



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
16 juillet 2003  
Français  
Original: anglais

**Pour information**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Deuxième session ordinaire de 2003**

15-19 septembre 2003

Point 15 de l'ordre du jour provisoire\*

### Activités de vérification interne des comptes en 2002

#### *Résumé*

Depuis 1997, le secrétariat présente au Conseil d'administration un rapport sur les activités de vérification interne des comptes de l'UNICEF, établi par le Bureau de la vérification interne des comptes. Le rapport qui suit concerne les activités du Bureau en 2002.

---

\* E/ICEF/2003/11.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–2	3
II. Responsabilité, stratégie et ressources du Bureau de la vérification interne des comptes .....	3–16	3
A. Responsabilité et contrôle .....	3–4	3
B. Stratégie et méthodes de vérification des comptes appliquées en 2002 .....	5–16	3
III. Résultats des activités menées en 2002 .....	17–52	6
A. Portée des vérifications .....	17–22	6
B. Bureaux extérieurs .....	23–41	8
C. Analyse des résultats des vérifications effectuées : causes profondes décelées dans les bureaux de pays .....	42–45	12
D. Audits des services et des systèmes au siège .....	46–47	13
E. Rapports de synthèse .....	48–51	14
F. Soutien en matière d'enquêtes .....	52	15
IV. Mise en oeuvre des recommandations par les responsables des entités vérifiées ..	53–64	15
V. Normes de contrôle interne à l'UNICEF .....	65–69	17
<b>Tableaux</b>		
1. Portée des vérifications, 2001 et 2002 .....		7
2. Observations formulées à l'issue des audits concernant les bureaux extérieurs, par niveau de risque, 2002 .....		7
3. Principales causes profondes des déficiences relevées dans les bureaux extérieurs, 2001-2002 .....		12
4. Récapitulation des appréciations relatives à la gestion des risques, par domaine vérifié dans les bureaux extérieurs, 2002 .....		18
<b>Annexes</b>		
1. Audits réalisés sur le terrain en 2002 et estimation du nombre de jours de travail par audit ..		19
2. Appréciations relatives à la gestion des risques attribuées pour chaque domaine fonctionnel ayant fait l'objet d'une vérification des comptes .....		20

## **I. Introduction**

1. Le Bureau de la vérification interne des comptes a effectué 36 vérifications en 2002, dont deux au siège et trois missions récapitulatives d'ensemble. Dans la plupart des cas, les mesures de contrôle appliquées à l'UNICEF ont été jugées satisfaisantes, et la plupart des bureaux de pays et des entités vérifiées au siège ont pris les dispositions voulues pour donner suite aux observations formulées par le Bureau à l'issue des vérifications de 2002 et à celles des années précédentes qui n'avaient pas encore été suivies d'effet. Le rapport récapitulatif d'ensemble de 2002, consacré au contrôle de gestion de base dans les bureaux de pays, comprend nombre d'observations complexes dont l'application ne fait que commencer.

2. À l'occasion de la vérification des comptes de chaque bureau de pays, le Bureau a examiné en 2002 les pratiques concernant les appels de fonds et les rapports aux donateurs. Il a lancé en outre une série de rapports de synthèse, regroupant les conclusions ayant trait à un sujet particulier sur lesquelles ont débouché plusieurs vérifications de bureaux de pays, et analysant les problèmes sous-jacents de réglementation, d'encadrement et de supervision correspondant à des observations fréquentes dans les vérifications.

## **II. Responsabilité, stratégie et ressources du Bureau de la vérification interne des comptes**

### **A. Responsabilité et contrôle**

3. En 2002, le Bureau s'est acquitté de ses obligations (voir E/ICEF/1997/AB/L.12) suivant un plan de gestion définissant les mesures prioritaires d'amélioration interne et un plan d'audit indiquant les bureaux et les problèmes devant être examinés en priorité au cours de l'année. Le Comité de vérification interne des comptes a examiné le plan d'audit en début d'année, ainsi qu'à chacune des réunions qu'il a tenues au cours de l'année.

4. Le Bureau a appliqué en 2002 neuf des 10 recommandations que lui avait adressées l'Institut des auditeurs internes à l'issue du contrôle de qualité qu'il avait effectué en novembre 2001. Ces recommandations portaient sur le fonctionnement interne du Bureau et ses échanges avec les entités vérifiées et les autres services de contrôle. On trouvera ci-après, dans la section suivante, un exposé des mesures donnant suite aux recommandations, ainsi que d'autres améliorations importantes apportées au fonctionnement du Bureau en 2002. On s'est attelé en 2003 à l'application de la recommandation visant la mise à jour de la charte du Bureau.

### **B. Stratégie et méthodes de vérification des comptes appliquées en 2002**

5. Au début de 2002, se fondant sur l'expérience de l'année précédente, le Bureau a révisé, compte tenu de l'évolution de la réglementation et de l'encadrement à l'UNICEF, les directives d'audit visant les contrôles financiers, les contrôles de base de la gestion des programmes, la vérification des opérations d'aide en espèces et en fournitures, des contrats de services, des pratiques en matière

d'appels de fonds et de rapports aux donateurs. Pour garantir le bien-fondé des critères de vérification, la directive visant la gestion des programmes a été revue par le Bureau de l'évaluation, la Division des politiques et de la planification et la Division des programmes, puis une version en a été incorporée au Manuel de politique et de procédure de l'UNICEF, comme outil d'auto-évaluation à l'intention des bureaux de pays. Le Bureau a également défini avec le concours de la Division de l'informatique une directive d'audit pour l'évaluation du Système de gestion des programmes (ProMS) et de la gestion générale de l'informatique dans les bureaux de pays, qui a été mise à l'essai au bureau de pays en Inde.

6. Un fonctionnaire du Bureau de l'évaluation a participé à la vérification des comptes du bureau de pays en Inde, et un fonctionnaire de la Division des approvisionnements à celle des bureaux de pays en Angola et en Iraq. Ils ont ainsi apporté un concours spécialisé à ces vérifications, démontrant les méthodes d'audit aux directeurs et aidant à prouver le bien-fondé des directives de vérification et à les affiner par la pratique.

7. Le Bureau a introduit en 2002 une pratique nouvelle, consistant à sous-traiter à des cabinets locaux, lors de la vérification des comptes des bureaux de pays, l'examen préliminaire de la documentation des opérations. Chaque vérificateur local a travaillé avec l'équipe de vérification des comptes de l'UNICEF pendant une semaine environ, suivant une directive d'audit détaillée pour examiner un fort échantillon d'opérations financières choisi par les vérificateurs de l'UNICEF. Cette manière de procéder a présenté un double avantage, augmentant sensiblement le nombre d'opérations qu'on a pu examiner pendant une vérification, et libérant les vérificateurs de l'UNICEF, qui ont pu ainsi se pencher sur des problèmes plus généraux, liés aux systèmes.

