



Conseil économique et social

Distr. limitée
17 avril 2013
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2013

18-21 juin 2013

Point 12 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport annuel de 2012 du Bureau de l'audit interne et des investigations

Résumé

Le présent rapport fournit des informations sur les activités du Bureau de l'audit interne et des investigations jusqu'au 31 décembre 2012. Il présente brièvement le Bureau, expose les principaux problèmes que ses audits internes et ses enquêtes ont permis de dégager et donne des informations sur la divulgation des rapports d'audit interne en 2012. La réponse du Directeur général au présent rapport est présentée séparément, comme l'a demandé le Conseil d'administration dans sa décision 2006/18. Le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF est disponible sur le site Web du Conseil d'administration.

Un projet de décision est présenté au chapitre VI.

* E/ICEF/2013/10.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Présentation du Bureau de l'audit interne et des investigations.	3
A. Mandat	3
B. Planification des audits axés sur les risques	4
C. Effectifs	5
III. Missions d'audit interne	5
D. Missions réalisées et recommandations formulées.	5
E. Résultats des audits des bureaux de pays	6
F. Résultats des audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques ou conjoints	12
G. Suivi de l'application des recommandations formulées à l'issue des audits	15
IV. Divulgence des rapports d'audit interne (divulgence limitée et divulgation publique)	16
V. Investigations.	19
VI. Projet de décision	22
Annexes	23
1. Rapports d'audit publiés en 2012	23
2. Recommandations auxquelles il n'a pas été donné suite depuis plus de 18 mois	25
3. Résultats des composantes du programme (RCP) et résultats intermédiaires (RI)	28

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi par le Bureau de l'audit interne et des investigations et expose les principales activités d'audit interne et d'investigation menées par l'UNICEF en 2012. Il présente brièvement le Bureau, expose les principaux problèmes que ses audits, ses enquêtes et ses services consultatifs ont permis de dégager et donne des informations sur la divulgation des rapports d'audit interne en 2012.

2. Le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF est disponible sur le site Web du Conseil d'administration. Le Comité se compose de cinq experts externes indépendants. Il examine le programme de travail annuel du Bureau, ses rapports d'activité trimestriels, ses ressources, un audit sélectionné ainsi que ses rapports d'enquête. Il donne également des conseils pour améliorer l'efficacité des activités d'audit interne et d'investigation de l'UNICEF.

II. Présentation du Bureau de l'audit interne et des investigations

A. Mandat

3. Le Bureau fournit en toute indépendance et objectivité des services d'audit et de conseil destinés à valoriser et améliorer les opérations de l'UNICEF. Il aide l'UNICEF à évaluer et à améliorer systématiquement l'efficacité de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Le Bureau évalue si ces processus offrent une assurance raisonnable que :

- a) Les ressources sont acquises de façon économique et utilisées efficacement;
- b) Les avoirs sont protégés;
- c) Les activités sont conformes aux règlements, règles, politiques, procédures, instructions administratives et contrats;
- d) Les informations relatives aux finances, à la gestion et aux opérations sont exactes, fiables et opportunes;
- e) Les programmes, plans et objectifs opérationnels sont réalisés.

4. La nature et le champ d'intervention des services consultatifs du Bureau de l'audit interne et des investigations sont définis avec la direction de l'UNICEF. Le Bureau veille à préserver son indépendance et son objectivité lorsqu'il donne des avis consultatifs.

5. Le Bureau de l'audit interne et des investigations procède également à des enquêtes afin d'examiner et de déterminer la véracité des allégations de corruption, de fraude et de faute impliquant des fonctionnaires de l'UNICEF, des consultants, des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et des fournisseurs institutionnels. Ces investigations portent sur des fautes professionnelles diverses dont la fraude, la corruption, le harcèlement au travail, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et le non-respect des réglementations, des règles, des textes administratifs et des normes de conduite.

6. Les pouvoirs et l'indépendance opérationnelle du Bureau sont définis dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF. Les objectifs, les pouvoirs et les responsabilités du Bureau sont définis dans sa charte, dont la version la plus récente a été approuvée par le Directeur général en mai 2012, en consultation avec le Comité consultatif pour les questions d'audit.

7. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a un programme de certification d'amélioration de la qualité qui couvre tous les aspects de ses activités. Ce programme comprend des évaluations internes de qualité comportant un contrôle continu de la performance et des examens périodiques ainsi que des évaluations indépendantes externes de la qualité qui sont effectuées au moins une fois tous les cinq ans.

8. Le Bureau respecte les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et le Code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes. La dernière évaluation interne de la qualité des activités d'audit du Bureau, réalisée en 2008, a confirmé que celui-ci était en général en conformité avec les normes internationales d'audit qu'elle applique. La prochaine évaluation de ce genre, qui portera sur les activités d'audit interne et d'investigation, est prévue pour 2013.

9. Le Bureau applique également les lignes directrices uniformes en matière d'enquête, qui sont périodiquement approuvées par la Conférence des enquêteurs internationaux.

10. Comme l'exigent les normes de l'Institut des auditeurs internes, le Bureau de l'audit interne et des investigations confirme par le présent rapport au Conseil d'administration qu'il a joui d'une totale indépendance dans son activité en 2012. Le Bureau n'a subi aucune ingérence lors de la définition de champ d'intervention, de la réalisation de son travail et de la communication des résultats.

B. Planification des audits axés sur les risques

11. Le Bureau élabore ses programmes de travail sur la base d'estimations des risques. En 2011, pour évaluer les risques et préparer son programme de travail (pour l'année civile 2012), il a utilisé les données recueillies auprès de différentes sources, du personnel d'encadrement à différents niveaux, du personnel du Bureau, obtenues lors de ses échanges avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et issues de l'examen de l'état des missions d'audit de 2011. Le programme de travail pour 2012 comprenait des missions d'audit et des services consultatifs concernant le siège, les bureaux régionaux et les domaines thématiques, ainsi que les bureaux de pays.

12. Il a été décidé d'effectuer un audit de certains bureaux de pays sur la base de leur profil de risque. Ce choix est également fondé sur la charte du Bureau de l'audit interne et des investigations qui prescrit que les 10 bureaux de pays les plus importants (en termes de dépenses annuelles) doivent faire l'objet d'un audit tous les deux ans, les autres bureaux de pays devant être examinés tous les cinq ans, sous réserve de la disponibilité de ressources. La charte dispose également qu'un certain nombre d'autres bureaux considérés à risque peuvent faire l'objet d'un audit annuel.

13. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a également pris en compte les audits que le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU prévoit d'effectuer et l'activité du Bureau de l'évaluation, afin de limiter les doubles

emplois et d'optimiser la couverture des audits de l'UNICEF. Le programme de travail définitif de 2012 a été examiné par le Comité consultatif pour les questions d'audit, avant d'être approuvé par le Directeur général.

14. De septembre à décembre 2012, le Bureau a réalisé des activités analogues s'agissant du programme de travail annuel de 2013. À cette occasion, il a précisé le champ d'action de l'audit, en particulier s'agissant des questions thématiques et a introduit de nouveaux facteurs de risque. Le programme de travail de 2013 visait à mieux atteindre l'objectif établi par la charte du Bureau, à savoir que les bureaux de pays doivent faire l'objet d'un audit tous les cinq ans. Ce programme de travail a été examiné et avalisé par le Comité consultatif pour les questions d'audit en novembre 2012 et approuvé par le Directeur général en janvier 2013.

C. Effectifs

15. Le Bureau de l'audit interne et des investigations comportait en 2012 30 postes correspondant aux fonctions ci-après : 1 directeur, 1 directeur adjoint, 2 chefs de l'audit, 1 chef des investigations, 18 auditeurs, 3 enquêteurs, 1 éditeur et 3 assistants administratifs. Le directeur a quitté ses fonctions en juin 2012 et le directeur adjoint en septembre. Un directeur provisoire a été en fonctions entre septembre et décembre 2012. Le Bureau a également recruté 1 vérificateur interne des comptes hors classe (P-5) en juin et 2 vérificateurs internes à la classe P-2 en mai. Un des 18 auditeurs a été détaché au Bureau de la gestion du changement de mars à décembre 2012.

16. En dépit des meilleurs efforts déployés pour pourvoir tous les postes en 2012, trois d'entre eux étaient vacants à la fin de l'année (à savoir les postes de directeur, directeur adjoint et un vérificateur interne à la classe P-5). Au 31 décembre 2012, un nouveau directeur avait été nommé et devait entrer en fonction la première semaine de 2013. La nouvelle vérificatrice des comptes hors classe (P-5) devait entrer en fonctions en février 2013. Les opérations de recrutement au poste de directeur adjoint étaient en cours.

