



Conseil économique et social

Distr. limitée
14 avril 2016
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2016

14-17 juin 2016

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport annuel de 2015 du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF au Conseil d'administration

Résumé

Le présent rapport retrace les activités du Bureau de l'audit interne et des investigations jusqu'au 31 décembre 2015. Il présente brièvement le Bureau, expose les principaux problèmes que ses audits internes et ses enquêtes ont permis de mettre en lumière et donne des informations sur la divulgation des rapports d'audit interne en 2015. Il donne également suite à la décision 2015/11, dans laquelle le Conseil d'administration a demandé au Bureau d'émettre dans ses rapports un avis général, à la lumière des travaux entrepris, sur l'adéquation et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation.

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 2015 du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF est disponible sur le site Web du Conseil d'administration.

* E/ICEF/2016/5.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé analytique	3
II. Mandat et fonctionnement	4
III. Indépendance et contrôle externe	5
IV. Normes professionnelles	5
V. Ressources	6
VI. Plan de travail du Bureau de l'audit interne et des investigations	6
VII. Résumé de la mission d'assurance et opinion en découlant	7
VIII. Divulgence des rapports d'audit interne	9
IX. Résultats des audits internes	10
X. Résultats des enquêtes	16
Annexes	
1. Rapports d'audit et rapports consultatifs publiés en 2015	20
2. Processus clefs identifiés nécessitant des mesures à prendre en priorité par l'administration	22
3. Recommandations restées sans suite depuis plus de 18 mois	23

I. Résumé analytique

1. Le Bureau de l'audit interne et des investigations fournit à l'UNICEF des services indépendants et objectifs d'assurance, de conseil et d'enquête.
2. Les audits internes effectués par le Bureau aident l'UNICEF à améliorer ses programmes et autres activités, à améliorer la transparence et à renforcer la responsabilité en ce qui concerne l'utilisation efficiente et efficace des ressources en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants. Le Bureau enquête également sur les faits susceptibles de constituer des fautes pour aider l'organisation à appliquer une politique de tolérance zéro en matière de fraude, de corruption et autres faits répréhensibles. Sa large couverture institutionnelle lui permet d'attirer l'attention de la direction sur les tendances concernant l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle, tout en apportant une assurance raisonnable aux parties prenantes. Le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de Bureau a confirmé qu'en 2015, celui-ci avait continué de fonctionner conformément aux normes professionnelles applicables.
3. À la fin de l'année 2015, 38 rapports d'audit interne avaient été établis et 19 autres se trouvaient à divers stades d'avancement. Les rapports établis renfermaient un total de 577 recommandations (dont 108 hautement prioritaires) que l'administration avait accepté de mettre en œuvre pour remédier aux risques et problèmes constatés. Le Bureau a aussi mené à bien cinq missions de conseil.
4. Dans le cadre de ses activités courantes, le Bureau a examiné l'état de mise en œuvre des mesures convenues par le passé pour veiller à ce que les risques résiduels soient traités par l'administration en temps voulu et de manière efficace. Il a observé avec satisfaction que le taux de mise en œuvre s'était encore amélioré. Ainsi, le nombre de mesures en attente d'application depuis 18 mois étaient de 18 en 2015 (contre 20 en 2014).
5. Comme suite à la décision 2015/11 du Conseil d'administration, le Bureau a aussi aidé à renforcer le contrôle que celui-ci exerce sur l'UNICEF en émettant, à la lumière de l'ensemble des travaux entrepris, un avis général sur l'adéquation et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF. En résumé, le Bureau a estimé que ce cadre était généralement satisfaisant en 2015.
6. Le Bureau a continué de publier ses rapports d'audit interne et contribuer ainsi à la consolidation de la responsabilité et de la transparence à l'égard des parties prenantes de l'UNICEF, conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration. Sur les 38 rapports d'audit interne établis en 2015, 26 avaient été divulgués en intégralité à la fin de l'année. Un rapport a été expurgé par le Directeur du Bureau conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration. Les rapports restants étaient encore en cours d'examen.
7. En 2015, le Bureau a enquêté sur 142 dossiers (dont 90 ouverts en 2015 et 52 hérités des périodes précédentes) et en a classé 101 pendant l'année. La majorité des enquêtes engagées portaient sur des fraudes liées à l'utilisation abusive des fonds des programmes par des tiers ou sur des agissements fautifs du personnel. Le Bureau suit l'état de mise en œuvre des mesures prises par l'administration pour donner suite aux rapports d'enquête et s'assure notamment que les fonds à risque ont été recouvrés. Il cherche également à mieux exploiter les informations

provenant des enquêtes de façon à réduire le risque futur de fraude et autres fautes et irrégularités de gestion.