8. À l'appui de l'attention accrue qu'il porte aux vérifications au siège, le Bureau a élaboré et mis à l'essai une méthode spécialisée et une stratégie d'application afin de rendre plus efficaces et plus performants les processus de vérification, y compris les échanges avec les responsables. Cette manière de procéder a permis d'améliorer la qualité des vérifications au siège, mais a été aussi l'occasion de constater que ces dernières exigent généralement beaucoup plus de temps que celles des bureaux de pays, chaque vérification présentant des particularités uniques, d'où un surcroît de recherches pour l'élaboration d'une directive d'audit.

9. Le Bureau a lancé en 2002 une nouvelle série de rapports de synthèse, issus de l'application systématique des directives harmonisées d'audit à la vérification des comptes des bureaux de pays depuis 2000 et de l'utilisation d'une nouvelle base informatisée de données groupant les constatations d'audit du Bureau. Les rapports de synthèse regroupent les constatations d'une ou deux années de vérification des comptes des bureaux de pays portant sur un sujet déterminé, et présentent une analyse des problèmes sous-jacents de réglementation et d'encadrement dont le Bureau estime qu'ils sont liés à des schémas courants de fonctionnement des bureaux de pays. Si trois rapports de synthèse ont été rédigés entre 1997 et 2001, au cours de la seule année 2002, le Bureau a pu en rédiger trois autres, grâce au développement du corpus de constatations et à la base de données informatisée; ces rapports font désormais partie des rapports de mission normaux du Bureau.

10. La base de données est également ouverte aux bureaux régionaux et aux services du siège, qui peuvent ainsi procéder à leurs propres analyses de problèmes et de tendances courants relevant de leur domaine de compétence. Les bureaux

régionaux peuvent aussi s'en servir pour suivre les mesures prises en application des recommandations d'audit dans leur région et émettre des observations à ce sujet.

11. Le Bureau se sert depuis 2001 d'un modèle quantitatif de risque pour déterminer quels bureaux de pays vérifier au cours d'une année donnée. Ayant accumulé deux années de données empiriques à la fin de 2002, il a pu tester l'efficacité de ce modèle, constatant que 62 % de bureaux choisis pour une mission de vérification en 2001-2002 (pour avoir connu des résultats médiocres en gestion des programmes ou en gestion financière) ont reçu en définitive une appréciation « insatisfaisant » pour leurs pratiques de gestion dans ces deux domaines. La corrélation indique que le modèle a effectivement été utile pour le choix des bureaux où une vérification était le plus nécessaire. Le Bureau continuera à progresser en 2003, tirant le meilleur parti du corpus beaucoup plus fourni de données sur les résultats des bureaux de pays dont il dispose désormais grâce aux systèmes d'informations de l'UNICEF.

12. Pour aider les bureaux extérieurs à mieux comprendre la méthode d'audit systématique pratiquée par le Bureau, et à mieux préparer les vérifications, de façon à en tirer le meilleur parti, on a conçu l'idée d'une séance d'information et de discussion; des séances ont eu lieu en 2002 lors de réunions régionales de représentants et de directeurs régionaux (régions d'Afrique de l'Est et Afrique australe, d'Amériques et Caraïbes). Des séances analogues ont été organisées aussi au premier trimestre de 2003 (régions d'Afrique de l'Ouest et Afrique centrale, d'Asie de l'Est et Pacifique, d'Europe centrale et orientale, Communauté d'États indépendants et pays baltes), de sorte que presque tous les représentants y ont désormais participé.

13. Les 17 vérificateurs du Bureau de vérification interne des comptes viennent de 11 pays; ils ont tous une expérience considérable des missions de vérification, mais manifestent souvent des différences notables dans leurs conceptions et leurs pratiques. Pour les aider à définir une conception commune de la terminologie et des normes de vérification, le Bureau a lancé un programme d'appui au personnel qui souhaite obtenir le certificat de vérificateur agréé. Douze membres du personnel ont tiré parti de cette offre en 2002, dont huit ont passé au moins une partie de l'examen (les quatre autres n'ont pu le passer en raison d'autres engagements). Un d'entre eux a passé tous les examens requis en 2002, et a obtenu aussi le certificat pour le contrôle antifraude.

14. La suite donnée aux recommandations issues de la vérification et l'analyse des mesures signalées comme prises par les entités vérifiées se sont considérablement améliorées en 2002, grâce à l'utilisation de la base de données des vérifications, et aux contrôles réguliers auquel le Bureau a procédé en la matière. Il a amélioré aussi la manière dont il formule ses recommandations, et défini des directives, qu'il a communiquées aux entités vérifiées, sur la manière d'y réagir. Comme il est dit plus loin au chapitre IV, le résultat a été que les responsables réagissent désormais beaucoup plus rapidement aux recommandations formulées par le Bureau.

15. L'UNICEF a accueilli en 2002 la réunion annuelle de représentants de services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales. Les participants à la réunion y ont adopté les nouvelles normes de pratique de vérification interne des comptes fixées par l'Institut des auditeurs internes, comportant notamment l'obligation de faire vérifier au moins tous les cinq ans leur conformité auxdites normes. Comme il a été dit l'an dernier,

l'Institut a examiné en 2001 les activités du Bureau et constaté qu'elles étaient conformes aux normes.

16. Le Bureau a collaboré en 2002 avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'ONU pour vérifier la documentation concernant les cessations de service soumise par l'UNICEF à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Les recommandations formulées à l'issue de la vérification, qui soutenaient l'introduction de procédures améliorées à l'UNICEF, ont été un apport au travail de vérification plus large consacré par le BSCI à la Caisse.

### **III. Résultats des activités menées en 2002**

#### **A. Portée des vérifications**

17. En 2002, le Bureau de la vérification interne des comptes a mené à bien 36 audits, sur les 38 initialement prévus (voir à l'annexe 1 la liste des bureaux de pays dont les comptes ont été vérifiés en 2002 et le temps qui a été nécessaire au personnel du Bureau pour planifier chaque audit, le mener à bien et rédiger un rapport). Les bureaux extérieurs ont été plus nombreux que prévu à faire l'objet d'une vérification, alors que deux audits seulement, sur les sept qui avaient été planifiés, ont été menés à bien au siège (deux autres audits ont été entrepris en 2002 et menés à terme en 2003). Il y a à cela plusieurs raisons : le temps important que nécessite un audit au siège, le départ d'un fonctionnaire doté de compétences techniques particulières, le retard pris dans le recrutement de son successeur et les conditions d'insécurité sur le site d'un bureau régional. Quatre des audits concernant le siège ont été reportés à 2003 et un autre annulé.