17. Le Bureau a continué à tenir à jour son vivier d'auditeurs compétents en 2012. L'emploi de ses fichiers de candidats qualifiés permettra au Bureau de pourvoir rapidement les postes vacants.

18. Le Bureau, en sus de son personnel proprement dit, a bénéficié des connaissances et du temps de travail (46 semaines de travail) de personnel opérationnel des bureaux de pays de l'UNICEF, qui ont fourni un appui administratif et opérationnel à l'occasion d'audits d'autres bureaux de pays, sous la supervision de l'équipe d'audit. Le coût total de ces services s'est élevé environ à 84 000 dollars. Le Bureau a également employé des consultants tiers à l'occasion de divers audits, pour une dépense d'environ 224 000 dollars.

III. Missions d'audit interne

D. Missions réalisées et recommandations formulées

19. Le Bureau a réalisé 29 missions d'audit et de services consultatifs en 2012 (voir la liste complète à l'annexe 1). Il a formulé 236 recommandations, dont

71 signalaient des risques élevés et 165 des risques moyens (tableau 1). Les recommandations peu urgentes ont été traitées directement avec les directeurs concernés et n'ont pas été mentionnées dans les rapports d'audit. Sur les recommandations signalant des risques élevés et moyens, 151 étaient issues des audits des bureaux de pays et 85 des audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques.

20. Le présent rapport considère comme achevés les rapports d'audit publiés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2012. Contrairement aux années précédentes, les audits ayant donné lieu à un rapport sous forme de projet ne sont pas considérés comme achevés. En conséquence, sept audits (de zones, de bureaux de pays et thématiques) qui avaient été considérés comme achevés dans le rapport annuel de 2011 sont également considérés comme achevés dans le présent rapport annuel de 2012. Ceci est un ajustement exceptionnel qui concerne uniquement le rapport annuel de 2012. L'établissement des rapports sur la base de la publication effective des rapports d'audit permettra d'harmoniser les données avec le classement des rapports d'audit interne qui ont été divulgués. Les activités de divulgation publique ont débuté en octobre 2012.

Tableau 1

Nombre de recommandations contenues dans les rapports d'audit publiés en 2012

<i>Classement</i>	<i>Définition</i>	<i>Bureaux de pays, de zone et domaines de l'UNICEF</i>	<i>Siège, bureaux régionaux et domaines thématiques</i>	Total
Risques élevés	Il est jugé indispensable de prendre des mesures pour garantir que l'organisme audité ne sera pas exposé à des risques élevés. Ne pas agir pourrait avoir de graves conséquences et poser des problèmes.	33	38	71
Risques moyens	Il est jugé nécessaire de prendre des mesures pour éviter une exposition à des risques importants. Ne pas agir pourrait avoir des conséquences importantes.	118	47	165
Totaux		151	85	236

E. Résultats des audits des bureaux de pays

21. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a réalisé 15 audits de bureaux de pays en 2012, dont 2 audits de bureaux de zone (voire la liste complète à l'annexe 1) et a fait 151 recommandations, dont 33 concernaient des risques élevés et 118 des risques moyens. Sur l'ensemble des recommandations, 32 concernaient la gouvernance, 68 la gestion des programmes et 51 l'appui administratif et opérationnel. Au 31 décembre 2012, la direction avait appliqué 11 des 33 recommandations concernant des risques élevés.

Tableau 2
**Ventilation des recommandations concernant les bureaux de pays
présentées en 2012, par domaine**

<i>Domaine</i>	<i>Risques élevés</i>	<i>Risques moyens</i>	Total
Gouvernance	5	27	32
Gestion du programme	18	50	68
Appui administratif et opérationnel	10	41	51
Total	33	118	151

22. Les audits concernant les bureaux de pays réalisés en 2012 étaient axés sur trois principaux domaines fonctionnels : a) **la gouvernance**, y compris l'établissement de priorités, les effectifs et les structures de supervision, la délégation de pouvoirs et les responsabilités, les performances et les mécanismes de gestion des risques et la déontologie; b) **la gestion des programmes**, l'accent étant mis sur la planification, la mobilisation des ressources, la gestion des partenariats, le contrôle et l'évaluation des résultats et c) **l'appui administratif et opérationnel**, portant essentiellement sur la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion des avoirs et des stocks, les achats, ainsi que la gestion des techniques de l'information et des communications. Les résultats concernant ces trois domaines sont exposés dans les paragraphes ci-après.

Gouvernance

23. Trente-deux recommandations d'audit formulées en 2012 avaient trait à la gouvernance, 5 d'entre elles concernant des risques élevés et 27 des risques moyens (voir tableau 2).

24. Les cinq recommandations concernant des risques élevés en matière de gouvernance portaient sur les questions ci-après :

a) **Vacances de poste.** Un bureau de pays (Iraq) enregistre un taux élevé de vacance de postes, soit 52 % du nombre total de postes du bureau de pays, du centre d'appui, des trois bureaux de zone et des trois antennes. En raison de ce taux élevé de vacance, la charge de travail du personnel disponible était considérable, ce qui constituait un risque potentiellement élevé pour la réalisation des objectifs prévus pour le programme. Les taux élevés de vacance ont été attribués à deux causes principales. L'une concernait la difficulté d'attirer du personnel national et international dans le pays et l'autre le manque de financement;

b) **Pôles.** Un bureau de zone (Karachi) n'a pas mis en œuvre une approche planifiée pour transférer au bureau de zone toutes les activités du programme gérées par le pôle, qui devait être fermé à la fin de l'année. Le manque d'intégration de l'ordonnancement des tâches et des activités (ordinaires et d'urgence) depuis le pôle jusqu'au bureau de zone pourrait avoir une incidence sur la réalisation des objectifs prévus. En raison de la poursuite des activités d'urgence, une faible priorité a été accordée à la planification de la fermeture du pôle. Il est possible également qu'on ait supposé que le bureau pourrait être maintenu en activité;

c) **Viabilité de la présence de l'UNICEF.** Dans un bureau de pays (Papouasie-Nouvelle-Guinée), on a tardé à trouver une solution durable à la question de la viabilité de la présence de l'UNICEF dans le pays, compte tenu du coût extrêmement élevé du fonctionnement dans ce pays. Bien qu'on ait introduit des mesures d'économie, on n'a pas trouvé de solution permettant de relever les défis de l'évolution rapide du milieu, de l'inflation galopante et de l'appréciation de la monnaie;

d) **Mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action ».** S'agissant de deux bureaux de pays (Albanie, Rwanda), les audits ont fait des recommandations concernant des risques élevés relatives à l'initiative « Unis dans l'action », qui vise à réformer et renforcer l'assistance dispensée par l'Organisation des Nations Unies aux pays visés par un programme, afin d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. Il est apparu dans un bureau que ceci entraînait un conflit avec les principes de travail élaborés par le Coordonnateur résident du système des Nations Unies s'agissant de l'initiative « Unis dans l'action » dans ce pays. En effet, ces principes privilégiaient les méthodes et la question de l'affectation des crédits plutôt que la teneur des programmes. Les débats relatifs à « Unis dans l'action » étaient également polarisés entre les deux partenaires les plus importants. Dans un autre bureau, la participation des partenaires d'exécution à la planification du programme et aux examens annuels au titre de l'initiative « Unis dans l'action » laissait à désirer, en conséquence de quoi la maîtrise nationale risquait d'être limitée.

Gestion du programme

25. Soixante-huit recommandations d'audit présentées en 2012 avaient trait à la gestion du programme, 18 d'entre elles concernaient des risques élevés et 50 des risques moyens (voir le tableau 2).

