



Rapport annuel de la GIZ sur la conformité

2023

Sommaire

1. Résumé.....	2
2. Évaluation et traitement des risques par les systèmes de management de la conformité et de contrôle interne.....	3
3. Le système de management de la conformité (SMC) de la GIZ.....	4
3.1. Contexte de la conformité	4
3.2. Analyse des risques de conformité.....	4
3.3. Organisation de la conformité.....	5
3.4. Processus de management de la conformité.....	5
3.5. La conformité dans les processus spécialisés	8
3.6. Surveillance et amélioration de la conformité	8
4. Le système de contrôle interne (SCI) de la GIZ.....	10
4.1. Environnement de contrôle, culture et organisation	10
4.2. Objectifs.....	10
4.3. Évaluation des risques et portée	10
4.4. Processus et activités de contrôle	10
4.5. Information et communication	11
4.6. Surveillance, procédure d'information et amélioration	11
5. Perspectives pour 2024.....	13

1. Résumé

La conformité constitue un fondement essentiel du travail et de la crédibilité de la GIZ. Le directoire informe chaque année le conseil de surveillance en lui présentant un **rapport intégré** sur le **système de management de la conformité (SMC)**, le **système de contrôle interne (SCI)**, le **système de management de la conformité fiscale (SMCF)** et le **système de management de la sécurité de l'information (SMSI)** de la GIZ.

Le SMC de la GIZ vise à ancrer durablement un comportement conforme aux lois et aux règles dans la façon de penser et d'agir de tou·te·s les collaborateur·rice·s et à renforcer de manière pérenne la culture de la conformité. Le Code d'éthique et de conduite présente les principes éthiques de la GIZ, décrit le comportement que l'entreprise attend de tou·te·s ses salarié·e·s et fournit des conseils pour signaler les comportements répréhensibles, élucider les faits et y réagir de manière appropriée.

La GIZ met l'accent sur l'identification de potentiels risques structurels ainsi que sur la prévention de comportements non conformes aux règles au sein de l'entreprise. **Le SMC et le SCI reposent sur une approche axée sur les risques.** Celle-ci **ayant aussi fait ses preuves en 2023, la période sous revue, il n'a pas été nécessaire de procéder à des adaptations notables des processus.**

Pour développer son SMC, la GIZ s'appuie depuis 2023 sur la nouvelle norme internationale DIN ISO 37301 « Systèmes de management de la conformité » qui repose sur les principes de gouvernance responsable, de proportionnalité, d'intégrité, de transparence, de responsabilité et de durabilité. La conformité du SMC de la GIZ à la norme DIN ISO 37301 permet de démontrer son efficacité en se basant sur une norme internationale.

La responsabilité thématique centrale en matière de SCI est une condition essentielle pour atteindre le niveau de maturité souhaité, appelé « surveillé ». Avec un SCI de ce degré de maturité, la GIZ dispose d'une vue d'ensemble des processus sujets à risques au sein de l'entreprise, identifie préventivement les principales vulnérabilités des contrôles à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, tire de manière systématique les enseignements des erreurs et des actes frauduleux et adapte ses mesures de contrôle en conséquence. À la GIZ, le SMC et le SCI sont étroitement imbriqués et constituent un pilier fondamental de la gestion des risques de l'entreprise.

2. Évaluation et traitement des risques par les systèmes de management de la conformité et de contrôle interne

Un **SMC** efficace doit prévenir les sanctions, les préjudices d'ordre financier et les atteintes à la réputation. On ne saurait toutefois complètement exclure que des infractions se produisent. De ce fait, l'objectif est de gérer les risques importants en faisant preuve d'une **diligence appropriée**.

Le **SCI** de la GIZ est basé sur la norme internationale du **modèle des trois lignes de défense**. L'action coordonnée des trois lignes a pour but d'éviter les risques et de prévenir les manquements aux règles (prévention), d'identifier précocement les situations problématiques (détection) et de réagir de manière appropriée aux manquements aux règles ou aux risques inévitables (réaction).

