas de fraude et d'irrégularités financières, 97 faisaient l'objet d'un examen préliminaire et 45 d'une enquête approfondie ;
  - (b) Sur les 27 cas d'inconduite sexuelle, 16 faisaient l'objet d'un examen préliminaire et 11 d'une enquête approfondie ;
  - (c) Sur les 33 cas de comportement interdit, 26 faisaient l'objet d'un examen préliminaire et sept d'une enquête approfondie ;
  - (d) Sur les 33 autres cas de faute ou d'acte répréhensible, 26 faisaient l'objet d'un examen préliminaire et sept d'une enquête approfondie ;
  - (e) Les trois affaires de représailles ont fait l'objet d'une enquête approfondie.
55. La figure 2 présente une ventilation des dossiers reportés de 2021 et des années précédentes en utilisant les catégories harmonisées susmentionnées.

---

<sup>16</sup> Au fur et à mesure de l'avancement des 238 dossiers en 2022, certaines des allégations principales (la catégorie sous laquelle le dossier est enregistré) peuvent avoir changé.

**Figure 2. Répartition des 238 dossiers reportés de 2021 et des années précédentes****b. Dossiers pris en charge en 2022**

56. En plus des 238 dossiers reportés, le Bureau des services d’audit et d’investigation a enregistré un total de 327 nouvelles affaires en 2022. Parmi ces nouvelles affaires, 161 ont été enregistrées comme des dossiers classés après un premier examen et un triage. Pour les 166 affaires restantes, le Bureau des services d’audit et d’investigation a ouvert 166 nouveaux dossiers, ce qui représente une forte augmentation par rapport aux niveaux de nouveaux dossiers en 2021 (118), 2020 (116) et 2019 (112).
57. Sur les 166 nouveaux dossiers ouverts, 108 concernaient des sujets internes :
- Sur ces 108 dossiers, 99 concernaient le personnel du FNUAP (59 %), six (4 %) des prestataires de services et trois (2 %) des Volontaires des Nations Unies.
58. Cinquante-sept des 166 nouveaux dossiers (34 %) concernaient des allégations à l’encontre de personnes ou d’entités extérieures :
- Il s’agit de membres du personnel des partenaires d’exécution (39 dossiers, 23 %), d’anciens membres du personnel du FNUAP (6 dossiers, 4 %), de fournisseurs (6 dossiers, 4 %), de consultants (5 dossiers, 3 %) et d’un membre du personnel d’une autre agence des Nations Unies au moment de la réception de la plainte (un cas, <1 %).
59. Pour l’un des 166 nouveaux dossiers, il n’était pas possible de savoir si le sujet était interne ou externe au FNUAP.
60. Sur les 166 nouveaux dossiers, 37 (22 %) concernaient de hauts fonctionnaires actuels ou anciens de niveau P-5 ou supérieur.
61. La figure 3 et le tableau 5 indiquent la répartition des nouveaux dossiers ouverts en 2022 en utilisant les catégories harmonisées susmentionnées. L’annexe 5 présente une ventilation plus détaillée des nouveaux dossiers enregistrés en 2022 par type d’allégation.

**Figure 3. Répartition des 166 dossiers reçus en 2022****Tableau 5. Catégorie de prise en charge de dossiers par année**

Prise en charge de dossiers par catégorie pour 2019-2022				
Catégorie d'allégation	2019	2020	2021	2022
Fraude et irrégularités financières	62	58	45	63
Comportement interdit	21	18	27	42
Inconduite sexuelle	19	23	20	27
Représailles	1	1	3	8
Autres actes répréhensibles	9	16	23	26
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>116</b>	<b>118</b>	<b>166</b>

62. Comme indiqué ci-dessus, en plus des 166 dossiers enregistrés en 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a ouvert 161 dossiers classés, qui comprenaient des signalements d'actes répréhensibles qui ne relèvent pas de son mandat ou des demandes d'avis, qui nécessitaient tous un examen et une action plus approfondis.<sup>17</sup> Cela représente une augmentation de 46 % par rapport à 2021 (110 dossiers classés), une augmentation de 235 % par rapport à 2020 (48 dossiers classés), et une augmentation de 360 % par rapport à 2019 (35 dossiers classés). L'augmentation du nombre de dossiers classés peut être attribuée à une équipe de prise en charge mieux structurée et disposant de ressources plus adéquates, en raison de l'augmentation des

<sup>17</sup> Le Bureau des services d'audit et d'investigation a renvoyé 12 de ces dossiers classés au bureau du FNUAP concerné, le cas échéant. Dans la mesure du possible et le cas échéant, le Bureau des services d'audit et d'investigation a accusé réception des dossiers classés et a informé le plaignant, s'il était joignable, des limites juridictionnelles du Bureau des services d'audit et d'investigation.

effectifs lors de la phase initiale de la restructuration du Bureau des services d'audit et d'investigation. L'équipe attribue un processus de prise en charge plus rigoureux qui filtre les plaintes de manière approfondie, pour déterminer si elles relèvent ou non du mandat du Bureau des services d'audit et d'investigation, avant d'ouvrir un dossier.

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

63. Le tableau 6 ci-dessous présente la répartition des dossiers ouverts en 2022, par rapport à 2021 et 2020, au siège et par région.

**Tableau 6. Prise en charge de dossiers par an, au siège et par région, au cours des trois dernières années**

Région/siège du FNUAP	2020		2021		2022	
	Nombre de dossiers	Pourcentage du total	Nombre de dossiers	Pourcentage du total	Nombre de dossiers	Pourcentage du total
Siège	9	8	4	3	5	3
États arabes	33	28	31	26	33	20
Asie et Pacifique	23	20	14	12	42	25
Afrique du Sud et de l'Est	19	16	37	32	31	19
Europe de l'Est et Asie centrale	7	6	4	3	12	7
Amérique latine et Caraïbes	7	6	5	4	13	8
Afrique occidentale et centrale	18	16	23	20	30	18
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

### d. Volume total de dossiers et clôture des dossiers en 2022

64. En 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation avait un volume total de 404 dossiers (238 reportés de 2021 et des années précédentes, aucun dossier rouvert des années précédentes et 166 nouveaux dossiers), ce qui représente une augmentation de 19 % par rapport à 2021 (339 dossiers) ; 98 des 404 dossiers étaient clos à la fin de l'année 2022 (voir le tableau 7 et la figure 5 ci-dessous).<sup>18</sup>

65. Sur les 98 dossiers clôturés à la fin de l'année 2022, 64 (65 %) étaient des dossiers en attente (considérés comme des dossiers reçus par le Bureau des services d'audit et d'investigation avant 2022). Sur ces 64 cas, six (6 % du total des dossiers clôturés) ont été enregistrés pour la première fois en 2017 ; quatre (4 %) ont été enregistrés en 2018 ; sept (7 %) en 2019 ; 20 (20 %) en 2020 ; et 27 (28 %) en 2021 (28 %). Trente-quatre (35 %) des 98 dossiers clôturés en 2022 ont été reçus au cours de la même année de clôture (2022). Le nombre plus élevé de dossiers, à la fois reçus et clôturés en 2022, reflète les efforts du Bureau des services d'audit et d'investigation et sa stratégie consistant à traiter les dossiers hautement prioritaires entrants afin d'éviter l'accumulation de retards futurs tout en traitant les dossiers ouverts reportés des années précédentes.