8. En 2015, le Comité consultatif pour les questions d'audit a fourni au Directeur général des conseils indépendants sur l'audit interne et les investigations, ainsi que sur d'autres aspects de la gestion, de la surveillance et du contrôle. Le Bureau a continué de dialoguer efficacement avec le Comité tout au long de l'année pour l'aider à s'acquitter de son mandat.

9. Le Directeur général et l'équipe de direction de l'UNICEF ont apporté un appui solide au Bureau tout au long de l'année et sont restés attachés à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions appropriées aux risques constatés par le Bureau.

II. Mandat et fonctionnement

10. Organe indépendant et objectif de contrôle interne, le Bureau a pour vocation d'aider l'UNICEF à s'acquitter de ses responsabilités fiduciaires dans la réalisation des objectifs de ses programmes en faveur de la protection et de la réalisation des droits de l'enfant et de la femme. Pour ce faire, il fournit des services d'assurance et de conseil destinés à apporter une valeur ajoutée aux activités de l'UNICEF et à en renforcer l'efficacité. Par ses enquêtes, il contribue à la mise en œuvre par l'UNICEF d'une politique de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes de faute, de fraude et de corruption en procédant à l'examen et en établissant la réalité des faits de corruption ou de pratiques frauduleuses impliquant l'UNICEF et les parties travaillant pour ou avec l'organisation, et des autres faits fautifs susceptibles d'avoir été commis par des fonctionnaires de l'UNICEF, des consultants, des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et des prestataires institutionnels. Les buts, pouvoirs et attributions du Bureau sont énoncés dans la charte approuvée par le Directeur général.

11. Tout au long de l'année 2015, le Bureau a bénéficié du soutien sans faille de l'équipe de direction de l'UNICEF. Le Directeur du Bureau a tenu des réunions régulières avec le Directeur général et l'équipe de direction pour examiner les progrès réalisés dans l'application du plan de travail du Bureau et les conclusions des audits et des enquêtes. Il a également participé à des réunions de l'équipe de direction pour aider à sensibiliser aux principaux nouveaux risques et problèmes. Le Bureau a engagé des discussions formelles et informelles avec d'autres organes de contrôle interne au sein de l'UNICEF et participé à des réunions avec les donateurs et leurs propres auditeurs pour renforcer la coopération avec l'organisation. Il a également pris part aux activités des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales, des représentants des services d'investigation des organismes des Nations Unies et de la Conférence des enquêteurs internationaux. En outre, le Bureau a apporté sa collaboration à trois audits interorganisations pour pallier les risques communs auxquels sont exposés les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et le programme Unis dans l'action, et a coopéré avec les chefs des services d'investigation de l'ensemble du système des Nations Unies pour échanger des renseignements et des bonnes pratiques en matière de prévention de la fraude et de sensibilisation à ce problème.

12. Les principaux éléments qui permettent au Bureau de s'acquitter efficacement de son mandat et d'être utile aux principales parties prenantes sont : l'indépendance

fonctionnelle; la faculté d'entendre toute personne et de consulter tout document utile; une planification globale fondée sur les risques; l'adéquation des moyens avec la portée de l'audit interne et des investigations à réaliser; la qualité et l'actualité des résultats des audits et des enquêtes.

III. Indépendance et contrôle externe

13. Le Bureau de l'audit interne et des investigations confirme par la présente son indépendance organisationnelle : en 2015, il n'a subi aucune ingérence de la part de la direction lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

14. Le Comité consultatif pour les questions d'audit a continué de fournir des conseils indépendants au Directeur général dans le but de promouvoir l'efficacité des fonctions d'audit et d'investigation internes. En 2015, le Comité a examiné le rapport annuel de 2014 présenté par le Bureau au Conseil d'administration, ainsi que le plan de travail pour 2015 et les rapports trimestriels sur sa mise en œuvre. Il a aussi passé en revue l'état de mise en œuvre des mesures prises par le Bureau pour donner suite aux recommandations des rapports externes d'examen de l'assurance de la qualité pour l'année 2013, dont l'ensemble avait été pris en compte lors de l'établissement du présent rapport annuel. Le Directeur ou le Directeur adjoint du Bureau ont participé à toutes les réunions du Comité en 2015.

15. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, les auditeurs externes de l'UNICEF, ont continué de s'appuyer sur le travail d'audit interne effectué par le Bureau en 2015.

IV. Normes professionnelles

16. Les travaux du Bureau de l'audit interne et des investigations respectent les normes professionnelles pertinentes. L'audit interne est effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'Institut des auditeurs internes, et adoptées par les représentants des services de vérification interne des comptes en juin 2002. Le Bureau mène des investigations selon les lignes directrices uniformes en matière d'enquête, adoptées en 2009 par la dixième Conférence des enquêteurs internationaux, et les principes relatifs au respect de la légalité énoncés au chapitre X du Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

17. Le Bureau met en œuvre un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité prévoyant des évaluations internes (contrôle continu du fonctionnement de l'audit interne et contrôles périodiques) et des évaluations externes réalisées tous les cinq ans au moins par un évaluateur qualifié et indépendant extérieur à l'organisation. La dernière évaluation externe de la qualité a eu lieu en 2013, et le programme de contrôle continu a confirmé qu'en 2015, le **Bureau avait continué de mener ses activités d'audit interne dans le respect global des normes internationales énoncées par l'Institut des auditeurs internes.**

V. Ressources

18. Le Bureau disposait d'une enveloppe budgétaire de 7,14 millions de dollars pour l'année 2015, dont 99,8 % avaient été dépensés en fin d'année. Les salaires du personnel et des consultants et les voyages représentaient les plus grandes catégories de dépenses. Le budget de 2015 prévoyait des crédits supplémentaires destinés à financer un poste additionnel d'enquêteur P-4, ainsi que 150 000 dollars devant être utilisés pour reclasser un auditeur interne de P-3 à P-4 (35 721 dollars) et financer les voyages des nouveaux enquêteurs P-2 et P-4 (115 000 dollars), qui ont été recrutés en décembre 2014.

19. En 2015, le tableau des effectifs du Bureau se composait de 32 postes : 1 directeur, 1 directeur adjoint, 2 chefs de l'audit, 1 chef des enquêtes, 1 auditeur hors classe chargé des pratiques professionnelles, 1 éditeur, 17 auditeurs, 5 enquêteurs et 3 assistants administratifs. Quatre postes étaient vacants au 31 décembre 2015: 1 poste d'enquêteur (P-2), 2 postes d'auditeur (P-3 et P-4) et le poste de directeur. Le nouveau Directeur a pris ses fonctions le 4 janvier 2016. Le Bureau a reçu l'autorisation de recruter un enquêteur P-4 supplémentaire en 2016; la procédure de recrutement pour ce poste est presque terminée.

20. Dix-sept membres du personnel opérationnel des bureaux de pays de l'UNICEF ont apporté leur concours au Bureau dans le cadre des audits des bureaux de pays autres que le leur, sous la supervision directe de l'équipe d'audit du Bureau. Cet appui a coûté 87 994 dollars au Bureau en dépenses de voyage.

21. Le Bureau a aussi fait appel aux services de consultants extérieurs dans le cadre de certaines activités d'audit interne et d'enquête. Les dépenses engagées à ce titre se répartissent comme suit : a) appui aux services d'enquête (18 300 dollars); b) audit du bureau de pays de l'Indonésie (10 500 dollars); c) audit de l'infrastructure des technologies de l'information et des communications de l'UNICEF (20 000 dollars); d) audit de l'information comptable relative aux autres ressources de l'UNICEF (25 137 dollars).

22. À la date de l'établissement du présent rapport, le Bureau avait donné suite à tous les problèmes soulevés dans le Sondage mondial du personnel de l'UNICEF réalisé en 2014.

