Nations Unies E/ICEF/2005/AB/L.2

Conseil économique et social

Distr. limitée
6 avril 2005
Français
Original: anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Conseil d'administration
6-10 juin 2005
Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

Activités de vérification interne des comptes en 2004

Résumé

Depuis 1997, le secrétariat présente chaque année 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 présent rapport rend compte des activités du Bureau en 2004, ainsi que de ses constatations et conclusions.

* E/ICEF/2005/7.

05-29898 (F) 290405 290405

Table des matières

		Paragraphes	*Page*
I.	Introduction	1–2	3
II.	Responsabilités et stratégie du Bureau de la vérification interne des comptes	3–11	3
	A. Responsabilités et contrôle	3–4	3
	B. Stratégie et méthodes de vérification appliquées en 2004	5–11	4
III.	Résultats des activités menées en 2004	12–51	5
	A. Nombre et champ des audits effectués	12–18	5
	B. Bureaux extérieurs	19–40	7
	C. Analyse des résultats des audits : causes profondes des lacunes relevées dans les bureaux de pays	41–43	12
	D. Audits des services et des systèmes du siège	44–49	12
	E. Rapport de synthèse	50	14
	F. Appui aux enquêtes	51	14
IV.	Application des recommandations par l'administration	52–61	14
V.	Normes de contrôle interne à l'UNICEF	62–65	17

Tableaux

1.	Nombre d'audits effectués en 2003 et 2004	5
2.	Observations d'audit formulées en 2003 et 2004, par niveau de risque	6
3.	Principales causes des lacunes relevées dans les bureaux extérieurs en 2004	12
4.	Récapitulation des notes de gestion des risques attribuées aux bureaux extérieurs en 2004, par fonction auditée	17
5.	Récapitulation des notes « insatisfaisant » attribuées en 2003 et 2004 aux bureaux extérieurs pour les fonctions auditées	18

Annexes

1.	Audits de bureaux extérieurs réalisés en 2004 : notes de gestion des risques et estimation du nombre de jours de travail par audit	19
2.	Échelle et critères de notation des observations d'audit et de la gestion des risques	20

I. Introduction

1. En 2004, le Bureau de la vérification interne des comptes a effectué 35 audits, à savoir : 29 audits de bureaux de pays, quatre audits au Siège et un audit de la cessation d'activités et du transfert d'actifs du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) consécutifs à la clôture du Programme pétrole contre nourriture (Iraq) et il a publié un rapport de synthèse. Ses audits des divisions du Siège ont permis au Bureau de déclarer que les dispositifs mis en place pour contrôler l'administration des voyages, les achats de fournitures et l'acquisition de services de consultants étaient satisfaisants. Dans les bureaux de pays, les dispositifs de contrôle ont été jugés satisfaisants en ce qui concerne la mobilisation de fonds et les rapports aux donateurs; et généralement satisfaisants, mais avec d'importantes possibilités d'amélioration, en ce qui concerne les finances, la gestion générale du programme, l'aide « en espèces » et l'aide en fournitures. Le profil général des pratiques de gestion des risques suivies par les bureaux de pays en 2004 a été similaire à celui de 2003, à savoir que l'appui aux programmes et aux opérations fourni par les bureaux régionaux appelle encore des améliorations, tout comme le suivi à l'échelon régional et mondial du fonctionnement des bureaux de pays dans les domaines où celui-ci est généralement le plus faible.

2. Les bureaux de pays ont continué de donner suite sans retard aux recommandations formulées à l'issue des audits les concernant. En règle générale, les divisions du Siège ont donné suite elles aussi sans retard aux recommandations concernant leurs propres pratiques ainsi qu'aux recommandations concernant les grandes orientations et les directives applicables à la gestion du programme et des opérations des bureaux de pays. Par contre, la plupart des recommandations de 2002-2003 invitant certaines divisions du Siège et certains bureaux régionaux à améliorer l'appui qu'ils sont censés fournir aux bureaux de pays ainsi que le suivi à l'échelon régional et mondial du fonctionnement de ces bureaux restent encore à appliquer.

II. Responsabilités et stratégie du Bureau de la vérification interne des comptes

A. Responsabilités et contrôle

3. En 2004, le Bureau s'est acquitté de ses obligations telles qu'elles sont définies dans le document E/ICEF/1997/AB/L.12 en mettant en œuvre un plan de gestion annuel définissant les mesures d'amélioration internes à prendre en priorité et un plan d'audit indiquant les entités et les problèmes à examiner eux aussi en priorité au cours de l'année. Le plan de gestion annuel et le plan d'audit ont été revus l'un et l'autre par le Comité de vérification des comptes au début de l'année et les progrès réalisés dans leur mise en œuvre ont été examinés par le Comité à chacune de ses réunions tout au long de l'année.

4. En 2004, le Bureau a révisé la charte de ses compétences et attributions. Cette charte est conforme aux normes internationales de vérification interne et la Directrice exécutive en a envoyé copie à tous les bureaux de l'UNICEF (CF/EXD/2005-004).

B. Stratégie et méthodes de vérification appliquées en 2004

5. L'organigramme du Bureau et la description de poste de tous ses vérificateurs ont été révisés en 2004 afin d'y incorporer les modifications apportées à la charte du Bureau et d'intégrer la nouvelle grille des compétences de l'UNICEF dans les descriptions de poste des vérificateurs.

6. Le Bureau a continué de mettre au point et perfectionner ses directives de vérification pour les principaux domaines d'activité couverts par les audits des bureaux de pays, et ceci afin de mieux tenir compte des modifications apportées aux grandes orientations et aux résultats escomptés tels qu'ils sont définis par les divisions compétentes de l'UNICEF. En 2004, le Bureau a obtenu des directeurs de la Division de la gestion administrative et financière, de la Division des politiques et de la planification et de la Division du programme leur approbation écrite de la directive d'audit applicable, dans le cadre des audits de bureaux de pays, à la vérification de l'aide en espèces fournie aux gouvernements. Leur approbation confirme la pertinence, la validité et l'utilité des contrôles et des sondages effectués par le Bureau. Celui-ci s'efforcera en 2005 d'obtenir l'approbation de nouvelles directives d'audit par d'autres directeurs concernés.

7. Toujours en 2004, le Bureau s'est employé, avec le directeur et le personnel de la Division de l'informatique, à mettre au point une nouvelle directive d'audit qui lui permettra de vérifier les pratiques administratives des bureaux de pays dans le domaine de l'informatique. Il a également rédigé une directive d'audit qui lui permettra d'auditer la gestion administrative des bureaux de pays, sur le plan des ressources humaines, des locaux et des installations diverses. Enfin, il a mis au point et à l'essai, en collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, un outil qui permettra d'évaluer la participation de l'UNICEF aux services communs des Nations Unies, sa contribution à ces services et les avantages que l'UNICEF en retire. Ces nouvelles directives font déjà partie intégrante des audits de bureaux de pays que le Bureau doit effectuer en 2005.