- La **première ligne de gestion des risques** réside dans la gestion opérationnelle en conformité avec les Procédures et règles (P+R), qui forment le cadre réglementaire interne de la GIZ. En plus des mesures de surveillance intégrées aux processus, comme le principe du double contrôle et la séparation des fonctions, elle englobe également des mesures indépendantes comme la notification des risques au moins une fois par semestre ou les contrôles internes (CI) des projets et des bureaux.
- La **deuxième ligne** assume des **fonctions générales de gouvernance** et assure le soutien et le suivi de la **gestion des risques**. Ses composantes sont notamment le SMC, la gestion des risques, l'audit interne, le système de gestion de la sécurité de l'information et la fonction de gouvernance du système de contrôle interne.
- Il revient à l'**unité d'état-major Audit interne, en tant que troisième ligne**, de surveiller l'adéquation et l'efficacité de la première et de la deuxième ligne par des contrôles de routine axés sur les risques, d'éventuels contrôles spéciaux et des contrôles des processus. Elle **identifie** ainsi les éventuelles vulnérabilités et possibilités d'amélioration.

La GIZ fait par ailleurs l'objet **d'une multitude de contrôles externes** lors desquels elle doit régulièrement justifier **de l'emploi conforme des ressources qui lui sont confiées**.

Dans le cadre de l'approche axée sur les risques, le système de contrôle interne évalue les charges occasionnées par un contrôle par rapport au risque considéré en tenant compte aussi des questions de rentabilité et d'efficacité des processus. L'élément essentiel du SMC, lui aussi axé sur les risques, est l'analyse des principaux risques de conformité. Le système exhaustif d'identification des risques est utilisé pour notifier régulièrement les risques actuels pour la conformité et l'intégrité dans l'ensemble de l'entreprise, tels qu'ils sont révélés par exemple par des évaluations des risques menées par des responsables thématiques en matière de conformité, dans la commission de coordination des contrôles de la GIZ.

Pour renforcer encore l'efficacité du **lien avec la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise**, le directoire a décidé en juin 2023 de regrouper les organes existants en matière de gestion de la conformité et de gestion des risques dans deux nouveaux organes, le « conseil consultatif des risques et de la conformité » et le « comité des risques et de la conformité ».

3. Le système de management de la conformité (SMC) de la GIZ

La garantie de la conformité (c'est-à-dire du respect des règles) continue de gagner en importance dans le paysage des entreprises et des institutions allemandes et internationales. À la GIZ, cet enjeu consiste notamment à répondre aux défis auxquels l'entreprise est confrontée dans la bonne exécution des marchés du fait de l'augmentation de la complexité, de la présence de nouveaux·elles client·e·s et commettant·e·s et du travail sous pression dans des contextes de plus en plus difficiles. Le système de management de la conformité (SMC) a pour but **d'aider les salarié·e·s à faire face de manière professionnelle aux exigences en matière de conformité**, d'accroître la **sécurité opérationnelle** et de **prévenir toute faute organisationnelle éventuelle**. La **procédure d'information** sur le SMC prend en considération les **éléments suivants du SMC** : contexte de la conformité, analyse des risques de conformité, organisation de la conformité, processus de conformité, conformité dans les processus spécialisés, surveillance et amélioration de la conformité. La GIZ a atteint les jalons suivants au cours de l'année sous revue (2023).

3.1. Contexte de la conformité

Le SMC de la GIZ est une composante du pilotage de l'entreprise, son domaine d'application englobe l'ensemble des processus clés, de soutien et de gestion ainsi que les activités de la GIZ dans le monde. Le directoire veille à ce que l'adhésion aux principes de conformité soit assurée dans l'entreprise et que les objectifs de l'entreprise ne compromettent pas le respect de la conformité. En tant que composante du pilotage de l'entreprise, la conformité est ancrée dans la stratégie de l'entreprise ; ses objectifs découlent donc des objectifs de l'entreprise.

L'objectif d'un **contrôle du SMC** mettant à la fois l'accent sur le siège et sur la structure décentralisée a été **atteint avec succès**.