26. Les 18 recommandations concernant des risques élevés portaient sur les questions ci-après :

a) **Politique harmonisée concernant les transferts de fonds.** Huit recommandations concernant des risques élevés portant sur sept bureaux (Colombie, Guinée, Inde, Ouzbékistan, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Rwanda et Swaziland) concernaient la mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et l'utilisation des fonds. Les bureaux de pays doivent suivre cette politique s'agissant des transferts de fonds aux partenaires d'exécution. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds a remplacé un système de contrôle strict par une politique de gestion des risques, simplifié les règles et les procédures, renforcé les capacités des partenaires et aidé à gérer les risques. Cette politique comporte des évaluations de risque : une évaluation macroéconomique du mécanisme de gestion financière du pays et des évaluations microéconomiques de chacun des partenaires d'exécution, à savoir les pouvoirs publics et les organisations non gouvernementales. Elle prévoit également que des activités de certification devraient être réalisées en coopération avec les trois autres organismes des Nations Unies qui ont adopté la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Les audits ont fait état de manquements concernant la mise en œuvre de cette politique, dont l'absence d'évaluations macroéconomiques et microéconomiques au niveau des pays, la formation médiocre des partenaires et les activités de certification lacunaires. Ces problèmes sont dus au fait que l'on n'a pas accordé la priorité voulue et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la politique harmonisée

concernant les transferts de fond, que l'on n'a pas défini précisément les responsabilités et que la coordination interinstitutions des Nations Unies a laissé à désirer;

b) **Gestion des transferts monétaires.** Dans trois (Colombie, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Ouzbékistan) des sept bureaux de pays précités, on a constaté des problèmes concernant la gestion des transferts monétaires, y compris des lacunes s'agissant des virements directs de fonds et des erreurs en matière d'acceptation et d'enregistrement des liquidations. Ces problèmes sont dus à l'absence de méthode fiable de contrôle de la liquidation des transferts monétaires ou sont imputables au fait qu'on ne leur a pas accordé la priorité nécessaire. Dans l'un des bureaux, il a fallu attendre six mois pour débloquer les virements faits à des partenaires d'exécution, en raison de restrictions des pouvoirs publics;

c) **Projets de construction.** Les recommandations relatives à deux bureaux (Guinée, Rwanda) concernaient des problèmes relatifs à la gestion des projets de construction. Dans un bureau, les partenaires d'exécution gouvernementaux étaient peu à même de gérer la passation et l'adjudication de marchés concernant le projet de construction relatif à l'eau et à l'assainissement et un bureau de pays ne disposait pas de mécanismes solides de surveillance, de contrôle et d'appui technique. La réputation de l'UNICEF pourrait pâtir des retards considérables dans la mise en œuvre du projet et du dépassement du budget prévu. Dans l'autre bureau, certains partenaires gouvernementaux ont été mécontents que les projets de construction dans le secteur de l'enseignement n'aient pas été achevés à temps. Les retards dans ces projets étaient imputables à l'absence de techniciens qualifiés pour diriger le groupe de la construction de l'UNICEF. L'équipe d'audit a eu des entretiens avec les partenaires du secteur de l'enseignement qui se sont plaints de la manière dont l'UNICEF gérait les projets de construction; on a signalé que les travaux de construction d'écoles qui avaient été sous-traités à une ONG s'étaient déroulés, en revanche, selon les délais prévus;

d) **Planification et achat des fournitures concernant le programme.** Deux recommandations concernant deux bureaux (Pakistan et Rwanda) traitaient de problèmes liés aux achats. Dans un bureau, des retards dans les approvisionnements ont été dus au fait que la planification des achats n'était pas suffisamment précise ou complète, ce qui a eu des incidences sur l'activité du programme. Dans le second cas, le bureau avait délégué aux partenaires d'exécution les pouvoirs en matière d'achat des approvisionnements et de recrutement des sous-traitants pour les projets de construction, mais n'avait pas correctement évalué la capacité des partenaires en la matière, de telle sorte que le projet a subi des retards;

e) **Païement aux partenaires.** Une recommandation concernait le fait qu'un bureau (Pakistan) avait versé directement des traitements à des personnes employées par des partenaires dont le statut en tant que membre du personnel du partenaire ou du personnel de l'UNICEF n'était pas clair. Cet arrangement a montré que l'on n'était pas conscient de ses risques potentiels. En effet, on pourrait considérer que l'UNICEF a une responsabilité envers ces personnes, en qualité d'employés;

f) **Capacités d'exécution et de contrôle du programme.** Deux recommandations concernant un bureau (Swaziland) traitaient des lacunes en matière de ressources humaines s'agissant de l'exécution du programme. Ces lacunes étaient les suivantes : il n'existait pas de programme de visites de contrôle

sur le terrain, on suivait peu les progrès sur la voie des résultats, les examens périodiques avec les partenaires laissaient à désirer et généralement les partenaires n'étaient pas à même de contrôler l'exécution du programme. En outre, l'on constatait une asymétrie entre les résultats escomptés du programme de pays et les compétences et le profil du personnel du bureau de pays, compte particulièrement tenu du fait que le programme passait du stade de la fourniture de services à celui de la fourniture de conseils politiques, du renforcement des capacités et de l'assistance technique;

g) **Mobilisation des ressources et contributions des donateurs.** Deux recommandations concernant deux bureaux (République populaire démocratique de Corée, Swaziland) avaient trait à des problèmes de financement. Un bureau avait vu son financement diminuer, ce qui avait entraîné un déficit de 40 % et n'avait pas analysé correctement la situation pour concevoir un moyen d'inverser cette tendance. Dans l'autre bureau, on a constaté des carences dans les domaines ci-après : établissement de rapports à l'intention des donateurs et processus d'appel de fonds; réception en temps voulu des fonds dispensés par les donateurs; réalisation, par le donateur, de vérifications assimilables à des audits, qui devraient être de la compétence de l'UNICEF.

Appui administratif et opérationnel

27. Les audits achevés ont examiné les pratiques en matière d'administration et d'appui aux opérations. Cinquante et une recommandations ont été formulées, dont 8 concernaient des risques élevés et 41 des risques moyens (voir tableau 2).

28. Les 10 recommandations concernant des risques élevés s'agissant de l'appui administratif et opérationnel concernaient les domaines ci-après :

a) **Contrôles financiers.** Deux des 10 recommandations concernant des risques élevés portaient sur le traitement des transactions financières. Dans un bureau (Inde) à la suite de la mise en œuvre du système VISION (Système virtuel intégré d'information) on a constaté des manquements dans l'exécution des fonctions de réception, de certification, d'approbation et de paiement et une séparation inadéquate des devoirs. Dans un autre bureau (bureau de zone de Karachi), le traitement des acomptes, de la réserve pour imprévus, des rentrées et des dépôts, de la petite caisse laissait à désirer et l'on a constaté des manquements dans d'autres domaines relatifs au paiement. Il fallait dispenser une formation et un contrôle concernant les politiques financières et de traitement des transactions de l'UNICEF, pour que les transactions financières soient traitées selon les règles, dans les délais prescrits et soient complètes et précises;

b) **Logistique des approvisionnements et gestion des entrepôts.** Deux recommandations concernant deux pays (Pakistan et Rwanda) avaient trait à des carences en matière de contrôle interne concernant la logistique des approvisionnements et la gestion des entrepôts. Dans un cas, des erreurs ont été constatées dans la comptabilisation des stocks en raison de carences en matière de comptabilité, de la gestion médiocre des stocks et de la supervision inadéquate d'entrepôts, activités qui avait été sous-traitées. Dans le deuxième cas, l'achat des approvisionnements n'était pas planifié, réalisé et contrôlé comme il convient, d'où des retards dans l'achat et la livraison des approvisionnements, qui s'étaient répercutés sur les activités prévues;

c) **Tenue à jour d'états de référence concernant les fournisseurs.** Un bureau (Inde) enregistrait des risques élevés liés à l'examen inadéquat des états de référence relatifs aux fournisseurs, après leur migration dans le nouveau système SAP VISION, mis en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2012. Le fait que des états de référence en double aient été établis pour un nombre important de fournisseurs accroissait le risque de versements excédentaires (bien que l'audit n'en ait relevé aucun);

d) **Gestion des avoirs.** Un bureau (Papouasie-Nouvelle-Guinée) présentait des risques élevés relatifs à la gestion des immobilisations corporelles, qui laissait à désirer. En conséquence du manque de précision et de fiabilité des états relatifs aux inventaires, il n'a pas été possible de trouver un grand nombre d'articles, la documentation concernant le comptage physique de 2011 était inexistante et le processus de rapprochement n'a pas été achevé;

e) **Gestion des véhicules et des voyages.** Un bureau (bureau de zone de Karachi) présentait des risques élevés concernant la gestion des véhicules et des voyages, ce qui a entravé la réalisation des objectifs du bureau en matière de voyages. Le bureau ne disposait pas de suffisamment de ressources administratives s'agissant des transports pour atteindre les objectifs relatifs au programme, aux activités opérationnelles et à la sécurité et les fonctions de gestion des carburants et de location d'automobiles n'étaient pas suffisamment séparées;

f) **Marchés concernant des services.** Un bureau (Inde) présentait un risque élevé concernant d'importants manquements dans la gestion des marchés de services, qui l'ont empêché d'obtenir un bon rapport qualité-prix lors de la passation de marchés. Au nombre de ces manquements, on peut citer l'absence d'un énoncé de mission et d'une définition précise des prestations et la signature des accords relatifs aux services après le début des contrats;

g) **Gestion du budget.** Un bureau (Pakistan) n'a pas appliqué correctement, dans certains cas, la politique budgétaire de l'UNICEF concernant les obligations financières, aux termes de laquelle les montants doivent être dépensés soit avant la date d'expiration indiquée dans l'accord conclu avec le donateur ou à défaut, dans un délai de deux ans. Dans les cas examinés, le bureau disposait de l'accord du donateur pour que les fonds soient reprogrammés ou refinancés (toutes les transactions concernaient des activités de construction d'écoles endommagées par le tremblement de terre). Toutefois, ceci risquait d'entraîner des inexactitudes dans l'établissement de rapports sur les dépenses du programme;

h) **Normes minimales de sécurité opérationnelle.** Une recommandation concernant un bureau (Guinée) portait sur le fait que les normes minimales de sécurité opérationnelle n'avaient pas été respectées, ce qui compromettait la sécurité physique du personnel du bureau de pays. Bien que ce bureau ait pris certaines mesures après l'évaluation du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, il n'est pas parvenu à un accord sur des recommandations définies et les mesures à prendre.