8. Le Bureau a continué d'entretenir d'étroites relations de coopération avec ses homologues des autres organisations internationales. Au sein du groupe de travail interinstitutions coordonné par le Groupe des Nations Unies pour le développement et chargé de concevoir un dispositif commun de virement des fonds destinés aux partenaires d'exécution, le Bureau préside une équipe d'auditeurs qui a formulé une stratégie visant à garantir un bon suivi des fonds fournis à ces partenaires. Cette stratégie devrait permettre aux organismes membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, dont l'UNICEF, et à leurs partenaires d'exécution de gérer plus rationnellement les virements de fonds. L'UNICEF administre le site Web du réseau des services d'audit des Nations Unies – *Representatives of Internal Audit Services* – et, en 2004, il a mis en place un dispositif permettant aux membres du réseau d'afficher des informations sur ce site afin de stimuler les échanges d'idées sur les outils d'audit et les pratiques de gestion.

9. Pour aider les bureaux de pays à se mettre au courant des pratiques suivies par leurs homologues, le Bureau a lancé une collection de rapports sur les bonnes pratiques et les faiblesses les plus courantes. Ces rapports sont rédigés à partir des rapports de synthèse présentés aux divisions du Siège et aux bureaux régionaux. En 2004, il a ainsi adressé à tous les représentants et hauts fonctionnaires des bureaux

de pays des rapports sur la gestion de l'aide en espèces fournie aux gouvernements et sur la question de l'exactitude et de l'exhaustivité des rapports annuels des bureaux de pays.

10. Le Bureau a poursuivi sa collaboration avec le Bureau de l'évaluation. Il a notamment mis à l'essai, au Libéria, les outils d'évaluation des réponses apportées par l'UNICEF, sur le plan du programme et sur le plan opérationnel, dans les premières phases d'une situation d'urgence. Les méthodes et outils en question ont reçu l'aval enthousiaste du bureau de pays, du bureau régional concerné et des divisions du Siège. Ils bénéficieront de nouveaux perfectionnements en 2005 et seront appliquées dans toutes les situations où ils pourront renforcer les activités d'urgence de l'UNICEF.

11. Soucieux de faire mieux connaître à l'administration de l'UNICEF les constatations et recommandations auxquelles donnent lieu ses audits ainsi que les mesures prises pour leur donner suite, le Bureau a mis au point à la fin de 2004 des rapports bimensuels faciles à lire et à imprimer qui sont mis à la disposition du personnel dans plus de 120 bureaux au Siège et dans les bureaux régionaux.

III. Résultats des activités menées en 2004

A. Nombre et champ des audits effectués

12. En 2004, le Bureau de la vérification interne des comptes a effectué 35 audits (voir à l'annexe 1 la liste des bureaux extérieurs ayant fait l'objet d'une vérification en 2004, le nombre de fonctions auditées ayant reçu la note « Duatis faisant » et une estimation du nombre de jours de travail nécessaire pour préparer et exécuter un audit et rédiger le rapport correspondant). Ils se décomposent comme suit : 29 audits de bureau de pays et un audit de la cessation d'activités et du transfert d'actifs de l'UNICEF consécutifs à la clôture du programme pétrole contre nourriture (Iraq) ont été menés à terme. Sept audits du Siège avaient été programmés pour 2004, dont deux étaient reportés de l'exercice précédent. Sur ces sept audits, quatre ont été menés à terme et leur rapport a été publié, un a été lancé en 2004 et sera terminé en 2005 et deux ont été reprogrammés pour 2005. Un des trois rapports de synthèse prévus a été rédigé et publié en 2004, un autre a été commencé et sera publié au début de 2005, tandis que le troisième a été reprogrammé pour 2005.

Tableau 1
Nombre d'audits effectués en 2003 et 2004

	2003	*2004*
Nombre total d'audits	33	35
Audits de bureaux de pays	30	29

13. Pour convaincre l'administration de l'UNICEF de la qualité des rapports d'audit, le directeur du Bureau inclut dans chaque rapport une attestation de conformité aux normes lorsque l'audit correspondant a permis d'établir que les normes du Bureau ont été respectées. En 2004, tous les audits réalisés ont permis

d'établir que les normes très strictes de planification, d'exécution et de compte rendu définies par le Bureau avaient été respectées.

14. Comme on l'a rappelé dans les rapports annuels précédents, chaque rapport d'audit comprend une série d'« observations d'audit ». Une observation d'audit comporte : a) une appréciation du risque (moyen ou élevé) attaché à la carence constatée, qui explique pourquoi cette carence est importante et appelle des mesures correctives; b) un exposé des faits mis en évidence lors de l'audit; et c) une ou plusieurs recommandations sur les moyens de parer au risque constaté. Cette approche, conforme aux normes d'audit en vigueur dans la profession, fait ressortir les risques de nature à nuire au bon fonctionnement du bureau audité.

15. En 2005, le Bureau a formulé 685 observations d'audit (on trouvera à l'annexe 2 une description de l'échelle de notation des risques signalés par les observations d'audit). La baisse du nombre des observations d'audit formulées entre 2003 et 2004 s'explique en grande partie par l'augmentation du nombre d'audits de brève durée ou de portée limitée exécutés dans des petits bureaux de pays en 2004 et par une amélioration de la présentation des rapports d'audit.

16. Il importe de noter que, pour que les auditeurs puissent formuler une observation favorable sur une phase spécifique d'un processus de travail soumis à leur audit, ils doivent constater d'abord que cette phase se déroule à tous les points de vue conformément aux attentes. Chaque phase des opérations met en jeu plusieurs pratiques de gestion – voire plusieurs dizaines – dont le bon fonctionnement doit être vérifié avant qu'une observation favorable puisse être formulée. Si, lors de l'examen d'une phase d'un processus de travail donné, les auditeurs constatent qu'une seule pratique est inférieure à la norme, ils s'abstiennent de formuler une observation favorable.

Tableau 2
Observations d'audit formulées en 2003 et 2004, par niveau de risque

	2003		*2004*	
Risque élevé	120	(15)	87	(13)
Risque moyen	656	(82)	562	(82)
Hors classement (audits du Siège seulement)	27	(3)	36	(5)
Nombre total d'audits	803		685	
Observations favorables	248			182
Pourcentage des observations favorables par rapport au nombre total des observations	24			22

17. Il n'existe pas de critère scientifique qui permettrait d'attribuer une note (faible, moyenne ou élevée) au risque associé à une observation d'audit donnée. 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 et par le directeur du Bureau. Comme il est dit dans le rapport annuel de 2004, une opération de validation menée en 2003 a permis d'établir que le

Bureau et l'administration de l'UNICEF sont généralement d'accord sur le niveau de risque que le Bureau attribue à ses observations d'audit.