23. Au vu des risques et activités prévus dans son plan de travail pour 2015, qui s'inscrit dans sa planification à plus long terme pour les activités d'assurance et d'investigation, et de l'examen de sa performance par rapport à ce plan, **le Bureau de l'audit interne et des investigations estime que les ressources dont il dispose sont adéquates et suffisantes.**

VI. Plan de travail du Bureau de l'audit interne et des investigations

24. Le plan de travail annuel du Bureau de l'audit interne et des investigations doit permettre de repérer les domaines dans lesquels les risques de non réalisation des objectifs de l'UNICEF sont les plus importants et de répertorier les missions d'audit et les ressources nécessaires pour atténuer ces risques. Ainsi, le Bureau apporte une valeur ajoutée aux opérations de l'UNICEF et donne au Conseil d'administration et

aux autres parties prenantes l'assurance que le dispositif de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle de l'UNICEF est adéquat.

25. Le plan de travail annuel du Bureau repose sur une double démarche, descendante et ascendante, afin de garantir le repérage des risques substantiels pour toutes les unités administratives et des risques stratégiques, et il se nourrit des contributions de la direction de l'UNICEF. Il est conçu pour contribuer de façon dynamique à une meilleure gouvernance, à une solide gestion des risques et à des contrôles plus fiables. Il comprend des audits internes des bureaux de pays, des bureaux régionaux, des unités du siège, des procédures organisationnelles, des programmes de pays et des activités interinstitutions. On trouvera à l'annexe 1 un résumé des rapports établis à l'issue des missions d'audit et de conseil menées en 2015.

26. Comme les années précédentes, la principale composante du plan de travail du Bureau pour 2015 concernait les bureaux de pays, comme l'exige la structure de programmation et de gestion décentralisées de l'organisme. Ainsi, un nombre considérable de risques repérés par le Bureau lors de son évaluation des risques sont gérés par les bureaux de pays, avec l'appui des bureaux régionaux et des divisions du siège. Grâce à la planification selon le niveau de risque, le plan de travail du Bureau pour 2015 garantissait une bonne couverture des principaux risques : il prévoyait d'auditer 38 % des bureaux de pays.

27. En demeurant concentré sur les risques et sur les questions primordiales pour l'UNICEF et en respectant le cycle pluriannuel d'audit des bureaux de pays établi dans sa Charte, **le Bureau a déployé ses ressources judicieusement toute l'année**, en modifiant ses plans au besoin en fonction de l'évolution du profil de risque, des priorités organisationnelles, de l'environnement de travail et des besoins d'assurance de l'organisme.

28. Au 31 décembre 2015, le Bureau avait réalisé 38 audits et rédigé 13 projets de rapport d'audit. Les activités d'audit de six entités étaient en cours sur le terrain et huit audits avaient été annulés ou reportés à l'année suivante pour des questions de sûreté et de sécurité ou autres et remplacés par d'autres missions inscrites dans le plan de travail. Le Bureau est convaincu que ces modifications n'ont pas eu d'incidence substantielle sur sa capacité de fournir le degré d'assurance requis par ses parties prenantes. La majorité des audits reportés figurent dans le plan de travail pour 2016 et les plus importants sont déjà en cours.

VII. Résumé de la mission d'assurance et opinion en découlant

29. Dans sa décision 2015/11, le Conseil d'administration priait le Bureau de l'audit interne et des investigations de faire figurer dans ses futurs rapports annuels : « a) une opinion, établie compte tenu de la portée des travaux entrepris, qui portera sur la qualité et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF; b) une présentation concise des travaux menés pour établir l'opinion et des critères retenus; c) une déclaration de conformité aux normes d'audit interne adoptées par l'UNICEF; d) un point de vue sur la question de savoir si les ressources allouées sont adaptées aux besoins, suffisantes et employées de façon à ce que l'audit interne ait la portée recherchée. »

30. Les audits internes donnent au Directeur général et au Conseil d'administration l'assurance que les procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle sont adéquates et efficaces aux fins : a) de l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'UNICEF; b) de la protection des actifs; c) du respect des règlements, règles et politiques; d) de la fiabilité des rapports sur la performance sur le plan des finances et de l'exécution du programme. La direction de l'UNICEF doit établir et maintenir des dispositifs efficaces de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques pour garantir la réalisation des objectifs de l'organisme. Le Bureau de l'audit interne et des investigations est chargé d'évaluer l'adéquation et l'efficacité de ces dispositifs de façon indépendante.

31. L'opinion du Bureau est fondée sur les résultats des audits internes et des autres activités d'assurance qu'il a entreprises en 2015. Elle donne aux parties prenantes une assurance raisonnable, et non absolue, et, conformément à la décision 2015/11 du Conseil d'administration, elle est fondée sur les travaux menés.