F. Résultats des audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques ou conjoints

29. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a publié des rapports d'audit interne concernant 13 audits du siège, de bureaux régionaux, des audits thématiques ou conjoints ainsi qu'un rapport sur les services consultatifs. Quatre-vingt-cinq recommandations ont été émises à l'issue de ces audits, dont 38 concernaient des risques élevés et 47 des risques moyens. Trois de ces recommandations ont été incluses dans le rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes et un rapport a été établi sous forme de projet à la fin de l'année. Toutefois, ces rapports ont été publiés en 2012 et sont donc inclus à nouveau dans le présent document (voir par. 20). On trouvera ci-après la synthèse des résultats des audits achevés.

Audit sur la mise en œuvre de la gestion des risques d'entreprise

30. Trois recommandations concernant des risques élevés ont été formulées à l'issue de cet audit. Elles ont trait à la non-adoption par l'UNICEF d'un cadre reconnu de contrôle interne, à la lenteur mise à adopter une politique de gestion des risques d'entreprise et à débattre de ceux-ci; au fait que certains responsables ont considéré la gestion des risques comme un exercice de conformité isolé, qu'ils n'ont pas pleinement intégré dans les méthodes et les procédures. Il a été indiqué dans le rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes que le projet de rapport était achevé, mais le rapport définitif a été publié en février 2012.

Évaluation conjointe de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds en Indonésie

31. À l'issue de cet audit, réalisé conjointement avec le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau a émis trois recommandations signalant des risques élevés, portant sur la faiblesse de la gouvernance de la politique harmonisée concernant les transferts monétaires, le manque de contrôle de l'application effective de cette politique, le manque de coordination entre institutions participantes dans sa mise en œuvre et le fait que les plans de certification consolidés n'étaient ni complets ni précis. Le rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes a signalé que le projet de rapport était achevé, mais le rapport définitif a été publié en mars 2012.

Audit sur la gestion de l'accord relatif aux services de voyages conclu avec American Express au Siège (New York)

32. L'audit a comporté une recommandation concernant un risque élevé, lié au fait qu'il n'a pas été possible de vérifier que les billets d'avion retenus dans l'échantillon avaient été achetés au tarif le meilleur marché et concernaient le trajet le plus direct et le plus économique disponible lors de l'établissement du billet.

Audit des activités d'appel de fonds du secteur privé de la Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé

33. L'audit a comporté quatre recommandations concernant des risques élevés. Elles portaient notamment sur : des ambiguïtés dans les dispositions des accords de coopération récemment signés, l'absence de contrôle sur la création, par les comités

nationaux pour l'UNICEF, de fondations et d'autres organes, le fait que l'activité de tous les comités nationaux n'était pas examinée dans le cadre du processus d'examen annuel du plan stratégique commun et qu'un certain nombre de comités nationaux ne disposaient pas de plans stratégiques ou les avaient élaborés tardivement.

Audit relatif à la gouvernance de la sécurité informatique à l'UNICEF

34. L'audit a formulé quatre recommandations signalant des risques élevés. Elles portaient sur l'absence d'un cadre spécial pour la gouvernance de la sécurité informatique, la dilution et l'absence de clarté des responsabilités en matière de sécurité informatique, l'absence de dossiers sur les politiques, les procédures et normes en matière d'informatique, les lacunes en matière de politique de la sécurité informatique et l'absence d'indicateurs de résultats et de risque utiles. Il a été indiqué dans le rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes que le projet de rapport était achevé, mais le rapport définitif a été publié en juin 2012.

Évaluation de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds au Pakistan

35. Cet audit, réalisé conjointement avec le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a formulé deux recommandations concernant des risques élevés. Elles avaient trait à la nécessité d'une délégation officielle des pouvoirs en matière de coordination de la politique harmonisée à un organisme participant, lorsque le Coordonnateur résident ne dispose des moyens de remplir ce rôle, à l'examen de la feuille de route relative à la mise en œuvre de la politique harmonisée pour vérifier qu'elle est réaliste, au fait que le coordonnateur résident doit assigner des responsabilités en matière d'établissement d'un plan complet de certification et de programmes d'audits des partenaires, en vue de recenser les ressources nécessaires.

Audit concernant le cadre de gestion des politiques, des procédures et des orientations

36. Cet audit comporte deux recommandations concernant des risques élevés, qui ont trait à l'absence d'un processus défini à l'échelle de l'organisation pour coordonner l'élaboration et la gestion des politiques, des procédures et des orientations ou pour en contrôler l'efficacité et à l'absence de normes minimales uniformes pour guider les responsables politiques dans l'élaboration et la communication des politiques, procédures et orientations.

Audit du bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe

37. Six recommandations concernant des risques élevés ont été formulées à l'issue de cet audit. Elles ont trait aux éléments ci-après : a) l'absence de définition précise des responsabilités des bureaux régionaux et fait que le bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe n'a pas recensé spécifiquement les responsabilités qui lui ont été confiées; b) le retard avec lequel le siège a mis à la disposition du bureau le mécanisme de gestion de la délégation des responsabilités dans VISION (de ce fait, il a été difficile à ce dernier de déterminer dans quels cas la séparation des responsabilités n'avait pas été respectée ou bien les asymétries entre les

fonctions autorisées et les fonctions effectives); c) les incohérences dans la prise en compte des indicateurs de résultats convenus dans les programmes de travail et l'absence de contrôle régulier de ces indicateurs; d) l'absence de définition des responsabilités et des procédures en matière de gestion des fonds thématiques d'urgence. Cet audit soulève de plus vastes questions à l'échelle de l'UNICEF qui mériteront une analyse plus approfondie.

Audit de l'administration des prestations en cas de licenciement

38. Le Bureau a émis, suite à cet audit, six recommandations concernant des risques élevés. Elles ont trait aux responsabilités des différentes unités de la Division des ressources humaines et à la coordination entre celles-ci, à la sécurité et à la confidentialité des dossiers du personnel, aux anomalies dans la gestion du congé spécial avec versement intégral du traitement et à l'absence d'orientations en cas de report de la cessation de service à des fins de départ à la retraite, au fait que le montant cumulé des indemnités de licenciement n'a pas été pris en compte et à l'insuffisance des justifications et des documents concernant les indemnités versées en cas de licenciement par accord mutuel.

Audit conjoint de l'initiative « Unis dans l'action » en République-Unie de Tanzanie

39. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a participé à cet audit, qui a été mené sous la conduite du PNUD et a également bénéficié de la contribution d'autres organismes, dont l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le FNUAP, l'Organisation des Nations Unies pour développement industriel (ONUDI), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Cinq recommandations concernant des risques élevés ont été formulées à l'issue de cet audit. Elles ont trait à la nécessité d'une harmonisation interorganisations des mécanismes et des méthodes de gestion des programmes et des projets et d'établissement des rapports; à des orientations concernant le programme et les descriptifs de projet de l'initiative « Unis dans l'action », au décaissement des fonds en temps voulu, aux méthodes de contrôle des coûts de transaction des organismes des Nations Unies et à l'établissement de comparaisons avec les économies réalisées dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action » et à un plan de certification et d'audit de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds.

Audit conjoint des dispositifs de gouvernance relatifs à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds

40. Cet audit a été réalisé conjointement par le PNUD et le FNUAP. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a participé à l'audit mais n'a pas signé le rapport. L'audit a émis une recommandation concernant un risque élevé, relatif à la nécessité de réexaminer la politique harmonisée et de la refondre ou de la remplacer. Cette recommandation n'était pas adressée à l'UNICEF. L'UNICEF a participé à d'autres efforts visant à évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds.