18. En 2004 comme les années précédentes le Bureau a veillé à ce que des rapports d'audit provisoires soient distribués aux intéressés et discutés avec eux avant que l'équipe d'auditeurs ne quitte le bureau audité. Cette règle est très exigeante, mais c'est en partie grâce à elle que le taux d'acceptation des observations d'audit du Bureau atteint près de 100 %. En 2004, le Bureau a réussi à faire passer à 12 semaines seulement après la fin des opérations d'audit proprement dites le délai moyen de publication du rapport d'audit définitif correspondant, ce qui représente une réduction de 20 % par rapport au délai moyen de 15 semaines atteint en 2003. Le Bureau considère que ce délai est proche du niveau d'efficacité maximum qu'il pourra atteindre, compte tenu des déplacements que doivent effectuer les vérificateurs et des autres missions qui peuvent leur être confiées. Il n'en continue pas moins à chercher les moyens de réduire encore ces délais de publication.

B. Bureaux extérieurs

19. La norme relative au champ de l'audit définie en 2002 a été conservée en 2004, sous réserve des modifications introduites dans les différents secteurs d'audit par les changements de politiques et d'orientations adoptés par l'UNICEF. Pratiquement tous les audits de bureaux extérieurs ont comporté une évaluation détaillée des fonctions les plus sensibles en matière de gestion des finances et des programmes. Dans certains cas, un examen de la performance de ces bureaux tendant à identifier les fonctions à risque élevé a permis de sélectionner d'autres fonctions à auditer. En 2004, la plupart des audits de bureaux extérieurs ont inclus un examen de l'aide en espèces fournie aux gouvernements. Des audits particuliers ont porté sur d'autres fonctions considérées comme pertinentes compte tenu des circonstances, à savoir l'aide en fournitures dans 13 bureaux, la mobilisation de fonds et la présentation des rapports aux donateurs dans 11 bureaux et les opérations liées à la Division du secteur privé dans cinq bureaux.

Gestion des programmes

20. Vingt-cinq audits de bureaux extérieurs ont cherché à établir l'existence et le bon fonctionnement des pratiques de gestion de programme que l'UNICEF juge indispensables à la réalisation par les différents bureaux de leurs objectifs de programme. La directive d'audit correspondante est revue chaque année, dans le cadre de consultations avec la Division des politiques et de la planification, la Division des programmes, la Division des ressources humaines et le Bureau de l'évaluation. En outre, une version de cette directive a été incorporée dans le Manuel des politiques et procédures de l'UNICEF pour servir d'outil d'auto-évaluation aux bureaux de pays.

21. Chaque audit a été l'occasion de vérifier : la façon dont un bureau établit ses plans de programmation annuels et en contrôle la qualité; le bon fonctionnement des dispositifs de gouvernance interne qui permettent à un bureau de s'assurer qu'il respecte les priorités du programme et ses propres priorités en tant que bureau; le suivi par la direction du bureau des résultats de ce dernier; le fonctionnement des systèmes de suivi et d'évaluation des programmes; les compétences et la formation

du personnel dans les principales techniques de gestion de programme; et l'exactitude des rapports d'exécution présentés au siège et aux bureaux régionaux. Les audits ont également permis d'examiner les programmes de l'UNICEF sous l'angle du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement dans les pays qui disposent d'un tel plan. Sans doute le fait qu'un bureau adopte ces pratiques de gestion ne garantit pas qu'il réalisera ses objectifs, pas plus que sa faiblesse sur le plan de ces pratiques ne le condamne nécessairement à l'échec, mais on peut raisonnablement penser que les bureaux qui suivent des bonnes pratiques ont davantage de chances de succès que ceux qui ne les suivent pas.

22. Les pratiques de gestion des risques ont été jugées satisfaisantes dans 13 des 25 bureaux vérifiés (52 %) et insatisfaisantes dans les 12 autres bureaux. Cela constitue un recul par rapport à 2003, année où la proportion de bureaux dont les pratiques étaient jugées satisfaisantes était de 72 %, mais reste supérieure aux 44 % constatés en 2002. Les principales différences entre 2003 et 2004 sont des pratiques plus faibles au niveau de la gouvernance interne, du suivi et de l'évaluation des programmes et de la formation du personnel.

23. Dix-neuf bureaux ont dérogé sur un ou plusieurs plans aux normes de planification annuelle de l'UNICEF. Dix-neuf bureaux également n'ont pas fait une bonne utilisation des rapports de suivi de leur performance. Seize n'ont pas procédé à une évaluation effective de la capacité d'exécution et de gestion financière de leurs partenaires associatifs. Dix-huit ont présenté des faiblesses notables sur le plan des activités de formation professionnelle du personnel des programmes. Treize bureaux ont présenté une ou plusieurs faiblesses notables dans la gestion de leur fonction d'évaluation et 15 avaient des carences au niveau de leurs dispositifs de gouvernance interne. Sur un plan plus positif, 17 bureaux ont correctement rendu compte de l'exécution de leurs programmes et de leurs activités dans leur rapport annuel et présenté les preuves voulues à l'appui des informations fournies.

24. L'examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme a montré que les bureaux de pays doivent améliorer la planification de leur programme annuel. Le Manuel des politiques et procédures de l'UNICEF contient des directives sur la planification des programmes annuels qui permettent d'assurer la conformité de cette planification avec les directives communes pour la préparation des plans de travail annuels adoptées en 2004 par les organismes membres du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement. Des directives révisées sur la préparation du plan de gestion annuel par les bureaux de pays ont été rédigées en 2004 et publiées en 2005. Les questions évoquées au paragraphe précédent ont également été incluses dans le rapport sommaire d'audit de 2002 sur les principaux dispositifs de contrôle de la gestion des programmes. (Voir au paragraphe 59 ci-dessous les mesures prises en application des recommandations formulées à l'issue de cet audit.)

Finances et comptabilité

25. Dans chaque bureau de pays, l'examen systématique des principaux mécanismes de contrôle des engagements, des dépenses et de la comptabilisation des fonds de l'UNICEF constitue un aspect fondamental de l'audit. La directive correspondante a été révisée au début de l'année dans le sens d'un examen plus approfondi de la gestion du budget ainsi que de la clôture et de la publication périodiques des comptes. La même directive dispose en outre que les auditeurs

doivent vérifier l'existence et le bon fonctionnement des mécanismes de contrôle de l'attribution et de l'exercice des compétences financières; le bon fonctionnement du comité de contrôle des marchés publics; le traitement des paiements; la conservation des documents et livres comptables; l'accès logique au Système de gestion des programmes (ProMS); et la connaissance du fonctionnement des contrôles financiers parmi les responsables de l'administration.

26. En 2004, ces mécanismes de contrôle ont été vérifiés dans 27 bureaux extérieurs. Dans 12 de ces bureaux, les pratiques de gestion des risques ont été jugées satisfaisantes et dans les 15 autres elles ont été jugées insatisfaisantes. Le pourcentage des bureaux dont les pratiques ont été jugées satisfaisantes était donc de 44 % en 2004, soit à peu près le même qu'en 2003 (48 %), mais nettement inférieur à celui de 2002 (plus de 65 %).