18. Le Bureau avait adopté en 2001 le principe selon lequel les observations d'audit constitueraient l'élément essentiel de ses rapports. Chacune d'entre elles est constituée de : a) un état de risque indiquant pourquoi la constatation est importante et pourquoi il est indispensable de trouver une solution; b) un état d'évaluation des aspects mis en lumière par l'audit; et c) une ou plusieurs recommandations quant aux moyens de parer au risque décelé. Cette approche rompt avec les recommandations ponctuelles au profit d'une analyse plus générale des différents risques de nature à nuire au bon fonctionnement du bureau, dont chacun, pour être maîtrisé, peut exiger l'application de plusieurs recommandations. Le système d'information du Bureau et ses pratiques en matière de surveillance sont désormais axés sur le nombre et la nature des observations. À titre transitoire, le rapport annuel pour 2002 indique le nombre d'observations et de recommandations formulées. À compter de 2003, les rapports annuels ne présenteront plus que les informations relatives aux observations.

Tableau 1  
Portée des vérifications, 2001 et 2002

	2001	2002
Nombre total d'audits	30	36
Audits concernant des bureaux de pays	27	32
Observations relatives aux risques formulées dans les rapports d'audit	732	690
Recommandations formulées dans les rapports d'audit	1 222	1 403

19. En 2002, le Bureau a introduit un système d'appréciation des risques pour chaque observation faite à l'issue de la vérification des comptes d'un bureau de pays afin de faire ressortir l'importance relative de chaque observation. Le risque peut être jugé élevé, moyen ou faible. Les observations portant sur des risques font en général l'objet d'un mémorandum adressé par le chef de l'équipe de vérification au responsable du bureau contrôlé. Les observations relatives à des risques moyens ou élevés sont formulées par le Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes dans le rapport d'audit. Figurent aussi dans ce rapport les observations positives, qui sont formulées lorsqu'il a été constaté que toutes les fonctions de contrôle sont conformes aux attentes dans un domaine particulier.

Tableau 2  
Observations formulées à l'issue des audits concernant les bureaux extérieurs, par niveau de risque, 2002

Rapport d'audit	Pratique jugée satisfaisante	244
	Risque élevé	176
	Risque moyen	507
	Risque faible	7
Mémorandum sur les méthodes de gestion	Risque faible	91

20. Il n'existe pas de critère scientifique pour donner une note de risque à chaque observation. Chaque note est attribuée à titre provisoire par le chef de l'équipe de vérification, puis revue lors de la mise au point du texte définitif du rapport par un vérificateur interne hors classe, ainsi que par le Directeur et le Directeur adjoint du Bureau. Le fait que toutes les observations formulées à l'issue des audits soient revues par trois fonctionnaires ayant pris connaissance de l'ensemble des appréciations contribue à garantir l'application équitable et uniforme du système de notation à tous les audits. Les observations formulées lors des vérifications effectuées au siège et dans les rapports récapitulatifs correspondants ne sont pas assorties de telles appréciations parce que chaque audit, comme chaque observation, est unique et qu'il n'existe pas de base de comparaison.

21. Les bilans et les appréciations des risques auxquels donnent lieu les différentes observations relatives à chaque catégorie de fonction (contrôle financier, assistance en espèces, recrutement des consultants, etc.) aboutissent à une notation globale de la gestion des risques dans chaque domaine. Ce double système de notation permet à l'entité contrôlée et à l'administration de connaître l'importance relative de chaque observation, et la manière dont le bureau s'acquitte globalement de ses

responsabilités en matière de gestion des risques pour chacune des grandes fonctions vérifiées (voir à l'annexe 2 la description du barème de notation de la gestion des risques, tel qu'il a été présenté au Conseil d'administration dans le rapport pour 2001 (E/ICEF/2002/AB/L.8).

22. Comme précédemment, le Bureau a veillé à faire diffuser et examiner les projets de rapports avant que l'équipe ne quitte le terrain. En 2002, le temps moyen nécessaire pour la publication des rapports finals est tombé à 15 semaines, contre 20 semaines en 2001. À la lumière de l'expérience acquise en 2001-2002, et compte tenu des programmes de mission et autres engagements du personnel, on estime à présent à huit semaines la durée minimale du cycle de finalisation moyen que le Bureau sera à même d'assurer.

## **B. Bureaux extérieurs**

23. Chaque audit sur le terrain a comporté en 2002 une évaluation détaillée des aspects essentiels du contrôle de la gestion des finances et des programmes. D'autres domaines ont été déterminés à la lumière d'un examen des données sur les résultats des bureaux, qui a permis de recenser les domaines à forte valeur et potentiellement à haut risque, et en fonction des thèmes annuels sur lesquels repose l'élaboration des rapports récapitulatifs. En 2002, la plupart des audits ont donné lieu à des vérifications concernant l'assistance en espèces, les appels de fonds et les rapports aux donateurs, ainsi que la sécurité du personnel et des locaux. Différents audits ont également porté sur d'autres domaines considérés comme pertinents compte tenu des circonstances, comme l'assistance en fournitures et le recrutement des consultants.

### **Gestion des programmes**

24. Trente-deux audits sur le terrain ont permis de vérifier la présence et le fonctionnement des mesures de contrôle dont l'UNICEF avait déclaré que c'étaient des pratiques positives nécessaires pour aider un bureau à atteindre ses objectifs programmatiques et opérationnels. L'existence de ces pratiques de gestion ne garantit pas qu'un bureau réalisera ses objectifs, et la faiblesse de certaines pratiques dans les domaines considérés n'est pas obligatoirement synonyme d'échec. Néanmoins, il est raisonnable de s'attendre à ce que les bureaux qui ont effectivement adopté des pratiques positives dans les domaines en question aient de plus grandes chances de succès que ceux qui ne l'ont pas fait.

25. Chaque audit a été l'occasion de vérifier la manière dont le bureau définit ses plans de programmation annuels et en contrôle la qualité, celle dont le pilotage du bureau permet de donner l'importance voulue aux priorités du programme et à celles du bureau et celle dont la direction contrôle les résultats du bureau, ainsi que le fonctionnement des systèmes de suivi et d'évaluation des programmes, les capacités et la formation du personnel aux compétences essentielles de gestion des programmes, et l'exactitude des rapports d'exécution présentés au siège et aux bureaux régionaux.

26. Les mécanismes de contrôle globaux ont été jugés satisfaisants dans 14 des 32 bureaux vérifiés en 2002, et insatisfaisants dans les 18 autres. Les observations les plus fréquentes ont visé la qualité médiocre des plans annuels de réalisation des projets, puis l'utilisation déficiente des ressources offertes par le système de gestion

des programmes (ProMS) pour le suivi des résultats des bureaux, enfin l'absence d'un plan intégré de suivi et d'évaluation. L'attention insuffisante apportée à la formation du personnel aux méthodes de gestion des programmes et/ou aux aspects techniques connexes a donné lieu à 12 observations. Treize observations ont porté sur l'attention limitée que les équipes de gestion de pays prêtent aux questions liées aux programmes, et 13 autres ont été formulées à l'adresse de bureaux dépourvus de normes ou de directives de nature à guider le personnel lors des visites de suivi sur le terrain. Le Bureau a rédigé en 2002 un rapport récapitulatif fondé sur les conclusions des 33 audits effectués sur le terrain en 2001 et durant le premier semestre de 2002, et sur un examen des problèmes sous-jacents d'encadrement et d'appui au sein de l'UNICEF qui ont contribué aux déficiences constatées de manière générale dans les bureaux extérieurs. Les conclusions du rapport récapitulatif sont présentées à la section III.E ci-après.