Audit du processus de budgétisation

41. L'audit a fait deux recommandations concernant des risques élevés. Elles avaient trait à la nécessité de a) concevoir et communiquer plus précisément les rôles et les responsabilités en matière de budgétisation; b) concevoir une stratégie de mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats, comportant des politiques, des orientations et des mécanismes portant sur les budgets institutionnels et relatifs au programme.

Audit de la Division des programmes

42. Cet audit a comporté une recommandation concernant un risque élevé, qui a trait à des mécanismes et des normes en vue de définir un ordre de priorité concernant l'appui et les orientations techniques et leur fourniture en temps voulu aux bureaux régionaux et de pays.

Services consultatifs concernant l'autoévaluation des risques et du contrôle du programme d'éradication de la poliomyélite

43. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a fourni des ressources au Bureau de la gestion du changement concernant l'autoévaluation des risques et du contrôle du programme d'éradication de la poliomyélite. Le rapport y relatif a été publié par le Bureau.

G. Suivi de l'application des recommandations formulées à l'issue des audits

44. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a poursuivi ses examens trimestriels sur dossier afin de suivre les progrès accomplis dans l'application de toutes les recommandations d'audit.

45. Au 31 décembre 2012, 10 recommandations datant de plus de 18 mois étaient en suspens. Trois concernaient des bureaux de pays et 7 le siège, des bureaux régionaux et des domaines thématiques (voir annexe 2).

État d'application des recommandations des rapports d'audit finals des bureaux de pays

46. Au 31 décembre 2012, l'état d'application des recommandations d'audit des bureaux de pays s'établissait comme suit :

- a) 42 % (63 sur 151) des recommandations formulées en 2012 ont été appliquées;
- b) 96 % (186 sur 194) des recommandations formulées en 2011 ont été appliquées;
- c) 100 % des recommandations formulées en 2010 ou avant ont été appliquées.

État d'application des recommandations des rapports finals d'audit du siège, des bureaux régionaux et de domaines thématiques

47. Au 31 décembre 2012, l'état d'application des recommandations formulées à l'issue des audits précédents du siège, de bureaux régionaux et de domaines thématiques se présentait comme suit :

- a) 12 % (10 sur 85) des recommandations formulées en 2012 ont été appliquées;
- b) 97 % (120 sur 124) des recommandations formulées en 2011 ont été appliquées;
- c) 95 % (73 sur 77) des recommandations formulées en 2010 ont été appliquées;
- d) 100 % des recommandations formulées en 2009 ou avant ont été appliquées.

IV. Divulgence des rapports d'audit interne (divulgence limitée et divulgation publique)

48. Dans ses décisions 2009/8 et 2011/21, le Conseil d'administration a disposé que les rapports d'audit interne pouvaient être divulgués aux États membres et aux donateurs agréés qui ne sont pas des États membres (organisations intergouvernementales donatrices, Comités nationaux pour l'UNICEF, Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, GAVI Alliance, la Facilité internationale d'achat de médicaments (FIAM) et Rotary International). Il leur était possible d'accéder aux rapports en lecture seule, soit dans les locaux de l'UNICEF soit à distance grâce à un mécanisme télécommandé, après notification de tous les membres du Conseil d'administration et des États membres hôtes concernés. En 2012, 13 États membres et États non membres approuvés ont demandé de consulter 24 rapports d'audit interne (voir tableau 3) en employant ce processus de divulgation limité.

Tableau 3

Tableau d'audits ayant fait l'objet d'une demande de divulgation limitée en 2012

<i>Rapports d'audit divulgués</i>	<i>États Membres et donateurs</i>
1. République populaire démocratique de Corée, bureau de pays, 2011/16	États-Unis, République populaire démocratique de Corée, Suède, Fonds mondial de lutte contre le sida
2. Bureau de pays, Haïti, 2011/26	Haïti, États-Unis
3. Suite donnée à l'audit de 2010 du bureau de zone de Peshawar, Pakistan, 2011/24	Australie, Canada, États-Unis, Japon, Pays-Bas, Norvège,
4. Bureau de pays, Afghanistan, 2011/23	Canada, États-Unis, Suède
5. Fonds humanitaire commun pour le Soudan, 2011/09	États-Unis

<i>Rapports d'audit divulgués</i>	<i>États Membres et donateurs</i>
6. Rotation du personnel, 2011/13	États-Unis
7. Efficience et rigueur du recrutement à l'UNICEF, 2011/18	États-Unis
8. Bureau de pays, Pakistan, 2012/03	Australie, Canada, Japon, Norvège, Pays-Bas, Pakistan
9. Bureau de zone de Karachi, 2012/01	Australie, Canada, Japon, Norvège, Pakistan
10. Bureau de zone de Lahore, 2012/02	Australie, Canada, Japon, Norvège, Pakistan
11. Bureau de zone de Peshawar, 2010/27	Canada, Pakistan
12. Bureau de pays, Somalie, 2009/34	Fonds mondial de lutte contre le sida
13. Sûreté et sécurité du personnel, des locaux et des actifs de l'UNICEF dans les bureaux extérieurs, 2011/01	Estonie
14. Bureau de pays, Bangladesh, 2009/02	Bangladesh
15. Bureau de pays, Bangladesh, 2011/15	Suède
16. République démocratique du Congo, bureau de pays, 2010/13	Suède
17. Bureau de pays, Bolivie, 2011/05	Suède
18. Bureau de pays, Soudan, 2011/07	Suède
19. Bureau du programme pour la région du Soudan méridional, 2011/08	Suède
20. Bureau régional de l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest, 2011/12	Suède
21. Bureau de pays, Niger, 2011/14	Suède
22. Bureau de pays, Zimbabwe, 2011/17	Suède
23. Bureau de pays, Mali, 2011/19	Suède
24. Bureau de pays, Cambodge, 2011/30	Suède

49. Dans sa décision 2012/13 de juin 1973, le Conseil d'administration de l'UNICEF s'est déclaré favorable à une plus grande transparence et une responsabilisation accrue et a décidé que le directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations divulguera tous les rapports d'audit interne à compter du 30 septembre 2012.

50. Dans cette même décision, le Conseil d'administration a décidé qu'avant de divulguer un rapport d'audit interne contenant des conclusions qui ont trait à un État membre donné, l'UNICEF communiquera audit État le texte du rapport et lui laissera suffisamment de temps pour qu'il l'examine et formule des observations à

son sujet. À cet égard, le Conseil d'administration a noté que, lorsque le Directeur général juge que l'information contenue dans un rapport d'audit interne de l'UNICEF est particulièrement sensible (parce qu'il a trait à des tierces parties ou à un pays, son gouvernement, son administration), risque de compromettre une action en cours ou est susceptible de mettre en péril la sûreté ou la sécurité d'une personne quelconque ou de violer ses droits ou sa vie privée, le Bureau de l'audit interne a la faculté de l'éditer, voire de refuser de le divulguer.

51. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a donné suite à cette décision en juillet 2012, en élaborant des instructions permanentes concernant la divulgation publique des rapports d'audit interne. Il a également conçu des directives internes relatives au téléchargement de rapports sur les pages du site Web du Bureau dans le domaine public, ainsi qu'à l'édition des rapports (selon que de besoin). Les instructions permanentes ont été portées à la connaissance de la direction de l'UNICEF et du Comité consultatif pour les questions d'audit et appliquées à compter du 1^{er} octobre 2012. Elles prévoient un délai de 30 jours civils aux fins de la demande et du traitement de toute observation émanant du Directeur général et des États membres intéressés avant la divulgation publique. Le Directeur général doit confirmer s'il a des observations à formuler, avant que le Bureau de l'audit interne et des investigations divulgue le rapport au public.

52. Tous les rapports divulgués au public peuvent être examinés sur les pages du site Web de l'UNICEF consacrées au Bureau, sous l'intitulé Rapports d'audit interne. Le tableau 4 ci-après présente un aperçu de l'état de tous les rapports d'audit interne publiés par le Bureau à compter du 1^{er} octobre 2012 et de leur situation en matière de divulgation publique. Il appartient au Comité consultatif pour les questions d'audit d'examiner tous les trimestres si les décisions prises concernant la divulgation de rapports d'audit interne sont raisonnables et de dispenser des conseils au directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations et au Directeur général chaque année, selon que de besoin.