27. Le tableau général des points forts et des points faibles est resté le même qu'en 2003 pour l'essentiel. Les audits de 2004 ont permis de constater que, dans l'ensemble, les documents et livres comptables des bureaux étaient correctement conservés. Par contre, comme en 2003, il y avait dans presque tous les bureaux des divergences entre les responsabilités financières définies par le chef du bureau et celles qui sont effectivement prévues dans le ProMS. Dans 23 bureaux, l'audit a révélé l'existence d'un ou de plusieurs risques notables dans le traitement des opérations financières. Dans 23 bureaux également, des carences qui compromettaient la sécurité de certaines fonctions du ProMS ont été observées dans les procédures de contrôle de l'utilisation du système (accès et modifications). En ce qui concerne les deux fonctions qui ont bénéficié d'un examen approfondi en 2004, à savoir la gestion du budget et la clôture périodique des comptes, les audits ont fait ressortir que 15 bureaux présentaient un ou plusieurs risques au niveau de leurs pratiques de gestion du budget, et 17 bureaux ont justifié une ou plusieurs observations d'audit concernant la clôture et la publication de leurs comptes.

28. En 2004, la Division de la gestion financière et administrative a pris des mesures pour renforcer les directives et les prestations du ProMS en matière de distribution et de gestion des attributions financières. De son côté, la Division informatique a été chargée de coordonner les travaux d'amélioration des fonctions d'accès et de modification du ProMS, ce qui devrait renforcer dans le monde entier les pratiques des bureaux de pays dans ce domaine lorsque cette amélioration deviendra effective en 2005.

Gestion des apports aux programmes (espèces, fournitures, consultants)

29. Après avoir examiné les données de gestion et les réponses aux questionnaires préliminaires d'audit de chaque bureau, discuté avec le personnel compétent du siège et des bureaux régionaux et eu des entretiens avec le personnel des bureaux audités, le Bureau de la vérification interne des comptes a examiné au moins un des trois principaux moyens ou apports qui permettent aux bureaux de planifier, d'engager et d'acquérir des ressources pour leurs programmes : l'aide en espèces, l'aide en fournitures et les services de consultants. En 2004, 22 audits ont porté sur l'aide en espèces, 13 sur l'aide en fournitures et trois seulement sur la gestion des services de consultants, car les fonds affectés à ce dernier apport dans les bureaux concernés étaient relativement faibles et, d'une manière générale, les pratiques de gestion constatées lors d'une première évaluation des risques semblaient adéquates.

30. **Aide en espèces**. En 2004 comme en 2003, le Bureau a suivi pour chaque audit de l'aide en espèces une directive mise au point avec le concours de la Division de la gestion financière et administrative, de la Division des politiques et de la planification et de la Division des programmes et approuvée par leurs directeurs respectifs. Cette directive couvre la planification de l'aide en espèces accordées aux gouvernements, la budgétisation d'activités spécifiques, les décaissements, les rapports des partenaires sur l'utilisation des fonds reçus et le suivi et l'évaluation par l'UNICEF de cette utilisation.

31. En 2004, l'aide en espèces a été vérifiée dans 21 bureaux de pays. Les contrôles de gestion ont été jugés satisfaisants dans 14 d'entre eux et insatisfaisants dans les 8 autres. Cette tendance générale est proche de celle constatée en 2003, de même que la tendance constatée en 2004 pour des pratiques spécifiques est proche de celle de 2003. Les audits de 2004 ont montré que la plupart des bureaux, même ceux dont le fonctionnement était globalement jugé insatisfaisant, avaient des pratiques satisfaisantes pour ce qui est de planifier avec leurs partenaires des activités financées grâce à une aide en espèces et d'obtenir rapidement de ces partenaires les bilans de liquidation une fois les fonds utilisés. Néanmoins, les audits de 2004 ont aussi fait apparaître que 18 bureaux avaient donné suite à des demandes de leurs partenaires qui ne répondaient pas aux normes et que 18 bureaux présentaient une ou plusieurs carences au niveau du décaissement de l'aide en espèces. Seize bureaux n'avaient pas examiné comme ils l'auraient dû les documents de liquidation des comptes et 11 avaient omis de vérifier que l'aide en espèces avait été utilisée par les partenaires aux fins prévues.

32. Un rapport sommaire de décembre 2003 sur l'aide en espèces fournie aux gouvernements a présenté les points forts et les points faibles les plus courants des bureaux de pays dans ce domaine ainsi que cinq recommandations tendant à ce que le siège donne des orientations plus vigoureuses et à ce que la formation du personnel et l'appui fourni par les bureaux régionaux soient renforcés. Ces cinq recommandations sont encore à appliquer.

33. **Aide en fournitures**. L'aide en fournitures a été auditée dans 13 bureaux extérieurs où elle tient une large place dans les programmes de coopération. Comme ceux de 2003 et des exercices précédents, les audits de 2004 ont été réalisés conformément à une directive détaillée mise au point en concertation avec la Division des approvisionnements. Cette directive vise à faciliter l'évaluation systématique des contrôles exercés sur la planification des approvisionnements, la rédaction des cahiers des charges, le choix des fournisseurs, la passation des marchés, l'assurance qualité avant livraison, la réception des fournitures et l'efficacité de l'aide fournie.

34. La gestion de l'aide en fournitures a été jugée satisfaisante chez 54 % des 13 bureaux ayant fait l'objet d'un audit en 2004 et insatisfaisante chez 46 % d'entre eux. Ces pourcentages sont voisins de ceux de 2002 et 2003 et montrent que les carences constatées dans certains aspects de la gestion de l'aide en fournitures fournie par les bureaux de pays n'ont toujours pas été comblées. Huit bureaux jugés faibles sur le plan de la planification des approvisionnements se caractérisaient par l'absence de plans bien définis en la matière et une forte concentration des commandes au cours du dernier trimestre de l'exercice. Neuf bureaux ne respectaient pas les procédures recommandées pour la sélection de leurs fournisseurs. Neuf bureaux avaient des pratiques de gestion insatisfaisantes en ce

qui concerne l'établissement de cahiers des charges avec leurs partenaires et pour ce qui est de vérifier que les demandes d'aide en fournitures étaient bien conformes aux normes. Sept bureaux présentaient des faiblesses sur le plan du suivi sur le terrain et trois sur le plan de la gestion des entrepôts.

35. L'administration de l'UNICEF a pris un certain nombre de mesures pour remédier aux carences des bureaux de pays en matière de gestion des approvisionnements, notamment en organisant des stages de formation et en publiant des directives plus précises sur la planification, la logistique et le suivi des approvisionnements. Ces mesures n'ont cependant pas encore produit une amélioration notable de la pratique des bureaux de pays en matière de gestion des approvisionnements telle qu'elle est évaluée dans le cadre des audits.

36. **Services de consultants**. Les pratiques relatives à la gestion des services de consultants ont été vérifiées dans trois bureaux en 2004 et jugées satisfaisantes.