<sup>18</sup> Quatre-vingt-dix-neuf (99) dossiers ont été clôturés en 2022 ; toutefois, l'un de ces dossiers, enregistré en 2022, a été rouvert avant la fin de l'année, de sorte qu'à la fin de l'année 2022, seuls 98 dossiers avaient été clôturés.

**Tableau 7. Répartition des dossiers traités en 2022**

État des dossiers	Nombre de dossiers
Report au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	238
Prise en charge pendant l'année	166
Réouverture des années précédentes	0
<b>Nombre total de dossiers au cours de l'année</b>	<b>404</b>
Clôturés pendant l'année 2022	99 <sup>19</sup>
Réouverture de l'année en cours	(1)
<b>Nombre total de dossiers clôturés au 31 décembre 2022</b>	<b>98</b>
Dossiers en cours au 31 décembre 2022	306

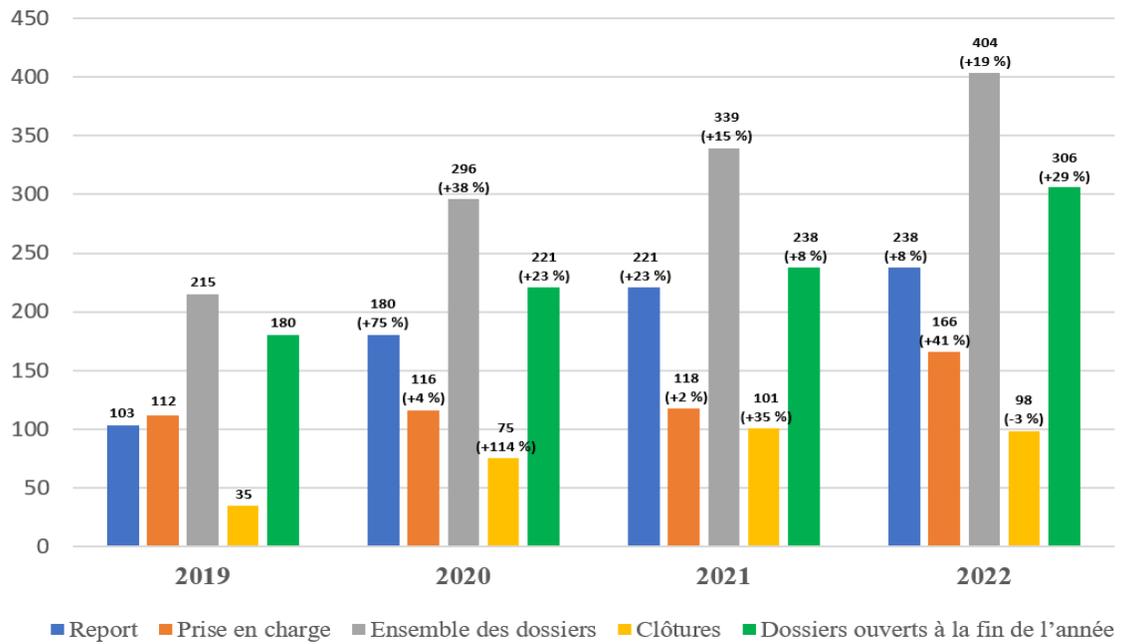
66. Globalement, comme indiqué ci-dessus, 98 dossiers ont été clôturés à la fin de l'année 2022. Les 98 dossiers représentent une diminution de 3 % par rapport au nombre de dossiers clôturés en 2021 (101), une augmentation de 31 % par rapport à 2020 (75), et une augmentation de 180 % par rapport au nombre de dossiers clôturés en 2019 (35).

- (a) Sur les 98 dossiers, 77 ont été clôturés par des notes de clôture après un examen préliminaire ou avant une enquête complète.<sup>20</sup> Huit de ces dossiers ont été transmis à un bureau compétent pour qu'il prenne les mesures jugées nécessaires ;
- (b) Vingt-et-un dossiers ont été clôturés par un rapport d'enquête ou un rapport de clôture d'enquête après une enquête complète, c'est-à-dire après que le sujet a été notifié, que tous les témoins pertinents ont été interrogés et que tous les éléments de preuve pertinents ont été examinés (voir également la figure 6) ;
- (c) Sur les 21 dossiers clôturés à l'issue d'une enquête approfondie, 14 (14 % du total des dossiers clôturés) comportaient au moins une allégation fondée et sept dossiers (7 %) n'étaient pas fondés ;
- (d) Vingt-cinq (26 %) des 98 dossiers conclus concernaient de hauts fonctionnaires actuels ou anciens du FNUAP (de niveau P-5 ou supérieur). Sur les 25 dossiers concernant de hauts fonctionnaires du FNUAP, quatre (4 % du total des dossiers clos) ont été corroborés à l'issue d'une enquête approfondie, trois (3 %) n'ont pas été jugés fondés à l'issue d'une enquête approfondie et 18 (18 %) ont été clôturés par une note de clôture de dossier.