- En 2023, le cabinet d'audit Deloitte a contrôlé le SMC de la GIZ pour s'assurer de sa conformité avec la norme internationale DIN ISO 37301. Selon son évaluation, les principes, procédures et mesures (règles) mis en œuvre dans le cadre du SMC de la GIZ ne révèlent, pour la période sous revue (juillet et août 2023), aucune vulnérabilité importante en lien avec les exigences de la norme DIN SO 37301. Les quelques observations peuvent toutes être mises en œuvre à court terme ou sont déjà en cours de traitement.
- L'examen des quatre pays prioritaires par le cabinet d'audit EY a été achevé avec succès ; il en ressort que la gestion de la conformité dans la structure décentralisée est globalement appropriée et mise en œuvre correctement. La culture et l'organisation de la conformité ainsi que le cadre réglementaire interne (P+R) ont fait l'objet d'appréciations particulièrement positives.

3.2. Analyse des risques de conformité

Dans le SMC, fondé sur les risques, l'analyse des principaux risques de conformité constitue le point de départ de l'identification des champs d'action et des mesures importantes pour garantir l'efficacité du SMC.

L'unité d'état-major Conformité et intégrité a évalué de manière exhaustive les profils de risque des pays d'intervention pendant l'année sous revue (2023). L'approche fondée sur les risques et la catégorisation des pays ont fait leurs preuves et ont été confirmées. Les pays à risque et à haut risque affichent, en valeur absolue, davantage de risques nets moyens et élevés. Pendant l'année sous revue, les résultats de l'évaluation ont été présentés et discutés au conseil consultatif des risques et de la conformité et au comité des risques et de la conformité

ainsi que dans le cadre des conférences des directeur·rice·s administratif·ive·s et financier·ère·s.

3.3. Organisation de la conformité

La gestion de la conformité est ancrée dans l'entreprise par une organisation fonctionnelle de la conformité. Les rôles et responsabilités des différents groupes de fonctions et organes en matière de conformité sont définis dans les principes de base de la conformité.

Le respect des valeurs est essentiel pour la gestion de la conformité à la GIZ, et donc aussi pour l'intégrité personnelle des salarié·e·s. De nombreuses **mesures préventives** visent donc à instaurer une **culture positive de la conformité** incitant chaque salarié·e à aligner son comportement sur les valeurs de l'entreprise et les exigences de conformité. La conformité est aussi, en toute circonstance, une tâche de direction : les supérieur·e·s hiérarchiques jouent un rôle particulier, notamment dans l'établissement de la culture de la conformité. Par l'exercice de leurs fonctions de direction au quotidien, par l'exemple qu'il·elle·s donnent, il·elle·s incitent à se conduire de manière intègre et dans le respect des règles.

Notamment les unités « Achats et contrats » et « Patrimoine immobilier » assument un grand nombre de responsabilités thématiques en matière de conformité et sont responsables de processus et de domaines juridiques complexes dotés d'un profil de risque correspondant. En 2023, année sous revue, les unités ont effectué, en coopération avec l'unité d'état-major Conformité et intégrité, plusieurs ateliers destinés aux équipes d'encadrement et élaboré des recommandations ainsi que des mesures favorables au développement d'une culture positive de la conformité.

3.4. Processus de management de la conformité

La politique et la stratégie de l'entreprise en matière de conformité constituent le cadre de tous les processus de conformité. Outre les P+R, qui constituent le cadre réglementaire central et contraignant, les règles suivantes, spécifiques à la conformité, sont établies :

- Code d'éthique et de conduite
- Code d'intégrité
- Règlement de base en matière de conformité
- Formations en ligne obligatoires sur la conformité
- Système de signalement par différents canaux d'accès
- Médiateur·rice externe
- Conseil centralisé, indépendant et non soumis à des directives, sur les questions de conformité et d'intégrité
- Guichet de recueil des plaintes pour comportements fautifs à caractère sexuel, discrimination et harcèlement moral
- Obligation d'information incombant à tous les cadres de direction en cas d'infractions graves à la conformité
- Stratégie de lutte contre la corruption
- Cellule de réaction
- Gestion de la conformité axée sur les risques dans la structure décentralisée
- Gestion professionnelle de la passation de marchés en Allemagne et dans la structure décentralisée

3.4.1. Gestion de la lutte contre la corruption

La GIZ est tenue, en vertu de la décision de l'Associée, d'appliquer l'esprit de la directive du gouvernement fédéral allemand sur la prévention de la corruption dans l'administration fédérale allemande. Celle-ci comprend notamment des prescriptions sur le principe du double contrôle, sur la transparence et la séparation des fonctions, sur les structures de la prévention de la corruption ainsi que sur la gestion des cas, qui peuvent être mises en œuvre à l'aide du SMC et du SCI. Dans ce contexte, il y a aussi lieu d'identifier les secteurs d'activité particulièrement exposés au risque de corruption et de limiter la durée d'affectation aux postes les plus vulnérables.