Tableau 4

Divulgation publique des rapports d'audit interne publiés par le Bureau de l'audit interne et des investigations après le 30 septembre 2012

<i>Rapports d'audit</i>	<i>Situation en matière de divulgation publique</i>
Audit conjoint : Unis dans l'action (publié le 8 novembre 2012)	Cet audit a été organisé par le PNUD, avec la collaboration de l'UNESCO, du FNUAP, de l'UNICEF, de l'ONUDI, de la FAO et du PAM. Le directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations a décidé qu'il ne ferait pas l'objet d'une divulgation publique, car il a été publié à l'intention du Groupe des Nations Unies pour le développement; les activités sur le terrain avaient été achevées avant que le Conseil d'administration statue sur la divulgation publique, les politiques de divulgation des divers organismes des Nations Unies concernés diffèrent.

<i>Rapports d'audit</i>	<i>Situation en matière de divulgation publique</i>
Audit conjoint : arrangements relatifs à la gouvernance de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (publié le 14 novembre 2012)	Cet audit a été réalisé par le FNUAP, le PNUD et l'UNICEF. Le directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations a décidé qu'il ne ferait pas l'objet d'une divulgation publique, car le Bureau n'a pas signé le rapport, les travaux d'audit étaient achevés avant que le Conseil d'administration statue sur la divulgation publique et le rapport a été publié à l'intention du Groupe des Nations Unies pour le développement.
Audit du processus de budgétisation (nouvelle publication le 19 novembre 2012)	Divulgation publique intégrale à compter du 19 novembre 2012
Audit du bureau de pays, Ouzbékistan (publié le 12 décembre 2012)	Divulgation publique intégrale à compter du 16 janvier 2013.
Audit du bureau de pays, Sri Lanka (publié le 12 décembre 2012)	Divulgation publique intégrale à compter du 16 janvier 2013.
Audit du bureau de pays, République populaire démocratique de Corée (publié le 21 décembre 2012)	Divulgation publique intégrale à compter du 18 janvier 2013.
Audit de la Division des programmes (publié le 28 décembre 2012)	Divulgation publique intégrale à compter du 29 janvier 2013.

V. Investigations

53. Le Bureau de l'audit interne et des investigations est chargé d'enquêter sur toutes les formes de faute, dont la fraude, le vol, la corruption, le harcèlement sexuel et toutes les autres formes de harcèlement et d'exploitation, d'abus de pouvoir et de représailles contre des dénonciateurs. En coordination avec la Division des ressources humaines et les bureaux régionaux concernés, le Bureau a continué de fournir aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux des directives concernant la façon de gérer les enquêtes préliminaires sur le terrain.

54. En 2012, de nombreux cas ont été portés à la connaissance du Bureau, notamment à une adresse électronique dédiée, baptisée « Integrity 1 » qui permet un signalement anonyme. La plupart des très nombreux messages envoyés à cette adresse ont été retournés à leur auteur pour complément d'information ou éclaircissements. À l'issue de cette procédure, six dossiers ont été qualifiés de fautes possibles de la part d'un fonctionnaire ou d'un consultant de l'UNICEF. Outre ces six cas, 56 autres dossiers émanant d'autres sources ont été qualifiés de fautes possibles. Ces 62 cas de fautes possibles ont fait l'objet d'enquêtes. En outre, l'examen de 25 dossiers datés de 2011 a été reporté à 2012, ce qui explique que 87 dossiers ont été traités en 2012, comme indiqué au tableau 5.

Tableau 5
Dossiers traités en 2012

<i>État des dossiers</i>	<i>Nombre de dossiers</i>
Dossiers en instance au 1 ^{er} janvier 2012	25
Dossiers ouverts pendant l'année	62
Nombre total de dossiers en 2012	87
Dossiers classés (sur les dossiers en instance)	(25)
Dossiers classés (sur les dossiers ouverts)	(41)
Dossiers en instance au 31 décembre 2012	21
Analyse des dossiers classés en 2012	
Acte de classement (avertissement du bureau de pays)	2
Acte de classement (suite à une évaluation préliminaire selon laquelle l'accusation n'a pas été justifiée)	20
Acte de classement (le membre du personnel concerné a quitté l'organisation pendant l'enquête)	11
Acte de classement (accusation justifiée mais aucun coupable identifié).	10
Rapport d'enquête soumis à la Division des ressources humaines	21
Renvoi à un bureau régional ou à un bureau de pays	1
Renvoi à un autre organisme des Nations Unies	1
Total	66

55. Les 21 rapports d'enquête soumis à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines concernaient 21 fonctionnaires qui ont fait l'objet de mesures disciplinaires. À la fin de 2012, les mesures ci-après avaient été prises :

- a) Quatre renvois;
- b) Trois réprimandes écrites;
- c) Trois blâmes écrits avec perte d'échelon;
- d) Trois rétrogradations;
- e) Une rétrogradation assortie d'une suspension pendant trois ans de la faculté de prétendre à une promotion;
- f) Une rétrogradation assortie d'une suspension pendant une période de deux ans de la faculté de prétendre à une promotion;
- g) Aucune mesure prise concernant quatre dossiers.

56. Au 31 décembre 2012, les trois dossiers restants soumis à la Division des ressources humaines étaient encore en cours de traitement.

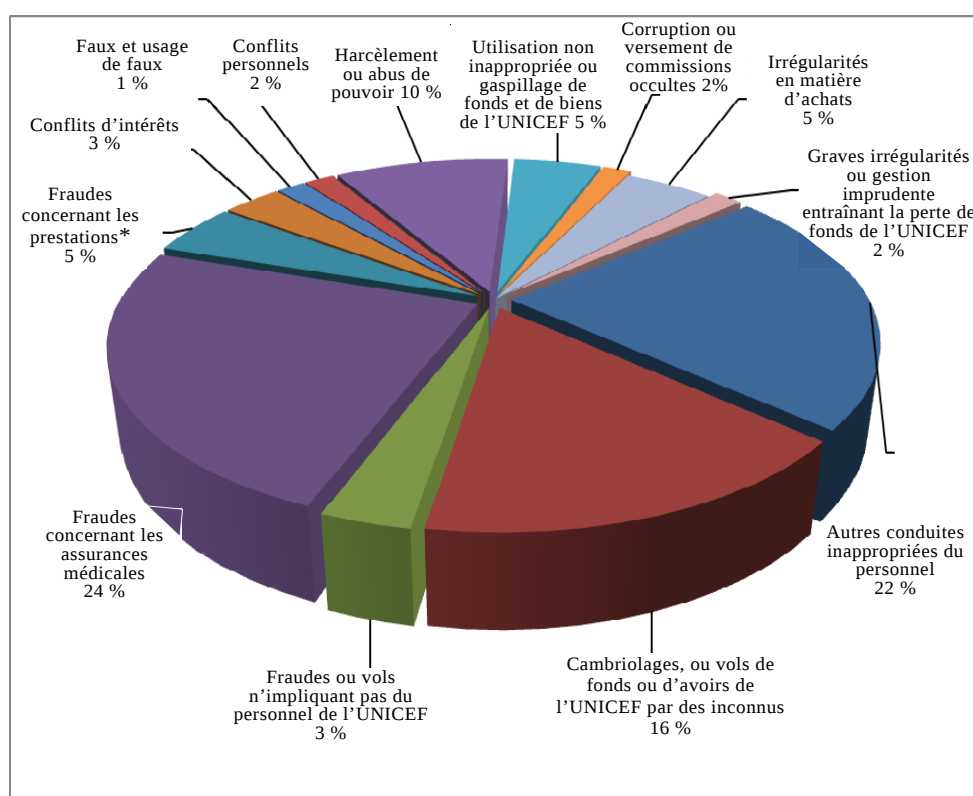
57. En 2012, 74 % des affaires ont été classées dans les six mois qui ont suivi le dépôt de plainte.

58. Globalement, le nombre des dossiers ouverts est tombé de 73 en 2011 à 62 en 2012. La majorité des affaires en 2012 (24 %) portaient sur des fraudes aux assurances médicales, suivies de près (22 %) par des affaires de comportement inapproprié du personnel.

59. Les pertes imputables aux dossiers ayant fait l'objet d'une enquête en 2012 sont évaluées à 56 444 dollars. Près de la moitié de ces pertes sont imputables à une affaire de fraude aux assurances médicales. Les vols dont les auteurs n'ont pas été identifiés ont entraîné 13 800 dollars de pertes. Le montant total récupéré s'est élevé à 6 776 dollars. On trouvera au graphique 1 ci-après une ventilation des accusations transmises au Bureau de l'audit interne et des investigations, selon leur type.