27. Le pourcentage de bureaux où les procédures de contrôle de base de la gestion des programmes ont été jugées insatisfaisantes en 2002 (56 %) est plus élevé qu'en 2001 (18 %). Les raisons de cette différence ne sont pas claires, et les 13 audits entrepris au cours du premier semestre de 2003 donnent à penser que le pourcentage de bureaux obtenant une appréciation positive pourrait être plus proche du niveau de 2001 en 2003. Un bilan complet des notations pour 2001-2003 sera présenté dans le prochain rapport annuel.

### **Finances et comptabilité**

28. Les audits sur le terrain ont été l'occasion d'un examen systématique des principaux mécanismes de contrôle des engagements, des dépenses et de la comptabilisation des fonds de l'UNICEF par les bureaux extérieurs. Chaque audit a évalué le contrôle de l'attribution et de l'exercice des pouvoirs, le fonctionnement du comité de l'examen des contrats, le traitement des paiements (aspect où les vérifications ont été sensiblement plus nombreuses en 2002), la sécurité des instruments et des registres financiers, l'accès au ProMS et la sensibilisation de la direction au fonctionnement des mécanismes de contrôle financier.

29. Ces mécanismes ont été examinés dans 32 bureaux extérieurs, dont 21 ont été jugés satisfaisants du point de vue des pratiques de gestion des risques, et les 11 autres non. Dans certains bureaux, on a constaté que le personnel n'avait pas une idée claire des responsabilités de contrôle qui lui incombent et de la manière de s'en acquitter. On a également constaté des incohérences mineures entre les pouvoirs financiers attribués par le chef de certains bureaux et ceux qui sont définis dans le ProMS. Les audits ont mis en lumière un ou plusieurs risques dans les méthodes de traitement des paiements de 20 bureaux de pays. Des observations ont été adressées à 15 bureaux au sujet de l'ajustement des comptes bancaires, et à 19 bureaux au sujet de carences dans le dispositif de contrôle de l'accès au ProMS.

### **Gestion des apports du programme (espèces, fournitures, services de consultants)**

30. À la suite de l'évaluation des données et des rapports relatifs à chaque bureau vérifié, d'échanges menés avec le personnel du siège et du bureau régional et d'entretiens avec le personnel du bureau concerné, le Bureau de la vérification interne des comptes a examiné une ou plusieurs des trois principales procédures de planification des activités, d'engagement des ressources et d'achats, à savoir l'assistance en espèces, l'assistance en fournitures et les contrats de service.

### **Assistance en espèces**

31. Toutes les opérations de vérification de l'assistance en espèces ont été menées conformément aux directives de la circulaire financière qui régit ce type d'assistance. Ont été ainsi vérifiés le processus de planification de l'assistance en espèces aux gouvernements, la budgétisation d'activités particulières, les décaissements, les rapports sur l'utilisation de l'assistance en espèces par les partenaires de l'UNICEF, ainsi que le suivi et l'évaluation par l'UNICEF de cette utilisation.

32. En 2002, l'assistance en espèces a été contrôlée dans 23 bureaux de pays. Il est apparu que les modes de contrôle étaient satisfaisants dans 12 d'entre eux, et insatisfaisants dans les 11 autres. La plupart des bureaux, y compris ceux dont les modes de contrôle avaient été jugés globalement insatisfaisants, faisaient en sorte que les sommes fournies au titre de l'assistance en espèces qui n'avaient pas encore été intégralement utilisées par les bénéficiaires demeurent à un niveau raisonnable. Les observations les plus fréquentes ont eu trait au fait que le bureau n'avait pas obtenu des partenaires une description qualitative de l'utilisation de l'assistance en espèces, et de plus n'avait pas suffisamment suivi et évalué, en se rendant sur place, les activités financées par l'assistance en espèces aux gouvernements. Un certain nombre d'autres observations ont porté sur des insuffisances des procédures visant à obtenir des partenaires un accusé de réception des fonds fournis au titre de l'assistance en espèces aux gouvernements au moment du versement de ces fonds.

### **Assistance en fournitures**

33. L'assistance en fournitures a été examinée dans 15 bureaux extérieurs où elle tient une large place dans les programmes de coopération. Les vérifications ont été effectuées conformément aux directives précises mises au point en concertation avec la Division des approvisionnements. Ces directives étaient destinées à faciliter l'évaluation systématique des contrôles appliqués à la planification des approvisionnements, à l'établissement des cahiers des charges, au choix des fournisseurs, à la gestion de la passation des contrats, à l'assurance de la qualité avant livraison et à la réception des fournitures, ainsi qu'à l'évaluation des résultats de l'assistance en fournitures.

34. Dans neuf des bureaux vérifiés, le contrôle de l'ensemble des risques inhérents à la gestion de l'assistance en fournitures a été jugé satisfaisant. La plupart des observations qui ont été formulées en 2002 à ce sujet ne concernaient qu'un ou deux bureaux. Les seules observations qui se sont imposées avec une relative fréquence étaient motivées par des carences de la planification des approvisionnements (quatre bureaux) et par une connaissance insuffisante des fournisseurs locaux qualifiés (quatre bureaux). L'observation la plus souvent formulée visait l'évaluation insuffisante du fonctionnement et de l'efficacité de l'assistance en fournitures de l'UNICEF lors des visites sur le terrain.

### **Contrats de service**

35. Dans cinq des huit bureaux concernés par l'examen de la gestion des contrats de consultants, les méthodes de gestion des risques ont été jugées satisfaisantes. À chaque fois, on a évalué le fonctionnement des contrôles permettant de déterminer la sécurité de ces services, les modalités de définition des mandats, la façon dont on

trouvait des candidats potentiels et les procédures de sélection, la rédaction des contrats, ainsi que l'encadrement des prestataires de services et l'évaluation de leur travail.

36. Trois types de risques seulement ont été constatés dans plus d'un ou deux bureaux de pays : on ne vérifiait pas suffisamment la nécessité des services de consultants (trois bureaux), ou le caractère compétitif et transparent du processus de sélection des candidats (trois bureaux), enfin la supervision des consultants laissait également à désirer (trois bureaux).