32. La planification fondée sur les risques et le cycle pluriannuel du Bureau permettent de donner l'assurance que les ressources d'audit se concentrent sur les domaines les plus importants pour l'organisme. En outre, les travaux menés dans le cadre de chacun des audits de bureaux de pays ou de zone portaient sur trois grands domaines : la gouvernance, le programme et les opérations. Ces facteurs, combinés à la large portée des audits réalisés pendant l'année, aident le Bureau à tirer aisément une conclusion globale.

33. Les rapports internes publiés en 2015 rendent compte des audits de 34 bureaux de pays ou de zone (y compris un programme consacré spécifiquement à un pays), de deux bureaux régionaux, d'une activité interinstitutions et d'un mécanisme essentiel du siège. La majorité des rapports d'audit publiés en 2015 (voir annexe 1) font état des résultats des tests des activités relatives aux opérations et aux programmes de l'UNICEF en 2014 et 2015.

34. Le Bureau assigne une note globale en fonction des résultats de chaque audit. Ces notes sont les suivantes (de la meilleure à la moins bonne) : a) sans réserve, b) avec réserve mineure, c) avec réserve majeure, d) défavorable. Ce système de notation à quatre niveaux et les critères y relatifs donnent à la direction une image globale des résultats d'audit de l'unité ou de la fonction concernée et l'aident à se concentrer sur celles qui ont reçu une note « défavorable » ou « avec réserve majeure » (non satisfaisante). Ces dernières notes signifient que les contrôles et les mécanismes concernant l'entité auditée doivent être améliorés pour être considérés comme adéquats et efficaces. À l'inverse, une note « sans réserve » ou « avec réserve mineure » (satisfaisante) signifie que des contrôles sont en place et qu'ils fonctionnent bien.

35. Sur les 38 rapports d'audit interne établis en 2015, 27 (soit 71 %) étaient assortis d'une note globale satisfaisante et 11 (soit 29 %), d'une note non satisfaisante. On trouvera au tableau 2 du présent rapport un récapitulatif des notes attribuées à l'issue de chacun des audits.

36. Au 31 décembre 2015, le taux global d'application des recommandations d'audit formulées dans les rapports publiés en 2012, 2013 et 2014 était de respectivement 97,5 %, 98 % et 90 %. Ces taux donnent une assurance

supplémentaire que des mesures adaptées sont prises rapidement quand il faut améliorer la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles.

37. Étant donné que les notes issues des rapports d'audit interne sont en majorité satisfaisantes, que le taux d'application des mesures convenues à l'issue de ces audits est élevé et qu'aucune défaillance fondamentale des systèmes de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle de l'organisme n'a été découverte, le Bureau est en mesure d'émettre une opinion globale quant à l'adéquation et à l'efficacité du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF.

Opinion pour l'année

38. Au vu des activités menées, le Bureau est d'avis que le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF est globalement adéquat et efficace. Si les audits internes font apparaître un certain nombre de domaines dans lesquels les pratiques en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques doivent être renforcées, le Bureau se félicite que la direction se soit engagée à y travailler ou y travaille déjà.

39. Le Bureau a également noté que l'administration avait admis qu'il fallait accélérer les changements dans les domaines essentiels à la poursuite de l'amélioration de la performance ou à même de faciliter l'adaptation de l'organisation à un environnement externe de plus en plus difficile. Il s'agit notamment de la gestion des ressources humaines, de la modernisation informatique et des structures de responsabilisation. Dans le cadre de son programme d'audit et de conseil de 2016, le Bureau suivra de près ces initiatives de transformation organisationnelle et autres réformes et donnera une assurance sur ces questions.

VIII. Divulgence des rapports d'audit interne

40. Le travail d'audit du Bureau a directement contribué aux efforts déployés par l'UNICEF pour renforcer la responsabilité et la transparence envers les parties prenantes. Conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration, le Bureau a publié tous les rapports d'audit interne qu'il a établis depuis le 30 septembre 2012. Sur les 38 rapports rédigés en 2015, ceux qui portaient sur 23 bureaux de pays ou de région et sur 3 autres bureaux avaient été publiés dans leur intégralité à la fin de l'année, tandis que 11 rapports étaient encore au stade des commentaires et de l'examen. En 2015, après avoir pris connaissance des commentaires du Directeur général et après avoir vérifié que les raisons invoquées étaient conformes aux critères énoncés dans la décision 2012/13 du Conseil d'administration, le Directeur du Bureau a expurgé un rapport avant sa publication. Tous les rapports publiés à ce jour peuvent être consultés sur la page : www.unicef.org/auditandinvestigation.