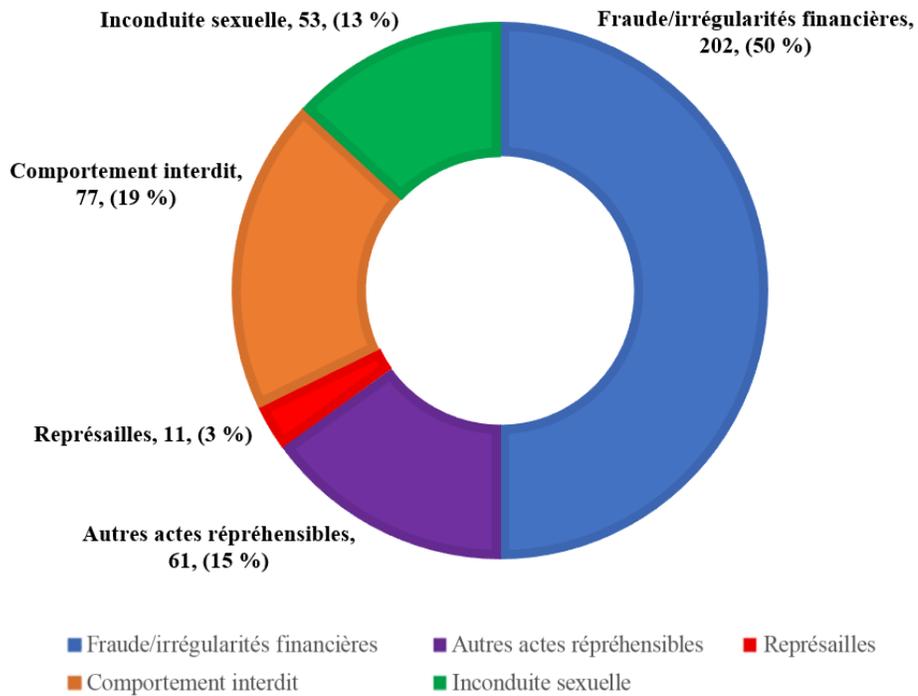
<sup>19</sup> *Ibid*

<sup>20</sup> Pour les dossiers clôturés par une note de clôture, le Bureau des services d'audit et d'investigation a recueilli des preuves et a 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) le comportement incriminé n'a pas atteint le seuil ou ne correspond pas à la définition inscrite dans la politique ; e) une enquête n'était pas autrement la mesure la plus appropriée ; ou f) le dossier ne méritait pas autrement une enquête complète.

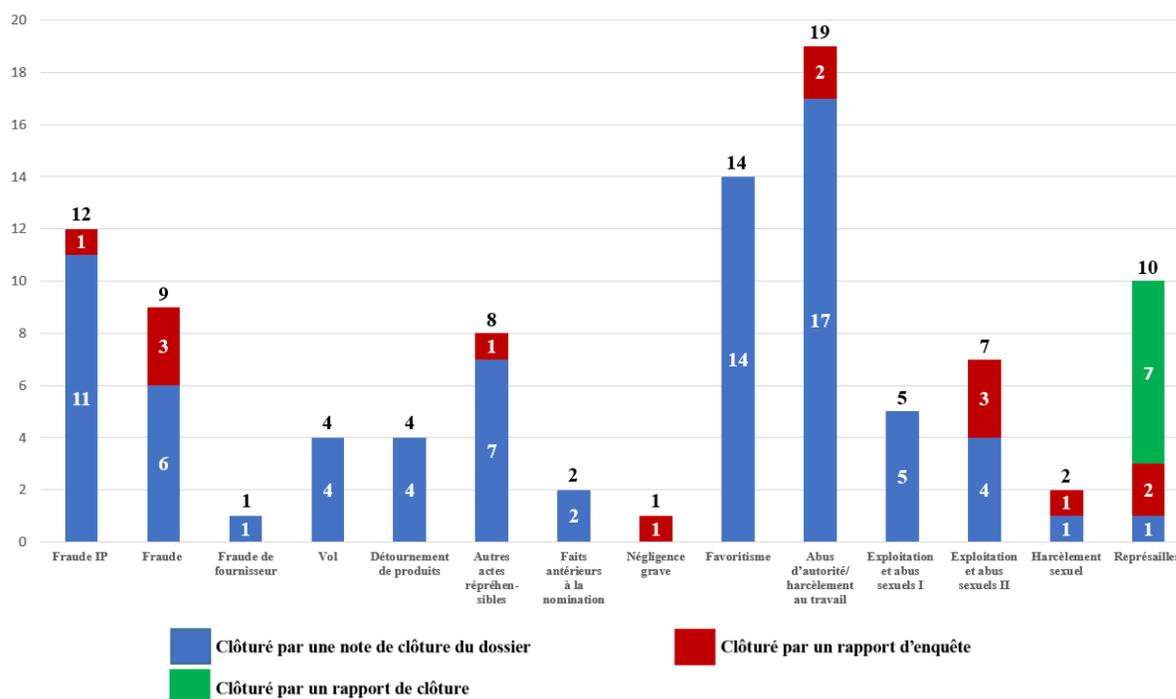
**Figure 4. Prise en charge annuelle, report, volume total de dossiers, clôtures et dossiers ouverts**



**Figure 5. Volume de dossiers à la fin de l'année 2022 (404 dossiers)**



**Figure 6. Répartition des dossiers clôturés en 2022, par catégorie, et en fonction du bien-fondé des allégations**



67. Sur les 21 dossiers qui ont été clôturés après une enquête complète en 2022, 14 dossiers ont été entièrement ou partiellement jugés fondés (voir la figure 6, le tableau 8 et les détails à l'annexe 4). Concernant les enquêtes sur les représailles, le Bureau des services d'audit et d'investigation clôt le dossier en soumettant un produit de travail approprié au Bureau de la déontologie pour déterminer de la suite à donner, que les allégations soient jugées fondées ou non. 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 au Service juridique du FNUAP 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 au moyen d'un rapport de clôture (voir la figure 7).
68. Sur les 14 dossiers jugés fondés, les allégations principales pourraient être réparties comme suit :
- La plupart des dossiers (cinq, soit 36 %) concernaient des fraudes et des irrégularités financières, qui se répartissent en trois dossiers de fraude (21 %), un dossier de fraude d'un partenaire d'exécution (7 %) et un dossier de négligence grave (irrégularité financière) (7 %) ;
  - L'inconduite sexuelle (quatre dossiers, soit 29 %) comprenait trois dossiers d'exploitation et d'abus sexuels (21 %) et un dossier de harcèlement sexuel (7 %) ;
  - Les comportements interdits (deux dossiers, soit 14 %) comprenaient deux dossiers de harcèlement/d'abus d'autorité ;
  - Les représailles (deux dossiers, soit 14 %) ;
  - Les autres actes répréhensibles (un dossier représentant 7 %) qui impliquent des allégations de divulgation non autorisée d'informations.
69. Parmi les dossiers jugés fondés liés à des questions financières, deux avaient des conséquences financières et le Bureau des services d'audit et d'investigation a pu déterminer la 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 45 523 dollars.