### **Sûreté et sécurité du personnel et des locaux**

37. La sûreté et la sécurité du personnel et des locaux ont été vérifiées en 2002 dans 28 bureaux extérieurs sur la base de directives élaborées avec le concours du Coordonnateur des mesures de sécurité de l'UNICEF (une directive concernant les bureaux confrontés à des situations d'urgence et une autre concernant les bureaux qui ne le sont pas). Chaque audit a servi à évaluer les mécanismes de contrôle des plans d'urgence, de la sécurité dans les locaux et aux domiciles des fonctionnaires, de l'accès aux soins médicaux, des moyens de télécommunication d'urgence et de la sécurité des données électroniques.

38. Globalement, les contrôles ont été jugés satisfaisants dans 25 bureaux, quelques carences communes à un certain nombre de bureaux ayant toutefois été décelées. Les risques insuffisamment contrôlés assez souvent mis en évidence tenaient à des plans de gestion de la sécurité qui n'étaient pas à jour (six bureaux), et à la planification insuffisante des secours médicaux d'urgence (cinq bureaux). Dans certains bureaux, les communications avec le personnel en mission sur le terrain présentaient aussi quelques faiblesses. Un rapport récapitulatif a été établi en août 2002 sur la base des conclusions des 15 audits réalisés sur le terrain entre la fin de 2001 et la fin du premier semestre de 2002, et de l'examen des problèmes sous-jacents d'encadrement et d'appui au sein de l'UNICEF qui ont contribué aux carences constatées alors. Les conclusions de ce rapport de synthèse sont présentées à la section III.E ci-après.

### **Appels de fonds et rapports aux donateurs**

39. À la fin de 2001, le Bureau de la vérification interne des comptes a adopté une directive élaborée avec le concours du Bureau du financement des programmes, qui avait trait à l'examen systématique des mécanismes de contrôle des bureaux de pays concernant les appels de fonds, la gestion des autres contributions aux ressources et l'établissement de rapports aux donateurs sur l'utilisation des fonds. Sur les 26 bureaux qui ont fait l'objet d'une vérification en 2002, 14 ont été jugés posséder des mécanismes de contrôle satisfaisants et 12 autres non.

40. Certains bureaux n'étaient dotés d'aucune stratégie claire sur la manière de lever des fonds pour financer de leurs programmes de pays, et/ou n'avaient pas désigné les fonctionnaires responsables des appels de fonds. La plupart des bureaux se tenaient convenablement informés des fonds reçus des donateurs et utilisaient dans tous les cas ces fonds avant la date d'expiration. Toutefois, d'autres bureaux ne vérifiaient pas bien l'état des contributions et n'utilisaient pas à cet effet les ressources du ProMS.

41. Pour la plupart, les 12 appréciations « insuffisant » attribuées dans ce domaine étaient motivées par des déficiences notables dans le contrôle de l'établissement des rapports aux donateurs. S'il a été constaté que les normes de qualité établies par l'UNICEF étaient généralement respectées, les retards dans l'établissement des rapports étaient courants, et imputables à un suivi insuffisant de la part de la direction des bureaux et à l'absence de toute attribution claire des responsabilités. Une synthèse des problèmes détectés lors des 26 audits sur le terrain a été inclus en 2002 dans le rapport d'audit sur les appels de fonds et l'établissement de rapports aux donateurs, soulignant les carences dans l'appui au personnel qui, au sein de l'UNICEF, avaient contribué à ces problèmes. Les conclusions de cette synthèse sont présentées à la section III.D. ci-après.

### C. Analyse des résultats des vérifications effectuées : causes profondes décelées dans les bureaux de pays

42. Toutes les observations faites lors des vérifications des comptes sont classées par le Bureau selon un cadre de contrôle internationalement reconnu qui facilite la compréhension des problèmes de fond en rapport avec les résultats des vérifications. Le tableau ci-après montre que plus de 70 % des lacunes constatées en 2002 sont dues à l'absence de procédures établies et d'attribution claire des responsabilités au sein du personnel, à des déficiences dans la surveillance des procédures en vigueur par la direction, ou à une mauvaise application de ces dernières par le personnel. Les 30 % restants se répartissent en 12 autres catégories.

Tableau 3

#### Principales causes profondes des déficiences relevées dans les bureaux extérieurs, 2001-2002

<i>Raison des déficiences de la gestion des risques</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Absence de procédures établies . . . . .	26
Déficiences dans la surveillance exercée par la direction . . . . .	16
Mauvaise application des procédures établies . . . . .	16
Absence d'attribution claire des responsabilités. . . . .	14

43. En 2002, comme en 2001, un certain nombre de bureaux extérieurs ne disposaient pas de procédures et de normes établies en matière de contrôle sur le terrain, ce qui nuisait à l'efficacité de la gestion des programmes et de l'assistance en espèces et en fournitures, et explique pour partie les mauvaises notations de la gestion des risques dans ces domaines. Pour remédier à cette carence répandue, des directives globales relatives aux visites sur le terrain ont été incorporées en 2003 dans la version révisée du *Manuel des politiques et des procédures du programme*. Les audits effectués en 2002 ont révélé aussi l'absence dans certains bureaux de procédures de contrôle de l'accès du personnel aux outils du ProMS permettant de modifier les listes des fournisseurs et des bénéficiaires des paiements. Le Bureau s'emploie actuellement avec la Division de l'informatique à mettre en évidence les points faibles des mécanismes de contrôle du système.

44. Il a également été observé que la direction d'un certain nombre de bureaux ne tirait pas suffisamment avantage des moyens de contrôle offerts par le ProMS pour vérifier en permanence la manière dont le bureau s'acquittait de ses tâches. Ces déficiences dans le suivi interne sont directement liées à une mauvaise application des procédures établies, que l'on a constatée dans un ou deux domaines dans bon nombre des bureaux de pays contrôlés.

45. Le manque de clarté dans l'attribution des responsabilités était généralement lié à des différences mineures entre les responsabilités en matière de contrôle financier telles que définies par le représentant, et les responsabilités réelles des fonctionnaires telles qu'elles ressortaient du ProMS lors de l'audit.

## **D. Audits des services et des systèmes au siège**

### **Communication par l'UNICEF à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies des dossiers relatifs aux cessations de service**

46. Cet audit a été effectué en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI). Les conditions dans lesquelles l'UNICEF reverse les cotisations à la Caisse des pensions ont été jugées satisfaisantes. Toutefois, 50 % des fonctionnaires ayant quitté l'organisation entre janvier 1999 et juin 2001 ont dû attendre six mois ou plus à compter de la date de cessation de service pour que l'UNICEF communique la totalité des documents les concernant à la Caisse des pensions, ce qui a retardé le démarrage du versement de leur pension. Les retards provenaient des déficiences de la communication avec les fonctionnaires en fin de service en ce qui concerne les pièces qui leur sont demandées, et de l'absence de procédures claires (au sein de l'UNICEF et entre le Fonds et le service de l'ONU chargé des cessations de service) pour les cas de dossiers incomplets ou non conformes. Les mesures prises par l'administration pour remédier à ces risques sont décrites au paragraphe 61 ci-après.