L'unité d'état-major Conformité et intégrité a interrogé tous les départements et toutes les unités d'état-major, dans le cadre d'un processus à l'échelle de l'entreprise, et a répertorié tous les postes exposés à la corruption. Sur la base de ces données, le directoire a adopté en mai 2023 la liste des postes particulièrement exposés à la corruption et a décidé de limiter à six ans au maximum la durée d'affectation à ces postes. Après six ans, il faut, de manière générale, procéder à une rotation de poste ou de tâches et documenter la procédure. Si pour des raisons essentielles, il n'est pas possible de procéder à une rotation de poste ou de tâches après six ans, le·la supérieur·e hiérarchique doit en exposer les motifs, prendre des mesures pertinentes et efficaces de compensation afin de prévenir la corruption et documenter la procédure en bonne et due forme.

3.4.2. Gestion des cas et traitement des dossiers mettant en jeu la conformité et l'intégrité

La procédure d'information sur les dossiers mettant en jeu la conformité et l'intégrité englobent tous les cas présentant un lien avec le droit pénal, le cadre réglementaire des P+R, le Code d'intégrité ainsi que les demandes de conseil et les plaintes d'ordre général.

Au cours de la **période sous revue (2023)**, l'unité d'état-major Conformité et intégrité a traité au total **828 dossiers** (contre 678 l'année précédente). L'augmentation du nombre de dossiers s'est donc aussi poursuivie en 2023, notamment à cause d'une hausse du volume d'affaires et d'une plus forte sensibilité à l'intégrité.

Dossiers ne donnant pas lieu à une enquête :

- Au total, 301 demandes de conseil ont été reçues (contre 252 l'année précédente). Elles portaient principalement sur la prévention de conflits d'intérêts, sur des questions relatives à des présents et autres avantages ainsi que sur des questions relatives à l'interprétation des règles des P+R.
- S'y sont ajoutées 33 autres dossiers ne donnant pas lieu à une enquête. Il s'agit de dossiers qui n'ont pas pour origine une violation de la conformité (par exemple des observations sur la situation dans le pays partenaire, sur la non-prise en considération dans le recrutement de la GIZ).

Dossiers donnant lieu à une enquête :

- 226 signalements d'infractions et irrégularités présumées (contre 208 l'année précédente) ont été effectués par des informateur·rice·s internes et externes via les canaux d'accès de la GIZ. La majorité des signalements portaient sur des cas de conflits d'intérêts, des faits de fraude ou de corruption impliquant des personnels de la GIZ et/ou des partenaires commerciaux ainsi que sur d'autres manquements aux règles et procédures de la GIZ. Le portail de signalement en ligne de la GIZ a été utilisé 103 fois (105 l'année précédente). 10 informateur·rice·s (4 l'année précédente) ont fait appel au·à la médiateur·rice.

- Au cours de l'année sous revue, 268 cas (contre 167 l'année précédente) d'infractions ou irrégularités (internes), présumées ou avérées, ont été officiellement notifiés à l'unité d'état-major. Il s'agissait surtout de notes de frais ou de décomptes frauduleux émanant de collaborateur·rice·s de la GIZ, de détournement de fonds chez les bénéficiaires de financements ou de vols de biens appartenant à la GIZ ainsi qu'aux partenaires de projets.

Sur un total de 494 signalements et notifications officielles (contre 375 l'année précédente), reçus en 2023 et ayant donné lieu à une enquête, 328 cas ont pu être clôturés. Sur ce total, 129 cas d'infractions à la conformité (contre 68 l'année précédente) ont été établis, entraînant des conséquences appropriées et/ou donnant lieu à des mesures correctives (par exemple sanctions disciplinaires, cessation de relations commerciales, intensification des processus de contrôle, sensibilisation des personnes internes et externes impliqué·e·s dans le processus).