70. À la fin de l'année 2022, 306 dossiers, principalement sur la fraude au FNUAP (22 %), la fraude d'un partenaire d'exécution (21 %), le harcèlement et les abus d'autorité sur le lieu de travail (18 %) et le favoritisme (7 %), ont été reportés à 2023 (voir l'annexe 5). Cela représente une augmentation de 29 % des dossiers reportés par rapport à 2021, 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.
71. Sur les 306 dossiers en suspens à la fin de l'année, 49 concernent des dossiers contre des hauts fonctionnaires du FNUAP. Sur les dossiers en cours, 225 (74 %) se trouvaient en phase d'examen préliminaire et les autres étaient en phase d'enquête (20 %) ou de rédaction du rapport (6 %). Conformément aux définitions et aux rapports harmonisés des fonds et des programmes, les 225 dossiers en suspens au stade de l'examen préliminaire concernaient des fraudes/irrégularités financières (55 %), des comportements interdits (20 %), d'autres actes répréhensibles (13 %) et des inconduites sexuelles (12 %).
72. Les dossiers clôturés en 2022 ont été, en moyenne, clôturés en 17,4 mois (de la réception à la clôture). Parmi ceux-ci, le Bureau des services d'audit et d'investigation a donné la priorité aux dossiers soumis à des délais et à ceux concernant des représailles, des inconduites sexuelles, des fraudes et des vols de sommes importantes. Le portefeuille de dossiers en suspens à la fin de l'année datait en moyenne de 19,9 mois, dont 71 % étaient supérieurs à l'objectif de six mois pour les dossiers prioritaires, soit 26,7 mois en moyenne.
73. Dans le cadre de ses activités d'investigation en 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a émis quatre demandes de mise en congé administratif à l'encontre de quatre membres du personnel du FNUAP, ce qui a entraîné la mise en congé administratif de trois d'entre eux pour la durée des enquêtes avant la fin de l'année. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a également émis deux avis de saisie d'équipement TIC et signifié 14 avis d'enquête formelle à l'encontre de membres du personnel du FNUAP, de consultants, de prestataires de services et de partenaires d'exécution.

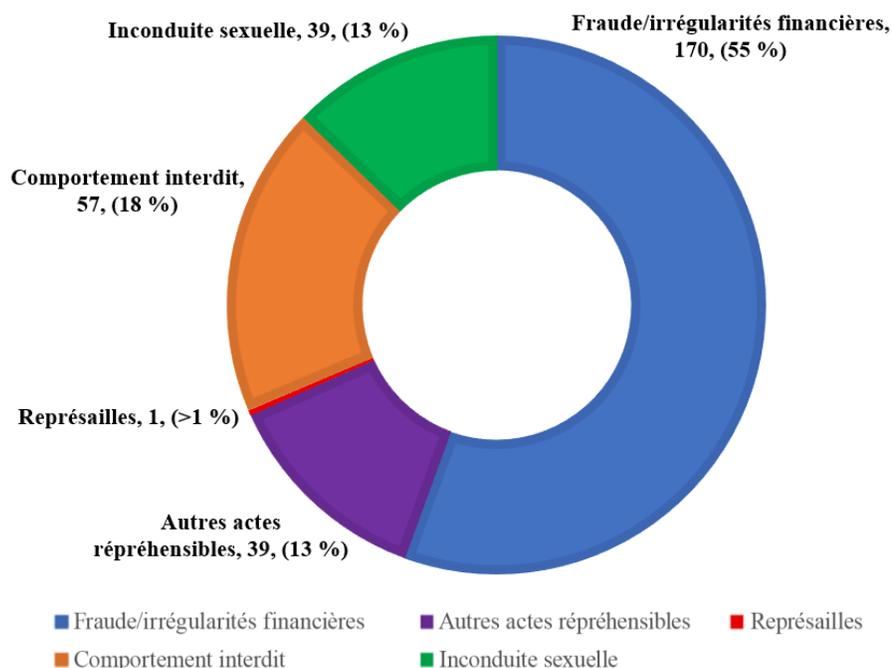
**Tableau 8. Répartition des dossiers clôturés en 2022**

Type de clôture	Nombre de dossiers
<b>Répartition des rapports d'enquête</b>	
(a) Soumis au Service juridique	12
(b) Soumis au Bureau de la déontologie (représailles)	2
<i>Sous-total</i>	<b>14</b>
<b>Répartition des rapports de clôture</b>	
Soumis au Bureau de la déontologie (représailles)	7
(a) Allégation non fondée/la conduite n'a pas atteint le seuil ou la définition requis par la politique	7
(b) Allégation dans laquelle aucun auteur n'a été identifié	0
<i>Sous-total</i>	<b>7</b>
<b>Répartition totale des rapports d'enquête et de clôture en 2022</b>	
Note de clôture (insuffisance d'informations exploitables pour mener une enquête complète)	<b>78</b>
Dossiers clôturés par une note de clôture qui ont été rouverts	(1)
<b>Répartition totale des dossiers clôturés en 2022</b>	
Renvois/notes consultatives à d'autres services internes/externes	22

74. Au moment de la rédaction du présent rapport annuel, l'état d'avancement des 14 rapports d'enquête soumis au Service juridique du FNUAP, au Bureau de la déontologie, au Comité d'examen des partenaires d'exécution (IPRC) ou au Comité d'examen des sanctions à l'encontre des fournisseurs en 2022 était le suivant (voir le tableau 8 et l'annexe 4 pour plus de détails) :
- (a) Quatre dossiers impliquant des partenaires d'exécution ont été soumis à l'IPRC pour décision.

- (i) Dans un dossier, une demande de recouvrement a été envoyée au partenaire d'exécution et le FNUAP a décidé de ne plus l'engager à l'avenir ;
  - (ii) Dans un dossier, l'IPRC a réprimandé le partenaire d'exécution ; le bureau de pays du FNUAP aide ce dernier à renforcer ses capacités et à améliorer le suivi des mesures nécessaires ;
  - (iii) Dans un dossier, l'accord avec le partenaire d'exécution a été résilié ;
  - (iv) Dans un dossier, l'employé du partenaire d'exécution qui faisait l'objet de l'enquête a été licencié par le partenaire d'exécution. Le partenaire d'exécution a été réprimandé et le bureau de pays du FNUAP l'aide à prendre les mesures d'atténuation nécessaires ;
- (b) Des mesures disciplinaires ont été prises dans quatre dossiers impliquant du personnel du FNUAP :
- (i) Dans un dossier, la nomination d'un membre du personnel a pris fin ;
  - (ii) Dans un dossier, un membre du personnel a perdu un échelon de grade et des mesures ont été prises pour récupérer une somme d'argent auprès de ce membre ;
  - (iii) Dans un dossier, un membre du personnel s'est vu infliger une perte d'un échelon du grade et un blâme écrit ;
  - (iv) Dans un dossier, l'agent a été licencié avec une indemnité compensatoire tenant lieu de préavis et sans indemnité de licenciement. Le nom du membre du personnel a été inclus dans la base de données de contrôle ClearCheck des Nations Unies ;
- (c) Deux dossiers impliquant le personnel du FNUAP ont été examinés par le Service juridique en vue d'une décision/action organisationnelle ou disciplinaire appropriée ;
- (d) Dans deux dossiers, concernant le même sujet, le membre du personnel a été licencié pour des raisons indépendantes pendant la procédure disciplinaire. Une note appropriée a été incluse dans le dossier personnel de l'employé ; et
- (e) Dans deux dossiers, les membres du personnel ont démissionné. Une note appropriée a été placée dans le dossier personnel de chaque employé afin de créer une trace permanente de l'affaire.