### **Appels de fonds et d'autres ressources auprès des gouvernements, gestion des contributions et établissement des rapports aux donateurs par le Bureau du financement des programmes, la Division de la gestion financière et administrative et les bureaux extérieurs (rapport d'audit et rapport récapitulatif combinés)**

47. Le rapport d'audit a présenté les conclusions des vérifications effectuées au Bureau du financement des programmes et à la Division de la gestion financière et administrative ainsi que les résultats des 26 audits effectués sur le terrain en 2002 en ce qui concerne les appels de fonds et les rapports aux donateurs. Les mécanismes mis en place au Bureau du financement des programmes, pour les appels de fonds et d'autres ressources auprès des gouvernements, pour la gestion des contributions reçues par ce bureau et par la Division de la gestion financière et administrative, et pour l'établissement des rapports aux donateurs auquel ces deux services sont astreints de rédiger ont été jugés satisfaisants. La ponctualité des rapports préparés par les bureaux de pays pour les donateurs et la qualité de ces rapports, ainsi que les procédures de l'UNICEF destinées à vérifier l'état d'avancement des rapports en retard et à obtenir des chefs de bureau négligents qu'ils prennent les dispositions requises, présentaient toutefois des carences. Il a été également constaté un fort pourcentage d'autorisations d'ouverture de crédits au titre du budget du programme

que l'on modifie chaque année de façon à en proroger la date d'expiration initiale, pour des raisons complexes – et souvent justifiées – alourdissant considérablement les tâches administratives.

## **E. Rapports de synthèse**

### **Mécanismes de contrôle de base de la gestion des programmes dans les bureaux de pays**

48. Le rapport récapitulatif a fait le point sur les grands mécanismes de contrôle de la gestion des programmes dans les 33 bureaux de pays qui ont fait l'objet de vérifications en 2001 et durant le premier semestre de 2002. Pour la plupart, ces bureaux appliquaient les principales mesures de contrôle requises. Ils établissaient un plan d'action annuel pour la mise en oeuvre des projets, produisaient les indicateurs de gestion des résultats qui avaient été convenus dans la région, et étaient dotés d'une équipe de gestion de pays qui se réunissait à intervalles réguliers et élaborait un plan annuel de formation du personnel. Mais, en général, les bureaux ne définissaient pas clairement ce que ces plans annuels étaient censés accomplir, les objectifs étant souvent flous. Il existait certes une équipe de gestion, mais, le plus souvent, celle-ci ne s'occupait pas des problèmes de coordination globale des programmes. Dans la plupart des bureaux, les activités de formation du personnel étaient axées en général sur les compétences informatiques, la gestion du budget et les compétences linguistiques. Rares étaient les bureaux qui possédaient et/ou utilisaient des plans de suivi et d'évaluation intégrés et plus rares encore ceux qui s'étaient dotés de normes concernant la fréquence des visites sur les sites d'activités appuyées par l'UNICEF et les points à vérifier à l'occasion de ces visites.

49. Il est apparu que ce décalage entre les attentes et les pratiques réellement observées provenait de déficiences de l'appui au personnel et du suivi des résultats assurés par les bureaux extérieurs et les bureaux régionaux. En général, l'UNICEF avait donné des directives claires, sauf pour les équipes de gestion de pays, les normes et les consignes relatives aux missions sur le terrain et les plans de suivi et d'évaluation intégrés; néanmoins, le personnel de nombreux bureaux ignorait souvent l'existence de ces directives et/ou ne les appliquait pas.

### **Sûreté et sécurité du personnel et des locaux dans les bureaux de pays**

50. Le rapport récapitulatif décrit l'état de préparation des 15 bureaux de pays de l'UNICEF vérifiés entre la fin de 2001 et la fin du premier semestre de 2002 en ce qui concerne la sécurité du personnel et des locaux. Les méthodes de gestion des risques de 14 de ces bureaux ont été jugées satisfaisantes. Toutefois, un certain nombre de risques non contrôlés ont été décelés dans plusieurs bureaux, notamment une connaissance insuffisante des procédures et des dispositifs de sécurité de la part du personnel, une mauvaise communication avec les fonctionnaires se rendant en mission à l'intérieur du pays, et les lacunes de la sécurité matérielle des bureaux et des services de gardes contractuels.

51. Une analyse des 15 rapports d'audit a fait apparaître que plusieurs des risques constatés avaient des explications communes : lacunes des consignes de sécurité adressées aux bureaux, coopération interinstitutions insuffisante pour la mise en place et l'exercice de contrôles efficaces. Comme indiqué au paragraphe 62 ci-après, les responsables des bureaux ont entrepris d'y porter remède.

## **F. Soutien en matière d'enquêtes**

52. En 2002, le Bureau de la vérification interne des comptes a examiné les problèmes que six bureaux de pays disaient avoir rencontrés dans leurs enquêtes. Ces problèmes étaient sans grande conséquence, de sorte que le Bureau n'a pas organisé de visites sur place, mais il a conseillé les bureaux sur la manière de procéder et a examiné les documents et les mesures prises pour remédier aux insuffisances détectées dans les processus de contrôle.

## **IV. Mise en oeuvre des recommandations par les responsables des entités vérifiées**

53. En 2002, les entités vérifiées ont appliqué beaucoup plus rapidement et plus complètement les recommandations formulées à l'issue des audits que ces dernières années. Ces progrès font suite à des modifications apportées par le Bureau à ses recommandations pour en améliorer la structure et la clarté et à une révision des mécanismes destinés à rappeler aux entités vérifiées les mesures restant à prendre et à tenir l'administration centrale et les directeurs régionaux régulièrement informés des recommandations non encore suivies d'effet. Ces améliorations ont incité la plupart des entités vérifiées à agir sans rappel à l'ordre, et les quelques bureaux manquant à leurs obligations ont été invités par l'administration à appliquer intégralement les recommandations.

54. En général, le Bureau se fonde sur les rapports d'exécution établis par les bureaux eux-mêmes pour évaluer les mesures déjà prises pour donner suite aux observations formulées lors des audits. Des audits de suivi sont parfois entrepris lorsque des problèmes notables ont été décelés, mais cela n'a pas été le cas en 2002. Toutefois, tous les audits effectués en 2002 dans des bureaux de pays ayant déjà fait l'objet de vérifications au cours des trois années précédentes ont été l'occasion d'examiner l'état d'application des recommandations antérieures et de s'assurer de l'exactitude des rapports d'exécution présentés par ces bureaux. Il a été procédé à un tel examen lors de 23 audits, ce qui a permis de constater que 21 bureaux avaient bien appliqué les recommandations comme indiqué dans leurs rapports. Le Bureau conclut donc que les rapports des bureaux de pays rendent fidèlement compte des mesures prises.