Le concept de points d'accès aisé au système de signalement et de plaintes (« Stop-it ») de la GIZ est en cours de déploiement depuis le quatrième trimestre 2023. À cet effet, les bureaux de pays ont élaboré des analyses de la situation sur place et désigné les interlocuteur·rice·s du point d'accès. Des notifications de violations des droits humains peuvent aussi être déposées via le système de signalement de la GIZ (y compris via le point d'accès aisé). Cette disposition s'applique aux violations du devoir de diligence en matière de droits humains (article 2, alinéa 2, de la loi allemande sur le devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement, LkSG) ainsi qu'aux violations du devoir de diligence en matière de droit environnemental (article 2, alinéa 3, de ladite loi).

3.4.3. Communication et qualification en matière de conformité

La préparation et la diffusion d'informations pertinentes en matière de conformité ont un effet positif sur la culture de la conformité, renforcent la sécurité d'action dans le travail quotidien et facilitent le traitement des questions liées à la conformité.

Afin d'aider les organes de direction de la GIZ à accomplir leur mission de contrôle du SMC, l'unité d'état-major Conformité et intégrité rend compte tous les ans au directoire et au conseil de surveillance de l'état d'avancement du SMC.

Par ailleurs, l'unité d'état-major fournit des informations axées sur le SMC, le SCI et la lutte anti-corruption de la GIZ

- pour le Rapport d'entreprise intégré de la GIZ,
- pour les rapports de la GIZ relatifs au code allemand du développement durable (*deutscher Nachhaltigkeitskodex*, DNK),
- pour les rapports d'avancement de la GIZ sur le Pacte mondial des Nations unies,
- au ministère fédéral allemand de l'Intérieur en vue de l'établissement du rapport du gouvernement fédéral allemand sur l'intégrité,
- sur l'avancée des recommandations du groupe de travail de l'OCDE sur la corruption en ce qui concerne la corruption transnationale.

Tou·te·s les salarié·e·s possédant un compte de messagerie de la GIZ doivent suivre la formation en ligne sur la conformité et l'intégrité dans les 100 jours suivant le début de leur contrat de travail. La formation obligatoire est à renouveler au moins tous les trois ans. Les premières formations de renouvellement ont eu lieu en novembre 2023. Les responsables hiérarchiques doivent, à la même périodicité, suivre en plus le module en ligne sur la conformité à l'intention des cadres de direction.

Les contenus de ces formations en ligne obligatoires de la GIZ sur la conformité et l'intégrité font l'objet de contrôles réguliers permettant de s'assurer qu'ils sont toujours actuels ; ils ont été actualisés en 2023.

L'unité d'état-major Conformité et intégrité met à la disposition des travailleur·euse·s intérimaires une formation hors ligne sur la conformité et l'intégrité et leur recommande de la suivre. Il incombe au·à la responsable hiérarchique compétent·e de décider si les travailleur·euse·s intérimaires concerné·e·s doivent suivre impérativement cette formation.

3.5. La conformité dans les processus spécialisés

La GIZ se transforme pour devenir une organisation systématiquement orientée sur les processus, la conformité jouant un rôle essentiel dans ce contexte : les exigences en matière de conformité sont analysées et prises en compte systématiquement lors de la (re)modélisation des processus.

La GIZ a introduit **l'instrument du cadastre juridique normalisé** afin d'identifier en continu les obligations en matière de conformité, d'évaluer les répercussions des nouveautés et/ou modifications identifiées et de mettre en œuvre des actions pertinentes et nécessaires. Ce cadastre est tenu de manière décentralisée par les responsables thématiques en matière de conformité pour le domaine juridique relevant de leur compétence. L'ensemble des responsables thématiques en matière de conformité ont rempli en 2023 un cadastre juridique pour leur domaine thématique ; un processus est défini en vue de la mise à jour annuelle.