Mobilisation de fonds et rapports aux donateurs

37. La question de la mobilisation de fonds et des rapports aux donateurs a été examinée dans 11 bureaux en 2004, sur la base de directives mises au point avec le concours du Bureau du financement des programmes. Les pratiques de gestion dans ce domaine ont été jugées exemplaires dans un bureau, satisfaisantes dans neuf bureaux et insatisfaisantes dans un bureau. Ce résultat général représente un progrès substantiel par rapport à 2003, année où les pratiques de 30 % des bureaux audités avaient été jugées insatisfaisantes.

Activités des bureaux extérieurs liées à la Division du secteur privé

38. Une nouvelle directive d'audit rédigée en concertation avec la Division du secteur privé en 2003 a été mise en application en 2004 pour l'audit des activités des bureaux extérieurs en matière d'appels de fonds auprès du secteur privé et de vente de cartes de vœux et autres produits. Les pratiques de gestion de quatre des cinq bureaux audités en 2004 sur la base de cette directive ont été jugées satisfaisantes.

39. Trois de ces bureaux appelaient cependant des améliorations sur le plan de la gestion des stocks, de la collecte et du dépôt des fonds et de l'établissement des comptes et des rapports de fin d'exercice.

Mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue d'audits antérieurs

40. L'application des recommandations formulées à l'issue d'audits antérieurs a fait l'objet d'un contrôle dans 18 bureaux en 2004. Il en est ressorti que 16 de ces bureaux avaient globalement donné suite aux recommandations qui leur avaient été faites, mais qu'il faudrait assurer un suivi plus étroit de la mise en œuvre de ces recommandations et renforcer les mesures prises dans ce cadre pour éviter que les mêmes carences ne réapparaissent. Deux bureaux ont été jugés insatisfaisants sous ce rapport, du fait principalement que, dans certains secteurs, ils n'avaient pris aucune mesure ou avaient pris des mesures incomplètes pour donner suite aux recommandations du Bureau.

C. Analyse des résultats des audits : causes profondes des lacunes relevées dans les bureaux de pays

41. Le Bureau classe toutes les observations d'audit en utilisant un modèle reconnu sur le plan international qui facilite la compréhension des causes profondes des résultats des vérifications. Le tableau 3 ci-après montre que plus de 90 % des lacunes constatées en 2004 dans les bureaux extérieurs étaient dues à une application inadéquate des procédures établies, au non-respect de celles-ci ou à un suivi insuffisant du fonctionnement effectif des mécanismes de contrôle par des responsables du Bureau.

Tableau 3
Principales causes des lacunes relevées dans les bureaux extérieurs en 2004

Raison des carences des pratiques de gestion des risques	*Pourcentage du total*
Suivi insuffisant du fonctionnement effectif des mécanismes de contrôle	54
Application inadéquate des procédures établies	22
Non-respect des procédures établies	20

42. La part globale des risques imputables à un suivi inadéquat du fonctionnement des mécanismes de contrôle par les responsables des bureaux est tombée de 70 % en 2003 à 54 % en 2004, tout en restant la cause la plus fréquente des carences constatées dans des domaines tels que le suivi des indicateurs de résultats relatifs aux programmes et aux opérations, la qualité des plans de travail annuels et l'exécution des plans de formation du personnel.

43. L'application inadéquate des procédures a été à l'origine d'un grand nombre des observations faites en 2004 concernant des insuffisances au niveau du traitement des opérations financières, du fonctionnement des comités de contrôle des contrats et des pratiques de contrôle dans les bureaux de pays. Vingt pour cent de toutes les observations étaient imputables au non-respect des directives, s'agissant essentiellement de la formulation d'accords de coopération avec des organisations non gouvernementales au titre de projets et des activités de décaissement et de liquidation se rapportant à l'assistance en espèces aux gouvernements.

D. Audits des services et des systèmes du siège

Audit de gestion des voyages du personnel du siège

44. Un audit des voyages du personnel du siège a été achevé en 2004. Il a couvert la Division des achats, le Bureau de la Directrice générale, la Division de la communication, la Division des approvisionnements à Copenhague et la Division du secteur privé à Genève, et a porté sur la qualité des services administratifs fournis par le Groupe des voyages de la Division de la gestion financière et administrative, la Division des ressources humaines et American Express. L'audit a permis d'établir que, d'une façon générale, les voyages en mission et autres voyages du personnel du siège de l'UNICEF étaient bien gérés et que la qualité des services fournis était

satisfaisante. Toutefois, il conviendrait d'améliorer certains aspects des directives régissant les voyages, des systèmes d'information et des pratiques de gestion de certaines divisions.

45. Le rapport, qui a été publié en octobre 2004, comprenait 14 observations. Au 1er avril 2005, l'une des trois divisions auxquelles des recommandations avaient été faites avait rendu compte des mesures prises et avait présenté un plan indiquant les mesures supplémentaires qu'elle comptait prendre à l'avenir.

Audit de l'administration des arrangements contractuels conclus avec American Express concernant les voyages

46. Un audit de l'administration des arrangements contractuels conclus avec American Express concernant les voyages a été réalisé en 2004. Il a révélé que les arrangements contractuels entre American Express et l'UNICEF définissaient bien l'obligation faite à American Express d'offrir le tarif le plus bas en vigueur au moment de l'émission du billet, que les factures d'American Express étaient conformes aux montants approuvés par l'UNICEF et que les accords conclus avec les compagnies aériennes permettaient de faire des économies sur le prix des billets. Toutefois, l'UNICEF devrait pouvoir mieux s'assurer que les tarifs indiqués par American Express sont effectivement les plus bas et que la totalité des commissions obtenues et des sommes remboursées lui est bien reversée. Le rapport a été publié en décembre 2004. Au 1er avril 2005, la Division de la gestion financière et administrative avait présenté un rapport sur les mesures qu'elle prévoyait de prendre pour donner suite aux recommandations.

Audit des procédures d'achat et des mécanismes de contrôle des approvisionnements et des consultants à la Division des programmes, à la Division de la communication et à la Division de l'informatique

47. Un audit de l'achat de biens et de services par la Division des achats, la Division de la communication et la Division de l'informatique, ainsi que des directives pertinentes de l'UNICEF et des aspects du Système financier et logistique utilisé par les divisions pour leurs activités d'achat, a été réalisé en 2003 et achevé en 2004. Il ressort de cet audit que les directives données aux responsables chargés de la gestion du budget au sein de chaque division, la formation qu'ils recevaient et les connaissances qu'ils possédaient étaient bien adaptées à l'application des procédures d'achat de l'UNICEF, que les mécanismes de contrôle prévus dans le Système étaient satisfaisants et que les divisions avaient mis en place des mécanismes satisfaisants de délégation de pouvoirs et de contrôle financier.

48. Toutefois, du fait d'un défaut de conception du Système et de certaines pratiques déficientes, des marchés ayant un coût élevé ou moyen ont été conclus en appliquant les procédures prévues pour les achats de faible coût, échappant ainsi aux mécanismes de contrôle renforcés. Le rapport d'audit a été publié en novembre 2004 et, au 1er avril 2005, deux divisions avaient rendu compte des mesures qu'elles avaient prises pour donner suite aux recommandations.