### **Vérifications effectuées dans les bureaux de pays en 1999-2001**

55. Les recommandations formulées en 1999 et 2000 (plus de 4 000) ont été appliquées à près de 100 % et n'appellent plus d'intervention; pour les recommandations formulées en 2001, cette proportion est de 95 %.

56. Dans son rapport pour 2001, le Bureau de la vérification interne des comptes avait noté que 10 des bureaux extérieurs vérifiés cette année-là avaient fait l'objet de plus d'une appréciation « insatisfaisant ». Sept de ces 10 bureaux ont à présent donné les suites qui convenaient à la totalité des observations qui n'appellent donc plus d'intervention. Le Bureau a examiné l'état d'application des recommandations restantes, et n'a constaté à cet égard aucun risque notable pour les bureaux ou pour l'UNICEF en général.

### **Vérifications effectuées dans les bureaux de pays en 2002**

57. Selon le rapport présenté par le Bureau pour 2001 (E/ICEF/2002/AB/L.8), aucun des bureaux vérifiés cette année-là n'avait, à la fin de juin 2002, pleinement appliqué les recommandations qui lui avaient été adressées. Par comparaison, à la fin de juin 2003, sept des bureaux vérifiés en 2002 avaient pris des mesures de contrôle pour parer à l'ensemble des risques signalés dans le rapport d'audit les concernant. Plus généralement, les différents bureaux vérifiés en 2002 qui devaient faire rapport à la fin du premier semestre de 2003 sur les mesures prises par eux avaient, au total, donné effet à 73 % des observations qui leur avaient été adressées, qui n'appellent donc plus d'intervention.

58. En ce qui concerne les bureaux vérifiés en 2002, il a été constaté qu'en général, des mesures sont prises dans les trois mois qui suivent la communication du rapport final pour donner effet à 60 à 75 % des observations formulées lors des audits. Les recommandations restantes sont appliquées dans les trois à six mois suivants.

59. En règle générale, les observations relatives à des risques élevés sont celles qui appellent la réaction la plus urgente. Pour les audits effectués en 2002, à la fin du premier semestre de 2003, les bureaux de pays avaient pris dans les trois premiers mois des mesures adéquates pour contrôler les risques élevés signalés dans 75 % des observations, et leurs rapports montraient qu'ils s'employaient à donner effet aux observations restantes. À la fin des trois premiers mois de la période couverte par le rapport, aucune observation portant sur un risque élevé n'était demeurée sans suite.

### **Vérifications effectuées au siège avant 2002**

60. En 2002, l'administration de l'UNICEF a bien progressé dans l'application des recommandations formulées à l'issue des audits effectués au siège les années précédentes. La Division des ressources humaines a élaboré une version entièrement révisée des directives relatives à la gestion des consultants et l'a fait plusieurs fois circuler entre les autres divisions intéressées pour commentaires. Le texte qui sera publié prendra en compte l'ensemble des recommandations concernant les contrats de service issues des vérifications de 1999 qui n'ont pas encore été pleinement appliquées. La Division de la gestion financière et administrative a élaboré de nouvelles directives relatives à la gestion des opérations d'ajustement des comptes bancaires dans les bureaux de pays, qui seront publiées au moment de la mise en place de la version 4.0 du ProMS, laquelle comporte plusieurs outils nouveaux à cet égard. La Division des approvisionnements a pris des mesures à la suite desquelles, à une exception près, la totalité des 24 observations formulées en 2001 lors de l'audit des opérations d'achat n'ont plus lieu d'être. Des mesures ont été également prises pour remédier aux risques détectés en 2001 lors de l'audit du Système financier et logistique, qui a porté sur la sécurité, les procédures d'autorisation et les interfaces.

### **Vérifications effectuées au siège en 2002**

61. Les divisions responsables au siège ont pris en temps voulu les mesures requises pour donner suite à quatre des cinq observations formulées lors de l'audit de la documentation présentée par l'UNICEF à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. L'observation non encore suivie d'effet est en passe de l'être. En raison de retards au sein du Bureau, le rapport d'audit sur les appels

d'autres ressources auprès des gouvernements et l'établissement des rapports aux donateurs n'a été finalisé et diffusé qu'à la fin du premier semestre de 2003, de sorte qu'aucun rapport de l'administration sur les mesures de mise en oeuvre n'était attendu au moment de l'établissement du présent rapport.

### **Rapports récapitulatifs des audits présentés en 2002**

62. Le rapport de l'audit sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux a été publié en août 2002, et l'administration a renforcé les mesures prises au siège et dans les bureaux extérieurs à cet égard. Soixante pour cent des recommandations figurant dans le rapport n'appellent plus d'intervention et les recommandations restantes sont en cours d'application. Dans plusieurs cas, les recommandations qui n'ont pas encore été intégralement mises en oeuvre ont trait à l'application et au suivi des normes minimales de sécurité opérationnelles établies par le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité, et il a été reconnu que leur pleine application demanderait plus de temps. D'autres recommandations non encore appliquées nécessitent un réexamen des politiques interinstitutions ou interdivisions, qui est en cours.

63. Le rapport de l'audit sur les principales mesures de contrôle de la gestion des programmes a été publié en décembre 2002. Les 12 observations qui y sont formulées ont été adressées à plusieurs divisions du siège et aux bureaux régionaux. Le degré de complexité des suites à donner varie considérablement; la plupart des observations suggèrent des mesures coordonnées entre le siège et les bureaux régionaux. Deux recommandations ont été appliquées quelques semaines après la remise du rapport, et l'administration a donné suite à un certain nombre d'autres recommandations quant aux améliorations des directives relatives à la gestion des programmes qu'il convenait d'apporter au Manuel des politiques et des procédures du programme lors de sa révision en 2003.

64. Il y a toutefois un certain nombre de recommandations visant le rôle et les responsabilités des bureaux régionaux, ainsi que les liens entre ces derniers et le siège pour ce qui est du suivi de la gestion du programme dans les bureaux de pays. Ce sont là des questions complexes, et les solutions demanderont du temps. En 2003, l'administration a entrepris un examen global de la structure des responsabilités au sein de l'UNICEF, au cours duquel devraient être abordées un certain nombre des questions mises en relief par l'audit.

## **V. Normes de contrôle interne à l'UNICEF**

65. Sur la base des vérifications des comptes effectuées au siège et sur le terrain en 2002 et d'un examen des mesures que l'administration centrale et les responsables des bureaux extérieurs disaient avoir prises pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports d'audit entre 1999 et 2002, le Bureau de la vérification interne des comptes a jugé satisfaisants dans l'ensemble les systèmes de contrôle utilisés par l'UNICEF pour la planification, l'engagement et l'utilisation de ses ressources, et pour la mise en oeuvre des responsabilités qui lui incombent dans les programmes de coopération de pays.