3.5.1. Système de management de la conformité fiscale (SMCF)

Le système de management de la conformité fiscale, dont la mise en place et le développement sont en cours, est une composante du SMC qui vise à assurer l'exécution intégrale et ponctuelle des obligations fiscales. Dans ce contexte, la responsabilité thématique en matière de conformité est confiée à l'équipe fiscale du département Finances. La gestion de la conformité fiscale existante met actuellement en œuvre diverses mesures de prévention, telles que des guides, des instructions techniques, des formations, une gestion efficace des connaissances, la tenue d'un cadastre juridique, ainsi que des mesures de détection, telles que des contrôles systématisés, des contrôles de plausibilité et une sélection aléatoire des opérations à soumettre à une vérification manuelle.

De plus, dans le cadre du passage au progiciel de gestion intégrée SAP S/4HANA (S4GIZ), une multitude d'informations s'appuyant sur le système informatisé et concernant la détermination des taxes et impôts font l'objet d'un traitement préparatoire en vue de la mise en œuvre ; grâce à la systématisation, la conformité sera renforcée.

3.5.2. Système de management de la sécurité de l'information (SMSI)

La responsabilité thématique en matière de conformité relative à la gestion de la sécurité de l'information a été déléguée en 2023 au responsable de la sécurité de l'information de la GIZ. Dans le cadre du développement d'un SMSI à l'échelle de l'ensemble de la GIZ, un processus dédié est établi afin de pouvoir identifier en continu les plus importantes exigences légales, contractuelles et internes des parties intéressées à l'égard du SMSI.

L'inventaire initial des conditions cadres légales pour la gestion de la sécurité de l'information a été effectué au cours de l'année sous revue.

3.6. Surveillance et amélioration de la conformité

La surveillance de l'adéquation et de l'efficacité constitue un élément fondamental du bon fonctionnement d'un SMC. Elle permet de repérer les vulnérabilités du SMC, d'en déduire des mesures et ainsi d'améliorer en permanence le système. Il faut pour cela disposer

d'instruments de pilotage efficaces. Les adaptations/améliorations du SMC découlent notamment du système de contrôle interne, de la matrice de contrôle des risques et de l'examen des rapports au niveau de l'ensemble de l'entreprise. L'unité d'état-major Conformité et intégrité s'appuie sur ces éléments pour établir chaque année un plan de surveillance.

Le plan de surveillance contient des mesures essentielles à l'amélioration continue et au perfectionnement du SMC. Il présente le contenu, la nature et l'état d'avancement des mesures (standard) prises par l'unité d'état-major ou se répétant chaque année. Les mesures planifiées pour l'année 2023 sous revue ont été entièrement mises en œuvre et les mesures pluriannuelles prévues ont été déployées selon un calendrier approprié.

4. Le système de contrôle interne (SCI) de la GIZ

Le système de contrôle interne (SCI) de la GIZ est une composante essentielle de la gestion de l'entreprise et de ses processus opérationnels. Il joue un rôle clé dans l'identification, l'évaluation, la gestion et la surveillance des principaux risques auxquels la GIZ est exposée. Le SCI de la GIZ est structuré selon les **exigences de la norme d'audit 982 de l'institut allemand d'expertise comptable** (IDW PS 982). Cette norme requiert la mise en œuvre de **six éléments** qui doivent être consignés dans une description du SCI. En vue du développement progressif du SCI (degré de maturité « surveillé »), les mesures suivantes concernant ces éléments ont été mises en œuvre en 2023.

4.1. Environnement de contrôle, culture et organisation

L'environnement de contrôle représente le cadre dans lequel les règles sont introduites et appliquées. Il englobe l'ensemble des normes, processus et structures servant de base à la réalisation des contrôles internes. Il est caractérisé par le ton donné au sommet, de même que par les attitudes personnelles, la sensibilité aux problèmes et le comportement des collaborateurs.

4.2. Objectifs

Le SCI, composante du pilotage de l'entreprise, est ancré en tant que tel dans la stratégie de l'entreprise. Ses objectifs découlent donc des objectifs de l'entreprise. Il en résulte les objectifs suivants pour le SCI de la GIZ : utilisation conforme des fonds publics, exécution correcte et efficace des processus d'entreprise, rapports financiers (internes et externes) pertinents et fiables, respect des lois, règlements et règles.