**Figure 7. Répartition des dossiers ouverts (306), en fin d'année et à reporter en 2023**



## IX. Services de conseil en matière d'audit et d'investigation

75. Conformément à sa Charte, 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. Les services de conseil fournis sont basés sur sa connaissance des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que sur les enseignements tirés des audits et des enquêtes réalisés. En fournissant ces services, le Bureau des services d'audit et d'investigation ne participe pas au processus de prise de décision et ne détermine pas les actions que le FNUAP devrait entreprendre.
76. En 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a continué à fournir des services de conseil dans divers domaines d'activité. La demande de services de conseil pour le Bureau des services d'audit et d'investigation, principalement demandés sur une base ad hoc, a continué d'augmenter, notamment en ce qui concerne l'examen des accords de financement. 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 de direction du Bureau.
77. Les services de conseil fournis en 2022 ont été les suivants (voir l'annexe 6) :
- (a) *Examen des accords de financement.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a examiné 21 accords de financement. Il s'agit d'un domaine de service dont la complexité ne cesse de croître à mesure que se poursuit le passage des structures traditionnelles d'accords à des accords non normalisés, notamment en ce qui concerne les clauses relatives à l'audit, à l'exploitation et aux abus sexuels, au harcèlement sexuel et à l'investigation générale. De plus en plus, l'examen des accords de financement, qui implique généralement plusieurs réunions prolongées avec un donateur pour conclure un accord, nécessite une approche plus coordonnée et cohérente, non seulement au sein du FNUAP, mais aussi au sein du système des Nations Unies dans son ensemble, en particulier compte tenu des délais de réponse très courts ;
  - (b) *Politiques et autres activités.* Afin d'améliorer les processus de gestion des risques de l'organisation, le Bureau des services d'audit et d'investigation a continué à jouer son rôle d'observateur au sein du Comité sur les politiques et a contribué à l'examen de quatre politiques et procédures ;
  - (c) *Soutien à la haute direction du FNUAP.* En plus de fournir des conseils ad hoc à la haute direction du FNUAP, le Bureau des services d'audit et d'investigation a continué à participer, en tant qu'observateur, à divers comités, notamment le Comité exécutif, le Conseil du projet ERP, le Conseil de gouvernance des TIC, le Comité de pilotage humanitaire, le Comité de contrôle et de suivi de la conformité et le Comité sur les politiques ;
  - (d) *Soutien général au personnel et à l'Administration du FNUAP.* Ce point comprenait 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.
  - (e) *Services de conseil.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation a fourni des services de conseil avant et pendant la mise en œuvre du nouveau système ERP et a émis sept notes consultatives à l'intention de l'Administration à cet égard. La Directrice a.i. du Bureau des services d'audit et d'investigation et le chef de l'unité concernée ont assisté à toutes les réunions du Conseil du projet ERP au cours de l'année ;
  - (f) *Évaluations du FNUAP par des parties extérieures.* En 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a contribué aux examens ou aux évaluations menés par le Corps commun d'inspection et à d'autres initiatives, telles que le Plan d'action 2022 à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (UN Gender SWAP), et le rapport sur l'empreinte carbone ;
  - (g) *Exploitation et abus sexuels, et harcèlement sexuel.* Le Bureau des services d'audit et d'investigation, en particulier le Service d'investigation, a continué à fournir un soutien en matière de formation à l'Administration et a participé à l'examen des clauses relatives à l'exploitation et aux abus sexuels ainsi qu'au harcèlement sexuel dans les accords avec les donateurs. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi la coordination interne et interinstitutions 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'investigation des Nations Unies (UN-RIS). Dans le cadre de ses activités d'enquête, le Bureau des services d'audit et d'investigation a continué à recommander l'inclusion de sujets dans le ClearCheck pour les cas avérés d'exploitation et d'abus sexuels ainsi que de harcèlement sexuel ;

(h) *Leçons tirées des enquêtes.* Dans le cadre des activités d'enquête menées en 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a conseillé certaines divisions, certains services et certains bureaux de pays du FNUAP sur les mesures à prendre pour mieux protéger la réputation, la programmation, les fonds, les bénéficiaires et les membres du personnel du FNUAP. Il s'agissait notamment, mais pas exclusivement, de mesures visant à empêcher de recruter de nouveau des membres du personnel ou des consultants dont il était prouvé qu'ils avaient commis des actes répréhensibles, de communications de l'Administration à l'échelle du bureau sur les canaux disponibles pour signaler les actes répréhensibles, de mesures ad hoc ou provisoires pour la protection des bénéficiaires, des victimes et du personnel au cours d'une enquête, et de la mise en œuvre de contrôles pour la protection des actifs ou des fonds de l'organisation.