41. Les décisions 2009/8 et 2011/21 du Conseil d'administration concernant la divulgation limitée ne concernent que les rapports établis par le Bureau entre 2009 et la fin septembre 2012. En 2015, à la demande d'un État Membre, le Bureau a rendu publics trois rapports d'audit interne, qui sont consultables sur l'ancien système d'accès à distance.

IX. Résultats des audits internes

A. Mesures convenues par l'administration

42. Les 38 rapports d'audit interne établis par le Bureau de l'audit interne et des investigations renfermaient un total de 577 mesures que l'administration s'est engagée à entreprendre pour remédier aux risques et aux faiblesses relevés lors des audits. Parmi ces mesures, 108 (19 %) ont été jugées hautement prioritaires. Dans le tableau 1, le Bureau de l'audit interne et des investigations a classé ces mesures en fonction des domaines de risque définis par l'UNICEF dans le cadre de sa structure d'évaluation et de notification des risques.

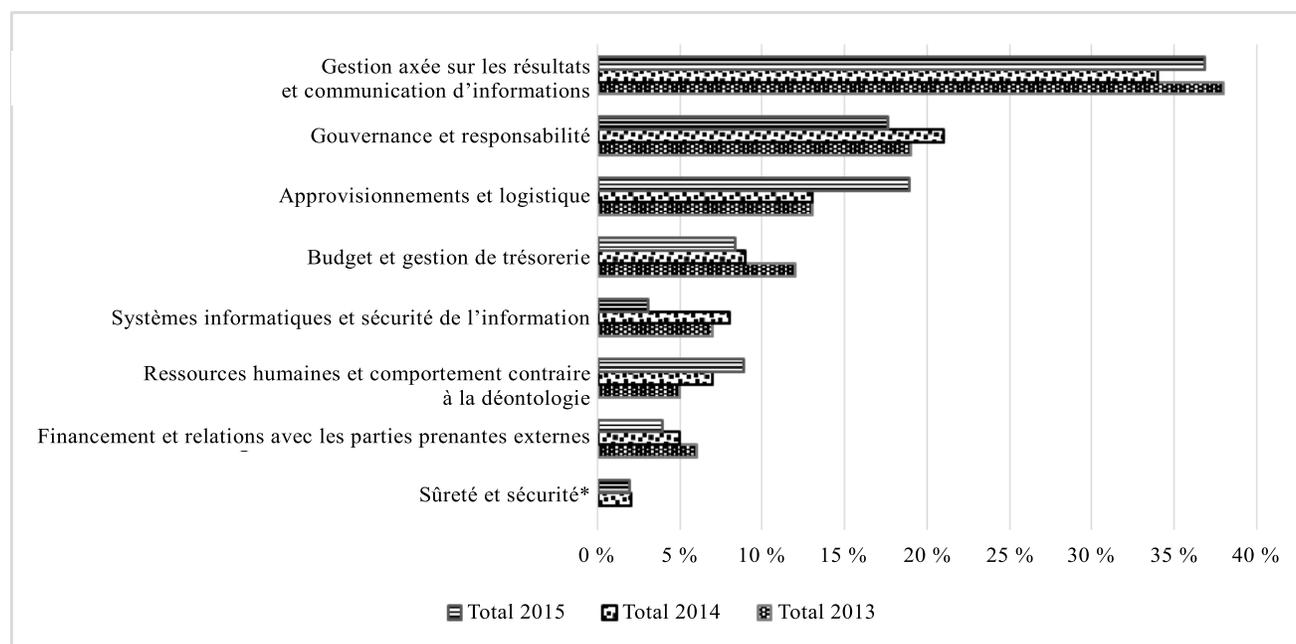
Tableau 1
Nombre de mesures convenues par grand domaine de risque en 2015