4.3. Évaluation des risques et portée

Pour atteindre les objectifs du SCI, l'accent est mis sur les processus commerciaux et administratifs. À cet effet, la GIZ adopte une approche axée sur les risques. Les processus suivants (siège et structure décentralisée) ont été identifiés comme particulièrement sujets à des risques dans le cadre de la réalisation des objectifs et sont donc considérés comme pertinents pour le SCI : achat de services, matériels et équipements et travaux de construction, allocation de financements, gestion des rémunérations et prestations complémentaires, gestion financière.

4.4. Processus et activités de contrôle

Les activités de contrôle comprennent des mesures de pilotage et de contrôle destinées à faire face aux risques identifiés et évalués et à garantir ainsi que les objectifs du SCI soient atteints. La fonction SCI conseille régulièrement les unités spécialisées et les bureaux de pays en matière de conception et de mise en œuvre de contrôles dans des processus pertinents pour le SCI. En 2023, année sous revue, les processus de conseil suivants sont à souligner :

- La division Services financiers au sein du département Finances a bénéficié de conseils pour élaborer un concept de contrôle, axé sur les risques, pour la gestion financière des financements (accords de subvention et contrats de subvention), y compris un contrôle par sondages axé sur les risques. L'objectif était de renforcer l'efficacité du processus de décompte en prenant en considération les risques et les aspects d'efficacité économique.
- La configuration technique du contrôle interne dans le module d'un logiciel fait l'objet d'un accompagnement étroit. Le module satisfait ainsi aux exigences du SCI concernant les besoins d'analyse couvrant tous les types de contrôle (sur le plan qualitatif et quantitatif).

4.5. Information et communication

La communication relative au SCI passe par la structure hiérarchique, par les formats internes d'information et de communication et par les mesures de qualification et de formation. Les formations en ligne précédemment mentionnées (module de base sur la conformité et module sur la conformité à l'intention des cadres de direction) traitent de thématiques importantes pour le SCI. Le catalogue de formation continue de l'Académie de la coopération internationale (AIZ) contient par ailleurs des formations continues spécifiques portant sur des thématiques commerciales et administratives importantes pour le SCI. Dans le processus d'accueil et d'intégration, des formations de base sur des sujets commerciaux sont obligatoires pour tous les membres du personnel, ainsi que des cours d'approfondissement pour le personnel commercial.

- Les ateliers réalisés en 2023 lors des conférences régionales des directeurs administratif-ive-s et financier-ère-s ont fourni l'occasion de discuter des questions et risques liés aux processus commerciaux et administratifs dans la structure décentralisée et importants pour le SCI.
- La division Conseil en gestion financière a bénéficié d'un soutien pour créer un réseau de contrôleurs internes ayant vocation à garantir des normes de qualité uniformes et pour concevoir et réaliser des formations sur le contrôle interne.

4.6. Surveillance, procédure d'information et amélioration

Le SCI de la GIZ est surveillé de manière régulière et amélioré par des éléments et informations complémentaires issus de chacune des trois lignes.

L'instrument central de surveillance du SCI est le **contrôle interne** des projets et des bureaux. Il vise à contrôler et à évaluer systématiquement et régulièrement l'efficacité des contrôles des processus commerciaux et administratifs dans la structure de mise en œuvre. Les manquements aux règles internes de la GIZ sont documentés et les actions à entreprendre sont définies. Il est nécessaire de rendre compte de la mise en œuvre des mesures.

Les bureaux de la GIZ implantés dans des pays présentant, de l'avis de l'unité d'état-major Conformité et intégrité, un potentiel de risque élevé à très élevé font l'objet d'un contrôle interne annuel ; les autres bureaux sont contrôlés tous les deux ans. Les projets réalisés hors d'Allemagne font l'objet d'un contrôle interne annuel ; les projets réalisés en Allemagne sont contrôlés tous les deux ans.