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

### a. Surveillance, coordination et consultation internes

78. Le Comité consultatif de supervision a régulièrement supervisé les travaux du Bureau des services d'audit et d'investigation en 2022. 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 la déontologie. En 2022, le Comité consultatif de supervision a conseillé la Directrice *a.i.* du Bureau des services d'audit et d'investigation sur plusieurs questions : a) la première phase de la restructuration du Bureau des services d'audit et d'investigation, y compris la manière dont la nouvelle structure organisationnelle pourrait être encore améliorée ; b) la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration en 2022, en particulier celles liées au rapport sur « l'évaluation de l'indépendance du Bureau des services d'audit et d'enquête du FNUAP » ; c) le traitement des allégations ou des enquêtes sur les hauts fonctionnaires du FNUAP, y compris ceux nommés par le Secrétaire général des Nations Unies, ceux qui collaborent étroitement à la conduite des travaux du Bureau des services d'audit et d'investigation, la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation et le personnel du Bureau des services d'audit et d'investigation ; d) l'autorité déléguée par la Directrice exécutive à la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation dans le recrutement de consultants et de sociétés de services professionnels ; e) l'examen et les conseils sur le plan de travail annuel du Bureau des services d'audit et d'investigation pour 2022 et sa mise en œuvre ; f) le budget du Bureau des services d'audit et d'investigation ; et g) le rapport annuel du Bureau des services d'audit et d'investigation au Conseil d'administration. Comme les années précédentes, le Comité consultatif de supervision a reçu tous les rapports d'audit publiés par le Bureau des services d'audit et d'investigation en 2022.
79. 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. 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 de 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation s'est coordonné avec le Comité des commissaires aux comptes et a pris en considération les activités prévues par le Comité ainsi que les résultats des travaux d'audit externe. En novembre 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a fait l'objet d'un examen par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies dans le cadre de son audit intermédiaire des états financiers du FNUAP pour 2022. Le Comité des commissaires aux comptes a émis des recommandations d'audit auxquelles le Bureau des services d'audit et d'investigation a répondu et a élaboré des plans d'action pour y donner suite. En outre, tous les rapports d'audit et de conseil de 2022 ont été communiqués au Comité des commissaires aux comptes et, dans le cadre de réunions formelles et informelles, les parties ont tenu des consultations sur des questions d'intérêt commun ainsi que sur des questions importantes découlant des travaux d'audit et d'investigation.
80. En tant que membre observateur du Comité de contrôle et de suivi de la conformité, 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 du Bureau des services d'audit et d'investigation, en qualité de membre d'office aux réunions mensuelles du Comité de contrôle et de suivi de la conformité tout au long de 2022 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. Le Bureau des services d'audit et d'investigation s'est également acquitté de son rôle consistant à valider, en vue de leur clôture, les mesures prises par l'Administration pour mettre en œuvre les recommandations formulées par le Corps commun d'inspection dans des rapports antérieurs.

81. Dans le cadre du « Groupe de travail sur l'intégrité » (anciennement, « Famille d'intégrité »), le Bureau des services d'audit et d'investigation a travaillé en étroite collaboration avec d'autres bureaux concernés du FNUAP, tels que le Service 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.

#### **b. Coordination et consultation externes**

82. En 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi sa participation aux activités et réunions interinstitutions sur les audits internes. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a participé au partage 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, comme les Représentants des Services d'audit interne des Nations Unies (UN-RIAS et RIAs), et a participé également à la Conférence annuelle du Service d'audit interne de la Commission européenne pour 2022.
83. De même, le Bureau des services d'audit et d'investigation est resté actif dans de nombreuses activités et réunions interinstitutions sur les questions d'enquête, notamment en participant aux réunions des Représentants des Services d'investigation des Nations Unies (UN-RIS), aux groupes de travail organisés par l'UN-RIS sur des sujets d'enquête spécifiques, aux réunions avec les institutions financières internationales et à la Conférence des enquêteurs internationaux. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a également continué à participer activement aux activités interinstitutions concernant l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et la criminalistique numérique, y compris, mais sans s'y limiter, la rédaction de documents de synthèse et de présentations sur des sujets d'enquête spécifiques d'intérêt commun.

## **XI. État d'avancement des orientations et recommandations définies pour une mise en œuvre en 2022**

84. Le rapport annuel du Bureau des services d'audit et d'investigation pour 2021, qui a été présenté lors de la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2022, comprenait des suggestions pour améliorer les services, en tenant compte des recommandations et des possibilités d'amélioration issues de l'évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne de 2021 et de l'adoption de bonnes pratiques en matière de prestation de services. Voici l'état d'avancement de la mise en œuvre des propositions :
- (a) Le Bureau des services d'audit et d'investigation a déployé quatre missions d'audit au début de l'année 2023, avant l'examen par le Comité consultatif de supervision et l'approbation par la Directrice exécutive du plan d'audit interne de 2023. Les entités qui ont été soumises à un audit au début de l'année 2023 ont été classées comme présentant un « risque élevé » dans l'évaluation des risques de 2023 et ont donc été incluses dans le plan quadriennal glissant (2023-2026), comme devant faire l'objet d'un audit en 2023 ;<sup>21</sup>
- (b) Fin novembre 2022, le Bureau des services d'audit et d'investigation a créé une unité QAPR, qui est devenue pleinement opérationnelle en janvier 2023. Elle est chargée de veiller à ce que tous les produits livrables, tels que les programmes d'audit, les plans et les rapports, soient préparés conformément aux normes professionnelles applicables, d'élaborer des procédures opérationnelles standard et des modèles, de coordonner le travail des consultants externes en matière d'assurance qualité, de préparer les rapports annuels et autres que le Bureau des services d'audit et d'investigation doit soumettre aux organes de surveillance, et de coordonner le travail du Bureau des services d'audit et d'investigation avec le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies ;

<sup>21</sup> Audits des bureaux de pays du FNUAP au Cambodge, en Côte d'Ivoire et en Éthiopie et du bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