Audit des états financiers et des pratiques de gestion de l'Association mondiale du personnel

49. L'audit en question a été entrepris à la demande de la Présidente de l'Association mondiale du personnel, conformément aux statuts de l'Association,

qui prévoient un audit tous les deux ans. L'audit a fait apparaître que les états de versements et de paiements rendaient fidèlement compte de la situation financière de l'Association et que les modalités de traitement des transactions et de rapprochement étaient transparentes et bien appliquées. Toutefois, l'Association devrait s'efforcer d'améliorer le processus budgétaire et l'enregistrement des contributions et de présenter des rapports plus détaillés aux membres de l'Association. Le rapport d'audit a été publié en septembre 2004 et, au 1er avril 2005, des mesures avaient été prises concernant trois des cinq observations formulées.

E. Rapport de synthèse

Fiabilité et qualité des rapports annuels des bureaux de pays

50. Le rapport de synthèse a été établi à partir des constatations de 25 audits de bureaux de pays réalisés en 2003, et d'une évaluation des directives pertinentes de l'UNICEF et des activités d'appui et d'encadrement fournies par les bureaux régionaux. D'une façon générale, le rapport fait apparaître que les rapports annuels des bureaux de pays sont fiables et que les résultats annoncés sont bien étayés par les documents conservés dans les bureaux de pays. Les mesures prises par l'administration de l'UNICEF pour appliquer les recommandations du rapport de synthèse sont indiquées au paragraphe 61.

F. Appui aux enquêtes

51. En 2004, le Bureau a examiné des problèmes que 11 bureaux de pays disaient avoir rencontrés au cours de leurs enquêtes. Il a lui-même mené trois enquêtes et a donné des conseils techniques à six bureaux concernant la façon de régler sur place des problèmes mineurs. Les moyens dont dispose le Bureau en matière d'enquêtes ont été renforcés en 2004 grâce au recrutement d'un enquêteur professionnel ayant une solide expérience, qui a travaillé pour le service anticorruption d'une banque régionale de développement.

IV. Application des recommandations par l'administration

52. Les bureaux audités continuent d'intensifier leurs efforts pour donner suite rapidement et complètement aux recommandations d'audit. En 2004, le Bureau a encore amélioré le système de suivi des mesures prises par les entités vérifiées et l'information des membres du comité d'audit et des bureaux régionaux à ce sujet, et les responsables de l'administration l'y ont aidé en relançant les bureaux retardataires. Toutes ces initiatives ont eu pour effet de focaliser l'attention sur les recommandations d'audit, en particulier dans les bureaux de pays.

53. Le Bureau évalue les rapports d'exécution des entités vérifiées et s'assure que les mesures nécessaires ont été prises avant de classer définitivement les recommandations correspondantes. Lorsqu'il estime qu'un bureau n'a pas fait tout ce qu'il fallait pour remédier aux risques signalés, il lui envoie un résumé analytique

expliquant en quoi les mesures prises ne suffisent pas et suggérant les dispositions à prendre pour parer complètement aux risques.

54. Dans la plupart des cas, le Bureau se fonde sur les rapports d'exécution établis par les entités vérifiées pour déterminer si les mesures adéquates ont été prises avant de classer définitivement ses recommandations. Ces rapports sont complétés par des visites sur place dans les cas où l'audit avait mis en lumière des risques particulièrement élevés. En 2004, un audit complémentaire a été réalisé. En outre, tous les audits des bureaux de pays comportent une évaluation des mesures prises par le Bureau pour donner suite aux recommandations issues de l'audit interne précédent, qui offre l'occasion de confirmer au Bureau que les mesures indiquées dans le rapport d'exécution ont bien été prises. Des vérifications de ce type ont été effectuées dans le cas de 18 audits en 2004 (voir par. 40). À l'issue de ces vérifications, le Bureau a conclu que les rapports d'exécution présentés par les bureaux de pays rendaient fidèlement compte des mesures prises pour donner suite aux recommandations d'audit.

Suite donnée aux audits effectués dans des bureaux de pays entre 2000 et 2003

55. D'après les entités vérifiées, les recommandations formulées entre 2000 et 2003 (plus de 5 000) auraient été appliquées à près de 100 %. Les réponses des bureaux concernés ont été examinées par le Bureau et les recommandations ont été définitivement classées. Au 1er avril 2005, les bureaux de pays ont indiqué qu'ils avaient donné la suite voulue à 95 % des recommandations formulées en 2003, et le Bureau a classé les dossiers correspondants.

Suite donnée aux audits effectués dans des bureaux de pays en 2004

56. Au 1er avril 2005, 17 bureaux de pays – sur les 21 qui étaient censés le faire – avaient rendu compte des mesures qu'ils avaient prises pour donner suite aux recommandations des audits de 2004. Le Bureau a examiné ces rapports et a déterminé que des mesures adéquates avaient été prises pour maîtriser plus de 50 % des risques signalés. (Avant 2004, le Bureau faisait rapport au Conseil d'administration sur l'état de l'application des recommandations le 1er juillet de chaque année. En 2005, le Directeur du Bureau présentera au Conseil d'administration, à sa session annuelle, un rapport oral sur l'état de l'application des recommandations à la date de la présentation et comparera le taux d'application à celui atteint au 1er juillet 2004, soit 82 %.)

Audits effectués au siège et rapports de synthèse publiés entre 2000 et 2003

57. Entre 2000 et 2003, le Bureau a publié 14 rapports d'audits effectués au siège ou dans les bureaux régionaux et rapports de synthèse. Six rapports d'audit du siège ont porté sur les responsabilités spécifiques des responsables de la Division des approvisionnements, de la Division du secteur privé, de la Division de l'informatique et de la Division des ressources humaines et trois audits des bureaux régionaux ont été consacrés à l'examen de leur programme et à l'appui qu'ils fournissent aux activités des bureaux de pays (dont un consacré spécialement aux approvisionnements). Les cinq rapports de synthèse ont concerné les lacunes courantes et les bonnes pratiques des bureaux de pays dans les domaines de la

gestion de base des programmes, de la gestion de l'assistance en espèces, de la collecte de fonds et de la présentation de rapports aux donateurs, des pratiques de rapprochement bancaire et de la sécurité du personnel et des locaux. Au 1er avril 2005, suite aux mesures que les divisions compétentes du siège et les bureaux régionaux ont déclaré avoir prises, le Bureau a classé 80 % des recommandations formulées dans ces rapports.

58. Depuis le dernier rapport annuel que le Bureau a transmis au Conseil d'administration, le Bureau des opérations d'urgence a intégralement appliqué les six recommandations concernant la sécurité du personnel et des locaux qui figuraient dans le rapport d'audit de 2002, et le Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe ainsi que le Bureau régional de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale ont pris de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations non encore appliquées des audits de 2003 concernant l'appui aux bureaux de pays. La Division de l'informatique collabore avec la Division des approvisionnements pour appliquer deux recommandations concernant l'utilisation du Système financier et logistique à Copenhague.