Figure 1

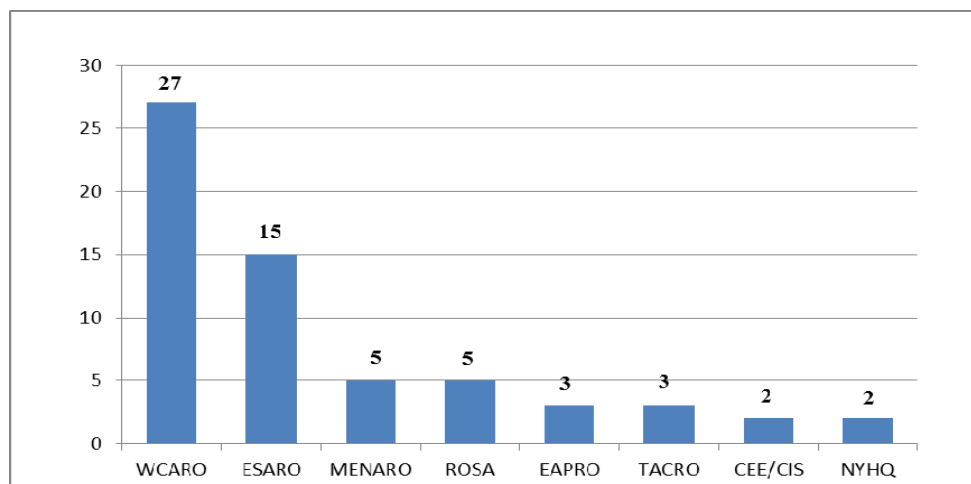
Ventilation des allégations reçues en 2012, selon leur type



* Traitements, prestations diverses, demandes de remboursement des frais de voyage.

60. La majorité des allégations provenaient d'Afrique occidentale et d'Afrique centrale (44 %) puis d'Afrique orientale et australe (24 %) comme indiqué au graphique 2. Ceci est dû à la concentration de personnel dans ces régions.

Figure 2

Ventilation des allégations reçues en 2012, par nombre et par région**Abréviations :**

WCARO : Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest

ROSA : Bureau régional pour l'Asie du Sud

TACRO : Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes

MENARO : Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord

CEE/CIS : Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants

EAPRO : Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique

ESARO : Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe

VI. Projet de décision

61. L'UNICEF invite le Conseil d'administration à adopter le projet de décision ci-après :

Le Conseil d'administration

Prend note du rapport annuel de 2012 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration (E/ICEF/2013/AB/L.2), du rapport annuel de 2012 du Comité consultatif pour les questions d'audit soumis au Directeur général et de la réponse du Directeur général au rapport annuel de 2012 du Bureau de l'audit interne et des investigations (E/ICEF/2013/AB/L.3).

Annexe 1

Rapports d'audit publiés en 2012^{1, 2}

Titre	Recommandations		
	Risques élevés	Risques moyens	Total
Bureaux de pays, de région et de zone de l'UNICEF			
1. Bureau de zone, Karachi	3	5	8
2. Bureau de zone, Lahore	0	5	5
3. Bureau de pays, Pakistan	4	8	12
4. Bureau de pays, Iraq ³	1	11	12
5. Bureau de pays, Rwanda	5	8	13
6. Bureau de pays, Mauritanie	0	11	11
7. Bureau de pays, Colombie	1	4	5
8. Bureau de pays, Albanie	1	11	12
9. Bureau de zone, Guinée	3	9	12
10. Bureau de pays, Papouasie-Nouvelle-Guinée	3	9	12
11. Bureau de zone, Inde	4	12	16
12. Bureau de pays, Swaziland	5	7	12
13. Bureau de pays, Ouzbékistan	2	7	9
14. Bureau de pays, Sri Lanka	0	5	5
15. Bureau de pays, République populaire démocratique de Corée	1	6	7
Total	33	118	151
Siège, bureaux régionaux et domaines thématiques			
16. Mise en œuvre de la gestion des risques de l'organisation à l'UNICEF ⁴	4	5	9
17. Audit conjoint : politique harmonisée concernant les transferts de fonds, audit de l'Indonésie ⁵	4	2	6
18. Gestion de l'accord relatif aux services de voyages conclu avec AMEX	1	4	5
19. Activités d'appel de fonds dans le secteur privé	3	5	8
20. Gouvernance de la sécurité informatique à l'UNICEF	4	2	6
21. Audit conjoint : politique harmonisée concernant les transferts de fonds au Pakistan	2	2	4
22. Cadre de gestion des politiques, des procédures et orientations	2	1	3
23. Administration des prestations à la cessation de service	6	5	11
24. Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe	6	9	15
25. La budgétisation à l'UNICEF	5	4	9
26. Audit conjoint : Unis dans l'action ⁶	-	-	-
27. Audit conjoint, Gouvernance relative à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds	-	-	-
28. Division des programmes	1	8	9

Titre	Recommandations		
	Risques élevés	Risques moyens	Total
29. Services consultatifs concernant l'autoévaluation des risques et du contrôle du Programme d'éradication de la poliomyélite (avec le Bureau de la gestion du changement)	-	-	-
Total partiel	38	47	85
Total général	71	165	236

¹ Les rapports d'audit portant sur les bureaux de pays ainsi que les bureaux de région et de zone sont indiqués dans l'ordre de leur publication.

² Les rapports dont le titre figure en italiques ont été inclus comme ayant été achevés dans le rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes, bien qu'ils aient été uniquement des projets au 31 décembre 2011.

³ Le nombre des recommandations contenues dans le projet de rapport d'audit du bureau de pays de l'Iraq, qui a été inclus comme étant achevé dans le rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes, diffère de celui contenu dans le rapport définitif, à savoir 2 recommandations concernant des risques élevés et 11 recommandations concernant des risques moyens, soit un total de 13 recommandations.

⁴ Le nombre des recommandations du projet de rapport d'audit sur la gestion des risques de l'organisation inclus comme étant achevé dans le rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes diffère du nombre indiqué dans le rapport définitif, à savoir 3 recommandations concernant des risques élevés et 5 des risques moyens, soit un total de 8 recommandations.

⁵ Le nombre des recommandations contenues dans le projet de rapport d'audit de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds en Indonésie, inclus comme étant achevé dans le rapport de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes diffère de celui indiqué dans le rapport définitif, à savoir 3 recommandations concernant des risques élevés et 5 concernant des risques moyens, soit un total de 8 recommandations.

⁶ Les rapports relatifs aux deux audits communs (Unis dans l'action et Gouvernance relative à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds) ne comprenaient pas de recommandations d'audit concernant spécifiquement l'UNICEF. Les recommandations étaient adressées au Groupe des Nations Unies pour le développement, à l'équipe de pays des Nations Unies et au Coordonnateur résident.

Annexe 2

Recommandations auxquelles il n'a pas été donné suite depuis plus de 18 mois

I. Audits de bureaux de pays

Bureau de pays, Bolivie (rapport publié en mars 2011)

1. Le bureau devrait demander qu'il soit procédé à un audit spécial portant sur les virements de fonds à l'enquête démographique et sanitaire du Bangladesh, comme le demandent les principes directeurs relatifs à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, le bureau régional et le Bureau de l'audit interne et des investigations fournissant des directives et, selon que de besoin, un appui.

Bureau de pays, Soudan (rapport publié en mai 2011)

2. Le bureau devrait :

a) Introduire l'autorisation de financement le formulaire d'attestation de dépense prévu par la politique harmonisée concernant les transferts de fonds qui servira de base à la demande de transfert de fonds et à l'établissement de rapports concernant leur utilisation;

b) élaborer et introduire des méthodes de certification de la qualité dans le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, telles que des vérifications ponctuelles et des audits spéciaux.

3. Le bureau devrait également :

Procéder à une évaluation approfondie des moyens concernant le programme et d'ordre financier et présenter une stratégie d'atténuation des risques du projet au Comité d'examen des accords de coopération au titre du programme.

II. Autres audits

Gestion des véhicules utilisés afin d'atteindre les objectifs opérationnels et relatifs au programme (rapport publié en juillet 2010)

4. La Division de la gestion administrative et financière devrait :

a) Fournir des orientations sur la manière de concevoir des mesures d'évaluation de la gestion des véhicules dans les bureaux de pays, concernant les apports, les résultats escomptés, les indicateurs et les objectifs aux fins d'inclusion dans les programmes de travail, sur la base desquels on déterminera les résultats lors de l'examen annuel de la gestion. Dans cette entreprise, la Division de la gestion administrative et financière devrait se référer à l'annexe 2 du rapport d'audit relatif aux indicateurs potentiels de gestion du parc de véhicules, au rapport d'audit du Bureau de l'audit interne et des investigations, aux orientations et à l'appui de l'UNICEF concernant l'efficacité des fonctions opérationnelles dans les bureaux de pays (2009/36) et examiner le rapport du Bureau de l'audit interne et des investigations sur la gestion de l'information interne sur les résultats (2005/07) qui

présente des orientations sur l'élaboration d'indicateurs de résultat et sur l'établissement d'objectifs;

b) Fournir des directives relatives à la réalisation d'une évaluation des risques et des obstacles en matière d'utilisation efficace et rationnelle du parc de véhicules, portant entre autres sur l'ordonnancement des opérations concernant les véhicules.