- (c) Obligation de procéder à une évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne tous les cinq ans, une conformité totale assurée grâce à l'évaluation externe de la qualité réalisée en 2021 par l'Institut des auditeurs internes ;
- (d) Publication en temps voulu des rapports d'audit interne, élaboration de procédures opérationnelles standard et de nouveaux modèles de rapports, et recrutement d'éditeurs de rapports professionnels ;
- (e) Évaluations internes périodiques (dont les résultats doivent être communiqués au Comité consultatif de supervision, à la Directrice exécutive et au Conseil d'administration) partiellement satisfaites grâce aux discussions avec le Comité consultatif de supervision. La première évaluation interne complète est prévue pour 2023 ;
- (f) Des étapes clés ont été franchies dans l'amélioration de la communication, de la coordination et de la coopération entre les Services d'audit interne et d'investigation ;
- (g) Le Bureau des services d'audit et d'investigation a repris ses déplacements dans le cadre de ses missions d'enquête en 2022, après une pause en 2021. Le Service d'investigation a effectué des missions d'enquête dans quatre bureaux de pays au cours de l'année. Ces missions ont impliqué cinq enquêteurs du Bureau des services d'audit et d'investigation et 29 jours d'activités d'enquête sur le terrain ;
- (h) Pour faire avancer son travail d'enquête, le Bureau des services d'audit et d'investigation a poursuivi sa demande de longue date auprès de l'Administration du FNUAP afin d'obtenir un accès direct aux systèmes de données critiques sur les ressources humaines au sein de l'organisation. Dans le cadre de ce processus, le Bureau des services d'audit et d'investigation a sollicité l'avis du Service juridique du FNUAP, qui a confirmé le droit d'accès dans le cadre de l'accès libre et illimité du Bureau des services d'audit et d'investigation à tous les dossiers du FNUAP. Suite à l'accord de la Direction de la division des ressources humaines, la demande a été approuvée par la Directrice exécutive en avril 2023 ;
- (i) Suite à une recommandation du Comité de gestion des ressources, un report des soldes budgétaires non dépensés de 2,1 millions de dollars de 2022 à 2023 a été approuvé par la Directrice exécutive en avril 2023.<sup>22</sup> Les fonds seront utilisés afin de créer 11 postes temporaires pour la deuxième phase de la restructuration du Bureau des services d'audit et d'investigation afin de couvrir la période précédant l'examen à mi-parcours du budget institutionnel (2022-2025) en juin 2024. En outre, la Directrice exécutive a approuvé un montant de 2,7 millions de dollars pour financer les postes temporaires en 2024.<sup>23</sup> Au-delà de 2024, sous réserve des ressources globales disponibles, les besoins de financement pour ces postes seront proposés au Conseil d'administration pour être formalisés ou régularisés lors de l'examen à mi-parcours. Les principales initiatives de restructuration sont les suivantes :
- (i) Renforcer la capacité du Bureau de la Directrice afin de permettre une supervision plus étroite et plus appropriée des différentes unités du Bureau des services d'audit et d'investigation, une exécution plus efficace des responsabilités du Bureau, en particulier en fournissant des conseils à l'Administration, en participant à divers comités en tant qu'observateurs ainsi qu'en achevant et en publiant en temps voulu les rapports, les mémos et les notes ;
  - (ii) Réorienter l'appui financier et administratif actuel du Bureau afin de rationaliser les services, d'optimiser les ressources et de l'adapter au modèle opérationnel du Bureau des services d'audit et d'investigation, sur la base d'une analyse comparative de la fonction par rapport à d'autres qui soutiennent des organes de surveillance similaires des organisations des Nations Unies ; et
  - (iii) Renforcer les effectifs de l'Unité chargée de l'assurance qualité, de la politique et des rapports, du Service d'audit interne et du Service d'investigation.

---

<sup>22</sup> Les économies réalisées au cours des années précédentes d'un exercice quadriennal du budget intégré en cours peuvent être reportées sur l'année suivante ou les prochaines années si elles restent dans les limites de l'affectation budgétaire totale pour la période de quatre ans du budget intégré approuvé. Le report des économies d'une année sur l'autre est soumis à la disponibilité des fonds et doit être soumis à l'approbation du Comité de gestion des ressources.

<sup>23</sup> Conformément à la décision du Conseil d'administration concernant l'examen de l'indépendance du Bureau des services d'audit et d'investigation, une Politique révisée de gestion des ressources institutionnelles a été publiée le 2 novembre 2022, qui, compte tenu de l'indépendance du Bureau des services d'audit et d'investigation, permet aux économies réalisées au cours des années précédentes d'un exercice quadriennal du budget intégré en cours d'être reportées sur l'année suivante ou les prochaines années, pour autant qu'elles restent dans les limites de l'affectation budgétaire totale pour la période quadriennale du budget intégré approuvé.

## **XII. Aperçu des plans de travail annuels du Bureau des services d'audit et d'investigation pour 2023**

### **A. Plan de travail de l'audit interne**

85. Un plan de travail quadriennal glissant d'audit interne pour les bureaux de pays et pour les processus opérationnels du siège et de l'organisation a été élaboré en 2022 pour la période 2022-2025. Comme prévu lors de son élaboration, le plan de travail glissant d'audit a été revu et mis à jour en 2023, sur la base des résultats de l'exercice annuel d'évaluation des risques mené fin décembre 2022 et achevé en janvier 2023. Le plan quadriennal glissant actualisé porte sur la période 2023-2026 et constitue la base du plan de travail de l'audit pour 2023.
86. Le plan de travail annuel de l'audit interne pour 2023 comprend 33 engagements, dont 13 reportés de 2022 et 20 nouveaux engagements d'audit. La répartition des engagements dans les plans de 2023 (plan annuel et plan quadriennal glissant) tient compte des éléments suivants :
- (a) Une nouvelle stratégie d'audit interne, actuellement en préparation, qui définit de nouvelles méthodes de travail ;
  - (b) Des nouvelles procédures adoptées dans l'évaluation des risques pour 2023 et dans la formulation du plan de travail quadriennal glissant et du plan de travail annuel ;
  - (c) Un déploiement anticipé des missions d'audit avant l'approbation du plan de travail d'audit 2023 par la Directrice exécutive ;
  - (d) L'adoption d'une planification et d'une conduite plus efficaces des missions d'audit ;
  - (e) L'optimisation des effectifs disponibles et des services de conseil, en particulier grâce à la récente délégation d'autorité de la Directrice exécutive à la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation en ce qui concerne le recrutement de consultants ;
  - (f) L'implication des consultants de la planification à l'exécution des missions d'audit ;
  - (g) Une utilisation plus efficace des ressources budgétaires, notamment grâce au report des budgets non utilisés des années précédentes au cours d'une période quadriennale ;
  - (h) La finalisation des projets de procédures opérationnelles standard et la révision du manuel d'audit interne ;
  - (i) Un programme renforcé d'assurance et d'amélioration de la qualité qui comprendra des choix plus stratégiques des programmes de formation professionnelle requis pour une gestion plus efficace des performances du personnel.

### **B. Plan de travail d'enquête**

87. En 2023, le Service d'investigation du Bureau des services d'audit et d'investigation concentrera ses efforts sur quatre domaines de travail et objectifs à atteindre d'ici le 31 décembre 2023 : a) la réduction de l'arriéré et l'accélération de l'évaluation des dossiers ; b) l'opérationnalisation de l'Unité chargée de la prise en charge, de la politique et de l'établissement des rapports ; c) la mise à jour des outils et des pratiques d'enquête ; et d) la codification de l'approche du Bureau des services d'audit et d'investigation en matière d'enquête en cas d'inconduite sexuelle.
88. Ces objectifs, décrits ci-dessous, ne sont pas seulement des objectifs individuels distincts pour le Service, mais ils se renforcent mutuellement. Il est prévu que le travail sur chaque objectif facilitera l'achèvement des autres. Les objectifs sont fondés sur la charge de travail actuelle, la situation en matière de personnel, les priorités organisationnelles et l'orientation stratégique du FNUAP, ainsi que sur l'évolution des pratiques et des normes en matière d'enquêtes internationales.
- (a) *Réduction de l'arriéré et accélération de l'évaluation des dossiers.* Réduction de l'arriéré (défini comme les dossiers reçus en 2020 ou les années précédentes et toujours en cours d'évaluation ou d'enquête) de 50 % (55 dossiers), avec la clôture de tous les dossiers de 2017 et 2018 en priorité, et la clôture d'un total de 150 dossiers nouveaux ou anciens d'ici le 31 décembre 2023 ;