59. Le rapport de 2000 sur les pratiques de rapprochement bancaire dans les bureaux de pays comprenait neuf recommandations, qui ont toutes été acceptées. La Division de la gestion financière et administrative a rendu compte des mesures prises pour remédier à toutes les carences constatées. Les recommandations du rapport de synthèse de 2002 (publié en décembre) ayant trait à la nécessité d'améliorer les directives de l'UNICEF se rapportant aux pratiques de gestion de base des programmes ont été appliquées. Toutefois, la plupart des recommandations de ce rapport selon lesquelles l'appui des bureaux régionaux aux bureaux de pays et le suivi aux niveaux régional et mondial devraient être renforcés n'ont pas été appliquées. En 2004, la Division des achats et les bureaux régionaux avaient achevé leur premier rapport d'exécution, mais la plupart des recommandations ayant directement trait à l'application inadéquate des normes de l'UNICEF en matière de programmation n'étaient toujours pas appliquées. Le rapport de synthèse sur l'assistance en espèces aux gouvernements publié en décembre 2003 comprenait cinq recommandations adressées aux divisions compétentes du siège et aux bureaux régionaux. En 2004, la Division de la gestion financière et administrative a présenté un plan décrivant les mesures prévues, et plusieurs bureaux régionaux ont indiqué, chacun de leur côté, les mesures qu'ils avaient prises ou qu'ils comptaient prendre. Toutefois, les bureaux régionaux ne se sont pas mis d'accord, comme ils avaient été invités à le faire, sur une conception commune de l'appui que cet échelon de l'administration de l'UNICEF pourrait apporter aux bureaux de pays pour les aider à corriger leurs lacunes les plus courantes. Au 1er avril 2005, les cinq recommandations n'avaient toujours pas été appliquées.

Audits effectués au siège et rapports de synthèse publiés en 2004

60. Le Bureau a publié quatre rapports d'audit effectués dans des divisions du siège. Les rapports consacrés à la gestion des voyages du personnel des différentes divisions du siège et à l'administration des arrangements contractuels conclus avec American Express ont été publiés en octobre et décembre 2004 respectivement. Au 1er avril 2005, la Division de la gestion financière et administrative avait présenté les mesures qu'elle prévoyait de prendre pour se prémunir contre les risques mis en lumière dans les deux audits. Le rapport de l'audit sur les achats de certaines divisions du siège a été publié en novembre 2004. Il préconisait des mesures pour

améliorer les pratiques de gestion de certaines divisions, et contenait des recommandations valables pour toutes les divisions concernant les questions ayant trait au système et aux directives applicables. Au 1er avril 2005, la Division de la gestion financière et administrative et la Division des approvisionnements avaient présenté un plan initial sur la manière dont elles comptaient régler les questions relatives au système et aux directives. L'Association mondiale du personnel a rendu compte des mesures qu'elle a prises pour parer à 60 % des risques recensés dans les observations du rapport d'audit de 2004 sur les états financiers et les pratiques de gestion de l'Association, et a présenté un plan d'action sur la manière dont elle comptait appliquer les recommandations restantes.

61. Un rapport de synthèse sur la fiabilité et la qualité des rapports annuels des bureaux de pays a été publié en novembre 2004. Dans les instructions qu'elle a adressées aux bureaux de pays aux fins de l'établissement des rapports annuels de 2004, la Division des politiques et de la planification a paré à trois des quatre risques recensés dans le rapport et les recommandations correspondantes ont été classées. L'observation restante s'adressait aux bureaux régionaux et avait trait à l'examen des rapports annuels de 2004. Au 1er avril 2005, les bureaux régionaux n'avaient pas encore rendu compte de la suite donnée à cette observation.

V. Normes de contrôle interne à l'UNICEF

62. Sur la base des 29 audits qu'il a réalisés hors Siège en 2004, le Bureau de la vérification interne des comptes juge que, dans l'ensemble, les bureaux de pays de l'UNICEF ont exercé un contrôle satisfaisant sur la mobilisation de fonds et les rapports aux donateurs et un contrôle généralement satisfaisant – même s'il pourrait être largement amélioré – sur les finances, la gestion de base des programmes, l'aide en espèces et l'aide en fournitures. En ce qui concerne les divisions du siège, le Bureau juge qu'elles exercent un contrôle satisfaisant sur les achats de fournitures et de services de consultants et sur la gestion des voyages de son personnel.

63. Les 30 bureaux audités en 2003 ont déclaré avoir mis en place des contrôles adéquats couvrant 95 % des risques identifiés dans les rapports d'audit les concernant. Sur les 29 bureaux audités en 2004, 21 devaient présenter des rapports de situation le 1er avril 2005 au plus tard. Ils ont déclaré avoir mis en place des contrôles couvrant 50 % des risques identifiés.

Tableau 4
Récapitulation des notes de gestion des risques attribuées aux bureaux extérieurs en 2004, par fonction auditée

	Bureaux audités	*Insatisfaisant*	*Satisfaisant*	*Exemplaire*
Finances	27	15	12	–
Gestion de base des programmes	25	12	13	–
Aide en espèces	22	8	14	–
Aide en fournitures	13	6	7	–
Mobilisation de fonds et rapports aux donateurs	11	1	9	1

64. Le tableau 5 ci-dessous, qui présente le pourcentage de notes « insatisfaisant » attribuées en 2003 et 2004 aux bureaux extérieurs pour les fonctions auditées, montre que la gestion de la fonction mobilisation de fonds et rapports aux donateurs s'est considérablement améliorée en 2004 par rapport à l'exercice précédent; il montre aussi, par contre, qu'il existe une proportion passablement stable de bureaux de pays qui, chaque année, sont en non-conformité avec l'ensemble des normes définies par l'UNICEF pour les fonctions essentielles que sont les finances, la gestion des programmes, l'aide en espèces et l'aide en fournitures. Le Bureau en conclut qu'un effort supplémentaire considérable devra être fourni par la direction pour remédier à une situation devenue chronique. Comme il l'écrivait déjà en 2004, il conviendrait de renforcer encore le soutien et l'encadrement fournis par les bureaux régionaux aux bureaux de pays pour aider ces derniers à adopter plus vite des bonnes pratiques dans les domaines fonctionnels où les carences sont les plus courantes; de renforcer le suivi effectué au niveau régional des pratiques insatisfaisantes des bureaux de pays en matière de gestion des programmes et des opérations; et d'y améliorer le suivi au niveau mondial des activités de soutien menées par les bureaux régionaux ainsi que l'appréhension au niveau mondial des pratiques des bureaux de pays en matière de gestion des programmes et des opérations.

65. On trouvera des recommandations pertinentes sur ces questions dans les rapports sommaires d'audit qui ont porté sur les contrôles de base pour la gestion de programmes (2002) et sur l'aide en espèces fournie aux gouvernements (2003); cependant, comme il est dit au paragraphe 59 du présent rapport, la plupart de ces recommandations restent encore à appliquer. Par contre, les recommandations figurant dans le rapport sommaire d'audit de 2002 sur la mobilisation de fonds et sur les rapports aux donateurs ont été appliquées et ne sont donc plus d'actualité.