Les **statistiques du CI sur la réalisation du CI des projets (structure décentralisée et Allemagne)** sont élaborées au cours du premier trimestre de chaque année par la fonction de gouvernance du système de contrôle interne, présentées au directoire et communiquées à l'expert-e comptable chargé-e de vérifier les comptes annuels. Pour l'année 2023 sous revue, le **résultat global** suivant se dégage des évaluations effectuées au niveau des départements et des pays (statistiques de contrôle interne 2023, date de référence : 31/12/2023).

- À l'étranger, le résultat global, de 87 % en 2023, affiche un taux inférieur à celui de l'année précédente (89 % en 2022). Le chiffre d'affaires total des projets à contrôler en 2023, s'élevant à 1 056 millions d'euros, n'est que légèrement inférieur à celui de l'année précédente (1 058 millions d'euros). Si l'on prend en compte les projets n'ayant pas été soumis à un CI, mais à un audit interne, le pourcentage de chiffre d'affaires soumis à un contrôle est légèrement plus élevé, atteignant 88 %.
- Le nombre de projets à contrôler en Allemagne a continué de diminuer par rapport aux années précédentes (passant à 344 par rapport à 545 en 2022), ce qui résulte en partie du passage à un rythme bisannuel de contrôle. Le nombre de projets ayant fait l'objet

d'un contrôle, soit 168, est également moins élevé que l'année précédente. Le taux a diminué, passant de 57 % en 2022 à 49 %.

Parmi les mesures de surveillance du SCI figurent également les contrôles réguliers, effectués dans le cadre de l'audit interne, et un grand nombre de contrôles externes. Afin de pouvoir prendre en compte, dans l'identification des risques et la détermination des mesures à prendre pour le SCI, les enseignements des contrôles et des cas de conformité, la fonction SCI est membre de la commission de coordination des contrôles et entretient des échanges structurés avec l'unité d'état-major Audit interne ainsi qu'avec le service de traitement des cas de l'unité d'état-major Conformité et intégrité.

5. Perspectives pour 2024

Le **SMC** et le **SCI** sont conçus comme des **systèmes apprenants** et sont améliorés en permanence. Pour 2024, les mesures suivantes sont prévues.

- En mai 2024, l'unité d'état-major Conformité et intégrité sera rebaptisée unité d'état-major « Gouvernance, risque, conformité » (GRC), ce qui s'explique par la décision du directoire de regrouper les processus, instruments, méthodes et systèmes de la gestion des risques, de la gestion de la conformité et du SCI au sein d'une unité d'état-major restructurée.
- Le système des responsabilités thématiques en matière de conformité fait l'objet d'une surveillance continue. Dans l'optique du système global de la GIZ, il est nécessaire d'étudier des mesures d'optimisation, comme par exemple une approche plus fortement ciblée sur les risques majeurs ainsi que sur d'éventuelles options de consolidation dans le domaine du criblage des partenaires d'affaires.
- Suite à l'entrée en vigueur de la loi allemande sur le devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement (LkSG), des actions doivent être entreprises dans le domaine de la responsabilité thématique en matière de conformité relative aux droits humains. C'est ainsi qu'il est prévu de confier, à compter de 2024, les fonctions de mise en œuvre et de surveillance à des personnes distinctes de la section Qualité et durabilité.
- Le concept d'accès aisé au système de signalement et de plaintes (« Stop-it ») de la GIZ devrait être opérationnel d'ici avril 2024 dans tous les pays de la structure décentralisée. Pour les interlocuteur·rice·s des points d'accès, l'unité d'état-major GRC élabore, en collaboration avec l'Académie de la coopération internationale (AIZ), une offre de formation qui sera disponible de manière centralisée à compter de mai 2024.
- L'unité d'état-major GRC recommande à tous les pays, et notamment à ceux classifiés à haut ou très haut risque en matière de conformité, de mettre en œuvre des mesures destinées à promouvoir la culture de la conformité. En 2024, elle propose aux pays à très haut risque en matière de conformité et/ou en pilotage à distance de dispenser à l'ensemble des cadres de direction des projets et du bureau de pays une formation en format virtuel mettant l'accent sur la culture de la conformité.
- La fonction SCI continue de conseiller au cas par cas sur la conception de contrôles clés du SCI dans le cadre de l'introduction de S4GIZ.



Impressum

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Titelgrafik:
Olivia Ockenfels, odecologne