66. Les vérifications faites en 2002 ont révélé une forte proportion de pratiques insatisfaisantes en ce qui concerne la gestion de base des programmes, l'assistance en espèces, et les appels de fonds et les rapports aux donateurs. Toutefois, il est

apparu que les bureaux extérieurs ayant fait l'objet de ces vérifications prenaient rapidement des mesures énergiques pour remédier aux risques signalés dans les rapports d'audit. Si aucun changement n'est intervenu dans les autres domaines, les pratiques des bureaux en matière de gestion des risques sont aujourd'hui satisfaisantes dans la plupart des domaines sur lesquels ont porté les audits effectués sur le terrain en 2002.

Tableau 4  
**Récapitulation des appréciations relatives à la gestion des risques,  
par domaine vérifié dans les bureaux extérieurs, 2002**

	<i>Bureaux vérifiés</i>	<i>Insatisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Exemplaire</i>
Finances	32	11	21	0
Gestion de base du programme	32	18	14	0
Assistance en espèces	23	11	12	0
Assistance en fournitures	15	6	9	0
Gestion des services de consultants	8	3	5	0
Appels de fonds et rapports aux donateurs	26	12	14	0
Sûreté et sécurité du personnel	28	3	25	0

67. Une partie – mais non la totalité – des pratiques de gestion déficientes détectées dans ces domaines sont communes à un certain nombre de bureaux extérieurs. Certes, c'est aux représentants qu'incombe la responsabilité de veiller au bon fonctionnement des bureaux extérieurs, mais toute amélioration générale des pratiques des bureaux dans ces domaines nécessitera un renforcement des mesures d'appui et de supervision prises par les bureaux régionaux et des directives du siège quant aux procédures à mettre en oeuvre.

68. L'UNICEF a d'ores et déjà appliqué la moitié des recommandations concernant la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux formulées lors des audits de 2002 et 2003. Il a été remédié à la plupart des déficiences pour ce qui est des directives relatives aux pratiques de gestion des programmes des bureaux extérieurs, les problèmes d'appui et de supervision sont en cours d'examen. Les problèmes d'encadrement, d'appui et de supervision liés à l'établissement des rapports aux donateurs sont en cours de résolution sous la coordination du Bureau du financement des programmes.

69. En 2002, les divisions du siège ont mis en place des procédures convenables de contrôle des risques signalés lors de l'audit des fonctions et des systèmes globaux du siège entrepris en 2001.

## Annexe 1

**Audits réalisés sur le terrain en 2002 et estimation  
du nombre de jours de travail par audit**

<i>Audit</i>	<i>Période préparatoire normale</i>	<i>Nombre réel de jours sur le terrain</i>	<i>Période de finalisation normale</i>	<i>Nombre réel de jours de finalisation</i>	<i>Estimation du nombre total de jours de travail</i>
Afghanistan	15	60	15	9	99
Afrique du Sud	10	46	10	3	69
Angola	15	60	15	7	97
Azerbaïdjan	10	30	10	8	58
Bhoutan	5	15	5	5	30
Brésil	10	40	10	6	66
Cambodge	10	34	10	6	60
Chine	15	60	15	5	95
Congo	10	40	10	5	65
Érythrée	15	60	15	5	95
Éthiopie	10	40	10	4	64
Gabon	5	15	5	7	32
Guinée équatoriale	5	6	5	7	23
Haïti	10	40	10	6	66
Inde	15	87	15	14	131
Iraq	15	80	15	8	118
Liban	10	30	10	5	55
Lesotho	10	20	10	3	43
Malaisie	5	11	5	3	24
Maroc	10	28	10	3	51
Mexique	10	40	10	5	65
Népal	10	23	10	10	53
Nigéria	15	72	15	5	107
Ouzbékistan	10	20	5	5	40
Papouasie-Nouvelle-Guinée	5	11	5	4	25
Pérou	10	30	10	7	57
République démocratique populaire lao	10	40	10	7	67
Sao Tomé-et-Principe	5	10	5	4	24
Timor Leste	10	40	10	6	66
Turkménistan	10	26	10	4	50
Turquie	10	40	10	9	69
Ukraine	5	15	5	7	32

## Annexe 2

### **Appréciations relatives à la gestion des risques attribuées pour chaque domaine fonctionnel ayant fait l'objet d'une vérification des comptes**

1. Chaque rapport d'audit attribue des appréciations relatives à la gestion des risques qui reflètent le point de vue général du Bureau quant à la qualité des méthodes de gestion des risques dans chacun des domaines considérés. Le Bureau n'attribue pas d'appréciation globale car cela conduirait à masquer les problèmes qui se posent dans les différents domaines habituellement vérifiés et les différences qui existent entre ces domaines. Une mauvaise appréciation ne traduit pas nécessairement une fraude éventuelle ou un risque de perte de ressources, mais signifie que les procédures de contrôle d'une ou de plusieurs activités présentant un risque pour le programme et/ou les objectifs en matière de procédures ou de résultats sont nettement insuffisantes et devraient donc être renforcées.

2. Le Bureau attribue aux méthodes de gestion des risques l'une des trois appréciations suivantes :

**Exemplaire** : Toutes les fonctions de contrôle sont conformes aux attentes et aucun risque non contrôlé n'a été identifié.

**Satisfaisant** : Toutes les mesures de contrôle donnent satisfaction en général, mais l'audit a mis en lumière un ou plusieurs risques moyennement élevés (et dans certains cas élevés) qui font que le bureau n'est pas certain d'assurer le bon déroulement de l'activité et/ou la réalisation des objectifs dans le domaine concerné.

**Insatisfaisant** : Un certain nombre de risques élevés ou moyennement élevés ont été décelés. La fréquence et l'importance des risques sont le signe de déficiences des méthodes de gestion des risques du bureau qui limitent fortement sa capacité d'assurer le bon déroulement de l'activité et/ou la réalisation des objectifs dans le domaine en cause. L'administration doit s'attacher en priorité à mettre en place des procédures de contrôle efficaces.

3. L'attribution de bonnes ou mauvaises appréciations en ce qui concerne la gestion des risques ne dépend pas du nombre d'observations relatives à des risques élevés ou moyennement élevés formulées lors d'un audit. Néanmoins, les bureaux auxquels ont été adressées un grand nombre d'observations risquent davantage de recevoir une mauvaise appréciation.

4. Un vérificateur interne hors classe, ainsi que le Directeur et le Directeur adjoint du Bureau de la vérification interne des comptes renvoient (comme indiqué au paragraphe 20 ci-dessus) les appréciations relatives à la gestion des risques, de façon à garantir la cohérence et la qualité des contrôles de l'évaluation des risques et de la notation. Les appréciations ne sont attribuées par le Directeur du Bureau qu'une fois que la vérification est suffisamment complète pour qu'il soit possible d'avoir une bonne idée générale de la situation. En 2002, il n'a été formulé aucune appréciation pour 3 des 185 fonctions vérifiées dans les bureaux de pays, faute d'informations suffisantes.