Tableau 5
Récapitulation des notes « insatisfaisant » attribuées en 2003 et 2004 aux bureaux extérieurs pour les fonctions auditées

	2003		*2004*	
	Nombre d'audits	*Note « insatisfaisant » (pourcentage)*	*Nombre d'audits*	*Note « insatisfaisant » (pourcentage)*
Finances	27	52	27	56
Gestion de base des programmes	25	28	25	48
Aide en espèces	21	33	22	36
Aide en fournitures	20	45	13	46
Mobilisation de fonds et rapports aux donateurs	10	30	11	9

Annexe 1

Audits de bureaux extérieurs réalisés en 2004 : notes de gestion des risques et estimation du nombre de jours de travail par audit

Audit	*Pourcentage et nombre de fonctions auditées ayant reçu la note « insatisfaisant »*	*Estimation du nombre de jours de travail*				
		Période normale de préparation	*Nombre effectif de jours sur le terrain*	*Période normale d'établissement du rapport*	*Nombre effectif de jours de rédaction*	*Estimation du nombre total de jours de travail*
Albanie	25 (1 sur 4)	5	34	5	7	51
Algérie	33 (1 sur 3)	5	28	5	6	44
Bangladesh	60 (3 sur 5)	10	69	10	10	99
Bénin	60 (3 sur 5)	10	36	10	11	67
Bosnie-Herzégovine	33 (1 sur 3)	5	28	5	5	43
Botswana	50 (2 sur 4)	5	22	5	7	39
Fidji	75 (3 sur 4)	5	30	5	4	44
Région du Golfe	33 (1 sur 3)	5	11	5	4	25
Inde (New Delhi)	50 (1 sur 2)	10	66	10	8	94
Inde (État de Jaipour)	0 (0 sur 3)	5	22	5	5	37
Inde (Lucknow)	33 (1 sur 3)	5	20	5	5	35
Indonésie	60 (3 sur 5)	10	48	10	10	78
République islamique d'Iran	0 (0 sur 4)	5	34	5	8	52
Iraq	40 (2 sur 5)	10	69	10	7	96
Jordanie	0 (0 sur 4)	5	28	5	6	44
Jamahiriya arabe libyenne	50 (1 sur 2)	5	14	5	9	33
Malawi	50 (3 sur 6)	10	54	10	9	83
Mongolie	75 (3 sur 4)	5	24	5	4	38
Nigeria	40 (2 sur 5)	10	48	10	10	78
Paraguay	25 (1 sur 4)	5	14	5	5	29
Philippines	15 (1 sur 7)	10	50	10	10	80
Sénégal	60 (3 sur 5)	10	44	10	10	74
Sierra Leone	50 (3 sur 6)	10	50	10	9	79
Somalie	43 (3 sur 7)	10	72	10	10	102
Swaziland	50 (2 sur 4)	5	28	5	8	46
République arabe syrienne	0 (0 sur 5)	5	28	5	7	45
Tadjikistan	0 (0 sur 6)	5	14	5	7	31
Timor-Leste	0 (0 sur 1)	5	7	5	3	20
Viet Nam	20 (1 sur 5)	10	48	10	6	74

Annexe 2

Échelle et critères de notation des observations d'audit et de la gestion des risques

1. Les rapports d'audit de bureau de pays mettent en œuvre deux types de notation. Le premier concerne les *observations d'audit*, auxquelles une note est attribuée en fonction du risque – faible, moyen ou élevé – que la carence observée fait courir à la réalisation des objectifs du bureau audité. Le deuxième type de notation concerne la *gestion des risques* pratiquée par le bureau concerné, et juge la façon dont ce bureau gère les risques associés à chaque fonction auditée.

Observations d'audit

2. À chaque observation d'audit est attribuée une note qui reflète l'importance de la menace que la carence constatée fait peser sur la réalisation des objectifs du bureau de pays dans le domaine audité. Ce danger ou risque peut être faible, moyen ou élevé. Les observations d'audit à faible risque sont généralement consignées dans un mémorandum que le chef de l'équipe d'audit adresse au chef du bureau audité. Les observations d'audit à risque moyen ou élevé, par contre, sont consignées par le directeur du Bureau de la vérification interne des comptes dans le rapport d'audit. Les rapports d'audit peuvent également inclure des observations positives lorsque le Bureau estime que tous les aspects d'un domaine audité fonctionnent conformément aux attentes.

3. La note de risque attribuée à une observation d'audit relève de l'appréciation du Bureau. Comme indiqué au paragraphe 17, une expérience faite en 2003 a permis de constater qu'en général le Bureau et l'administration de l'UNICEF étaient du même avis au sujet des notes attribuées par le Bureau aux observations d'audit.

Notation de la gestion des risques dans les domaines fonctionnels audités

4. Les rapports d'audit contiennent des « notes » de gestion des risques qui reflètent l'opinion du Bureau de la vérification interne des comptes sur la qualité de la gestion des risques mise en œuvre par un bureau de pays dans chacun des domaines fonctionnels audités. La note « insatisfaisant » n'indique nullement que le Bureau de la vérification interne des comptes soupçonne qu'il y a eu fraude ou préjudice au détriment de l'UNICEF. Elle indique plutôt que les contrôles mis en place par le bureau de pays pour se prémunir contre un ou plusieurs risques susceptibles de compromettre la réalisation de son programme ou de ses objectifs de conformité aux normes et procédures présentent de graves lacunes et devraient être renforcés.

5. Le Bureau utilise une échelle de notation comprenant trois notes pour noter les pratiques de gestion des risques des bureaux de pays dans les divers domaines fonctionnels audités :

Exemplaire : Tous les contrôles fonctionnent normalement et aucun risque non contrôlé n'a été identifié.

Satisfaisant : Le système de contrôle fonctionne bien en général, mais l'audit a mis en évidence un ou plusieurs risques de gravité moyenne (et dans certains cas élevée) susceptibles de compromettre la

réalisation par le bureau concerné de son programme ou de ses objectifs de conformité aux normes et procédures dans le domaine fonctionnel audité.

Insatisfaisant : Un certain nombre de risques moyens ou élevés ont été repérés. Leur fréquence et leur importance sont le signe de carences dans la gestion des risques pratiquée par le bureau concerné qui compromettent fortement la réalisation par ce bureau de son programme ou de ses objectifs de conformité aux normes et procédures dans le domaine fonctionnel audité. L'administration doit s'attacher en priorité à mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces.

6. L'attribution des notes « satisfaisant » ou « insatisfaisant » ne dépend pas du nombre d'observations d'audit notées « risque moyen » ou « risque élevé » qui ont pu être formulées lors d'un audit. Néanmoins, les bureaux qui font l'objet d'un nombre élevé d'observations d'audit ont plus de chances de recevoir des notes « insatisfaisant » pour leurs pratiques de gestion des risques.