- (b) *Opérationnalisation de l'Unité chargée de la prise en charge, de la politique et de l'établissement des rapports du Bureau des services d'audit et d'investigation (l'Unité de prise en charge).* Finalisation de la structure et des responsabilités de l'Unité de prise en charge et publication des lignes directrices relatives à la prise en charge, au triage et à l'instruction des plaintes d'ici au 30 juin 2023 ;
- (c) *Mise à jour des outils et pratiques d'enquête du Bureau des services d'audit et d'investigation.* Publication des procédures opérationnelles standard applicables et acquisition d'outils d'enquête clés, y compris la publication d'un manuel révisé de travail sur les dossiers du Bureau des services d'audit et d'investigation d'ici le 30 septembre 2023 ;
- (d) *Codification d'une méthode d'enquête en cas d'inconduite sexuelle.* Publication d'une stratégie d'enquête axée sur les survivants et de procédures opérationnelles standard d'enquêtes connexes pour l'enregistrement, les considérations spéciales et le signalement des cas d'inconduite sexuelle d'ici au 31 décembre 2023 ;
- (e) *Évaluation externe de la qualité de la fonction d'investigation.* L'acquisition de services tiers pour entreprendre l'évaluation est actuellement en cours de discussion avec l'Unité de gestion de la chaîne d'approvisionnement du FNUAP.

### **XIII. La voie à suivre**

89. En ce qui concerne la voie à suivre, les enquêtes restent un sujet majeur de préoccupation, compte tenu de l'augmentation constante du nombre de dossiers. Les attentes concernant un traitement rapide des dossiers de plus en plus complexes, dans le respect des procédures régulières et des exigences croissantes en matière de rapports et de transparence continuent de s'intensifier. Le Bureau des services d'audit et d'investigation apprécie les ressources humaines supplémentaires déployées au sein du Service d'investigation lors de la première phase de la restructuration du Bureau des services d'audit et d'investigation, qui a eu lieu en 2022, et attend des ressources supplémentaires grâce à l'utilisation des soldes non dépensés (2,1 millions de dollars) qui seront reportés de 2022 à 2023.
90. En ce qui concerne l'audit interne, le Bureau des services d'audit et d'investigation est d'avis que les cycles d'audit interne actuels pourraient être raccourcis afin de mieux couvrir l'univers d'audit du FNUAP.
91. Pour améliorer encore ses services, le Bureau des services d'audit et d'investigation propose les initiatives suivantes qui visent non seulement à réaliser des gains tangibles en matière d'efficacité et d'efficience, mais aussi à fournir une vision à plus long terme de la manière dont le Bureau des services d'audit et d'investigation s'alignera mieux sur le Plan stratégique du FNUAP, 2022-2025, et sur le modèle opérationnel évolutif du FNUAP :
- (a) Suivi des mesures envisagées ou mises en œuvre par l'Administration pour appliquer les décisions du Conseil d'administration concernant le rapport sur « l'évaluation de l'indépendance du Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP », présenté lors de la deuxième session ordinaire de 2022 du Conseil d'administration ;
- (b) Évaluation en permanence de la capacité du Bureau des services d'audit et d'investigation à s'aligner sur le plan stratégique du FNUAP ;
- (c) Amélioration des modalités existantes de présentation de rapports à la direction exécutive du FNUAP, au Comité consultatif de supervision et au Conseil d'administration ;
- (d) Amélioration des relations de travail avec d'autres entités de contrôle (le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, les fonds et programmes des Nations Unies basés à New York, le Corps commun d'inspection, entre autres), les groupes professionnels d'audit et d'investigation au sein du système des Nations Unies et le réseau plus large de professionnels (le Groupe d'audit interne et d'investigation, l'Institut des auditeurs internes, entre autres) ;
- (e) Achèvement de la révision de la Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation, un processus qui a débuté en 2022 ;
- (f) Développement des stratégies d'audit interne et d'investigation conçues pour augmenter la couverture d'assurance et optimiser l'utilisation des ressources financières et humaines attribuées au Bureau des services d'audit et d'investigation ;

- (g) Introduction, dans le cadre d'une nouvelle stratégie d'audit interne, des modalités d'audit flexibles (par exemple, audit hybride, audits à portée limitée, examens documentaires, et réintroduction éventuelle d'un audit et d'un contrôle à distance réorganisés, une fois que le nouveau système ERP aura été pleinement mis en place). Le Bureau des services d'audit et d'investigation effectuera également des audits ciblés contigus des bureaux de pays à faible risque ;
  - (h) Mettre à jour le manuel d'audit interne existant afin de refléter les pratiques actuelles et de poursuivre le développement des procédures opérationnelles standard et des modèles de rapport afin de réaliser des gains d'efficacité ;
  - (i) Optimiser l'utilisation de l'outil de gestion d'audit actuellement utilisé, en acquérant des licences supplémentaires pour une utilisation directe par les consultants en audit interne, une mesure qui pourrait réduire considérablement le temps investi par les chefs d'équipe d'audit dans la finalisation de la mission et, en fin de compte, garantir la rapidité de la rédaction des rapports ;
  - (j) Continuer à renforcer les équipes d'audit en recrutant des consultants spécialisés et expérimentés qui peuvent prendre en charge des missions de bout en bout ;
  - (k) Faciliter la préparation et la publication en temps voulu des rapports d'audit et d'enquête en rationalisant davantage les processus de préparation des rapports et les relations en matière d'assurance qualité et en recrutant des éditeurs de rapports professionnels en tant que consultants ;
  - (l) Rationaliser les procédures d'enquête existantes et renforcer l'approche de triage, le cas échéant.
92. Le Bureau des services d'audit et d'investigation souhaite remercier le Conseil d'administration, la Directrice exécutive du FNUAP, la haute direction et le personnel qui l'ont aidé et qui ont coopéré tout au long de l'année 2022. Le Bureau des services d'audit et d'investigation remercie également le Comité consultatif de supervision pour son soutien continu, qui lui a permis de mener à bien son mandat en 2022.
93. Par le biais de ses réponses aux rapports d'audit et d'investigation et aux conseils, ainsi que des décisions prises pour renforcer l'indépendance du Bureau des services d'audit et d'investigation, l'Administration du FNUAP a continué de démontrer, en 2022, son attachement à l'amélioration de l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en vigueur au FNUAP.
-