5. S'agissant des orientations relatives à l'évaluation des résultats en matière de gestion des véhicules, la Division des politiques et des pratiques (actuellement dénommée Division des stratégies et des politiques) devrait :

a) Insérer dans le Manuel des politiques et procédures de programmation une disposition tendant à ce que les bureaux de pays incluent dans leur examen annuel de la gestion une évaluation des résultats en matière de gestion des véhicules au regard des résultats escomptés, des indicateurs et des objectifs inclus dans les programmes annuels de gestion et les plans de travail opérationnels;

b) Concevoir, à l'intention des bureaux de pays, des orientations sur la mesure de l'emploi et de l'efficacité des véhicules fournis en tant qu'apport aux partenaires d'exécution.

6. La Division des politiques et des pratiques devrait réviser le Manuel des politiques et procédures de programmation pour qu'il prévoie :

a) L'élaboration d'un plan relatif aux véhicules dans le cadre de la mise au point du plan de gestion du programme de pays;

b) Des objectifs, des indicateurs, des cibles, des ressources et l'affectation de responsabilités concernant l'évaluation et le contrôle de l'utilisation des véhicules dans les plans annuels de gestion du bureau de pays;

c) Les apports, les résultats escomptés, les indicateurs, les responsabilités et les délais concernant la gestion du parc du véhicules dans les plans de travail annuels de la Section des opérations.

7. Le Bureau du Directeur général devrait :

a) Fournir aux bureaux de pays des orientations afin qu'ils incluent tous les éléments pertinents, tels que impôts et redevances, dans le nouvel accord de base de coopération, lorsque cet accord est reconduit ou renégocié;

b) Réviser les accords de prêt existants et les orientations relatives aux transferts de titres afin de i) préciser les rôles et les responsabilités de l'UNICEF et de ses partenaires; ii) assurer leur conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

Audit de la rotation du personnel (rapport publié en juin 2011)

8. La Division des ressources humaines devrait :

a) Réexaminer les objectifs de la rotation du personnel à l'UNICEF (y compris les objectifs relatifs à la rotation des fonctionnaires de rang supérieur), mettre à jour les politiques et procédures connexes et concevoir une stratégie afin de les mettre en œuvre;

b) Mettre en place un processus d'évaluation périodique des politiques et procédures relatives à la rotation afin de déterminer si les objectifs en matière de rotation sont atteints, d'évaluer les coûts/avantages de la rotation et d'apporter les ajustements nécessaires, selon que de besoin, sur la base des enseignements tirés de la pratique.

**Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest
(rapport publié en juin 2011)**

9. En consultation avec le Bureau de la gestion du changement, les bureaux régionaux et les divisions du siège, la Division des politiques et des pratiques devrait :

Mettre en place des politiques et des procédures concernant la manière dont un bureau régional doit s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en matière de contrôle, de certification et d'aide aux programmes de pays des bureaux de pays d'une région. Ces politiques et procédures peuvent faire l'objet d'un chapitre distinct du Manuel des politiques et procédures de programmation ou être publiées sous forme d'un document d'orientation séparé, destiné aux bureaux régionaux.

Annexe 3

Résultats des composantes du programme (RCP) et résultats intermédiaires (RI)

<i>RCP</i>	<i>Dates de début et d'achèvement</i>
Contrôle et assurance au niveau de l'organisation : Un contrôle effectif est assuré au moyen d'audits et d'investigations internes	1 ^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2012

Appréciation : Satisfaisant

Description

Le Bureau a fourni un contrôle effectif à l'UNICEF grâce à ses fonctions d'audit interne et d'investigation. Il a maintenu une infrastructure et des activités solides d'audit interne et d'investigation. Il a réalisé des améliorations et a notamment rationalisé les méthodes, adopté de nouveaux mécanismes et techniques, amélioré la gestion des connaissances et la gestion opérationnelle ainsi que les mécanismes de certification de la qualité. Il a disposé d'effectifs hautement compétents en matière d'audit interne et d'investigation et a été guidé dans son activité par un exposé de mission précis.

<i>RI</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif</i>	<i>Dates de début et d'achèvement</i>
RI 1 : Des services adéquats de certification de la qualité et des services consultatifs sont fournis conformément à la charte du Bureau de l'audit interne et des investigations	Pourcentage d'achèvement du programme d'audits internes annuels	81 %	90 %	1 ^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2012
	Respect des normes de l'Institut des auditeurs internes (IAI) sur la base d'examens périodiques indépendants de la qualité du Bureau	Respect des normes de l'IA (2008)	Respect des normes de l'IIA	1 ^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2012
	Nombre de bureaux/divisions n'ayant pas donné suite aux recommandations d'audit depuis plus de 18 mois	7	Moins de 10 par an	1 ^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2012

Description

Le Bureau a enregistré des progrès satisfaisants sur la voie de la réalisation des objectifs prévus pour l'année s'achevant le 31 décembre 2012. On considère qu'il a généralement appliqué les normes de l'Institut des auditeurs internes concernant la pratique professionnelle de l'audit interne, la dernière évaluation externe de la qualité, réalisée en 2008, demeurant valide pendant cinq années. La prochaine évaluation externe de la qualité est prévue pour 2013. En tant qu'indicateur de résultats, au 31 décembre 2012, seulement 6 bureaux/divisions n'avaient pas appliqué les recommandations d'audit les concernant depuis plus de 18 mois. Ceci a donc dépassé l'objectif (moins de 10). Le programme de travail annuel pour 2012 prévoyait la publication de 33 rapports d'audit, l'achèvement de 5 projets de rapports, la réalisation de 7 audits, soit un total de 45 audits. Le Bureau a publié 20 rapports définitifs, achevé 12 projets de rapports, réalisé 3 audits, soit un total

de 35 audits. En plus de ces 35 audits, le Bureau a publié 7 rapports d'audit au cours du 1^{er} semestre 2012, qui étaient des projets en attente et à la fin de 2011. Dix audits ont dû être annulés ou reportés à l'année suivante, essentiellement en raison de problèmes de sécurité ou à la demande de la direction. Le Bureau a connu également une pénurie de fonctionnaires de rang supérieur, 2 postes de rang supérieur (celui de directeur et de directeur adjoint) étant vacants pour une grande partie du second semestre de 2012. À titre de mesure d'atténuation, le directeur adjoint a été directeur par intérim pendant 3 mois, un directeur par intérim a été recruté à temps partiel pendant 3 mois et le chef des enquêtes a assumé les fonctions de directeur adjoint par intérim (administration). Le Bureau a également accompli une tâche dont les indicateurs de résultats ne rendent pas compte, à savoir la conception et la mise en œuvre d'instructions permanentes relatives à l'ordonnancement des tâches concernant la divulgation publique des rapports d'audit interne, pour donner suite à la décision 2012/13 du Conseil d'administration et pour assurer une plus grande transparence et une responsabilisation accrue. Ces rapports peuvent être consultés à l'adresse ci-après : <http://www.unicef.org/auditandinvestigation>.

<i>RI</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif</i>	<i>Dates de début et d'achèvement</i>
RI 2 : Des services d'investigation de qualité satisfaisante sont dispensés, conformément à la charte du Bureau de l'audit interne et des investigations	Pourcentage de plaintes ayant fait l'objet d'une enquête et classées dans un délai de 6 mois	86 %	85 %	1 ^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2012
	Respect des normes de la Conférence des enquêteurs internationaux, sur la base d'évaluations périodiques indépendantes de la qualité du Bureau de l'audit interne et des investigations	Non disponible	Application des normes de la Conférence des enquêteurs internationaux (1 ^{er} examen 2012-2013)	1 ^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2013

Description

La fonction investigation a permis d'enquêter et de classer 74 % des plaintes dans un délai de 6 mois alors que l'objectif était de 85 %. Quatre-vingt-sept affaires ont fait l'objet d'une enquête en 2012 et certaines d'entre elles avaient été reportées de l'exercice précédent. En 2013, la Conférence des enquêteurs internationaux procédera pour la première fois à un examen externe de la qualité de la Section des investigations, afin de déterminer si elle respecte les normes de la Conférence.