Domaine de risque	Nombre de mesures convenues		Pourcentage du total	
	Total	Hautement prioritaires	Total	Hautement prioritaires
1. Gestion axée sur les résultats et communication d'informations	207	48	37	48
2. Gouvernance et responsabilité	99	11	18	11
3. Approvisionnements et logistique	106	24	19	24
4. Systèmes informatiques et sécurité de l'information	17	0	3	0
5. Budget et gestion de trésorerie	47	5	8	5
6. Financement et relations avec les parties prenantes externes	22	2	4	2
7. Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie	50	8	9	8
8. Sûreté et sécurité	11	2	2	2
9. Catastrophes naturelles et épidémies	1	0	0	0
10. Stratégie organisationnelle et neutralité	1	0	0	0
Total	561*	100	100	100

* Le tableau 1 exclut les 16 recommandations (8 hautement prioritaires et 8 moyennement prioritaires) émises à l'issue de l'audit conjoint du programme Unis dans l'action au Malawi (2015/10) car ce n'est pas le Bureau de l'audit interne et des investigations mais le Service de la vérification interne des comptes du Programme des Nations Unies pour le développement qui est chargé de leur suivi.

43. La répartition des mesures convenues par domaine de risque de l'UNICEF en 2015 montre une tendance similaire à celle des années précédentes, avec trois domaines présentant les plus hauts niveaux de risques résiduels : la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations; les approvisionnements et la logistique; la gouvernance et la responsabilité. Ces domaines représentent 74 de toutes les mesures convenues (et 83 % des mesures hautement prioritaires). La figure 1 ci-dessous présente une comparaison des mesures convenues en 2015 avec celles convenues en 2013 et en 2014.

Figure I
Répartition des mesures convenues par grand domaine de risque pour 2013, 2014 et 2015.



* Aucune mesure n'a été convenue en matière de sûreté et de sécurité en 2013.

44. Les principaux processus pour lesquels les mesures de gestion des risques devraient rester prioritaires, en vue d'améliorer les résultats, sont décrits à l'annexe 2. L'administration de l'UNICEF a accepté et adopté, ou adopte actuellement, des mesures visant à résoudre les problèmes constatés dans les audits internes afin d'améliorer davantage la gestion axée sur les résultats.

B. Répartition des notes des audits

45. Le Bureau de l'audit interne et des investigations attribue des notes globales à partir des résultats de l'audit. Ces notes sont les suivantes (de la meilleure à la moins bonne) : a) sans réserve, b) avec réserve mineure, c) avec réserve majeure, d) défavorable. Le tableau 2 présente la répartition des notes par type d'audit. Comme indiqué plus haut, parmi les 38 audits internes effectués en 2015, 71 % ont obtenu des notes satisfaisantes (soit sans réserve, soit avec réserve mineure), ce qui représente une amélioration par rapport à 2014, où ce chiffre était de 64 %.

Tableau 2
Répartition des notes des audits

Domaine d'audit		Nombre d'audits	Nombre d'opinions sans réserve	Nombre d'opinions avec réserve mineure	Nombre d'opinions avec réserve majeure	Nombre d'opinions défavorables
Audits des bureaux de pays et des bureaux de zone	AOAC	6	0	3	3	0
	ALC	8	3	4	1	0
	AS	1	0	1	0	0
	MENA	4	0	3	1	0
	AEAA	9	1	4	4	0
	AEP	4	0	3	1	0
	ECO/CEI	2	0	2	0	0
Audits interorganisations		1	0	1	0	0
Siège/thématique		1	0	0	1	0
Bureaux régionaux		2	1	1	0	0
Total		38	5	22	11	0

Abréviations : AOAC : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale; ALC : Amérique latine et Caraïbes; AS : Asie du Sud; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord; AEAA : Afrique de l'Est et Afrique australe; EAP : Asie orientale et Pacifique; ECO/CEI : Europe centrale et orientale et Communauté d'États indépendants.

C. Conclusions notables des audits des bureaux de pays et des bureaux de zone

46. Les 34 audits des bureaux de pays et des bureaux de zone menés en 2015 étaient des audits complets, y compris l'audit du programme Eau, Assainissement et Hygiène pour tous (WASH) du bureau de pays du Kenya. Le tableau 3 ci-dessous illustre la répartition des 499 mesures convenues par domaine de risque et par région. La proportion des mesures convenues pour chaque région dépend également du nombre d'audits réalisés pour cette région et ne peut donc pas constituer une analyse comparée de l'adéquation des mesures adoptées par les régions en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles.

Tableau 3
Répartition des mesures convenues par domaine de risque et par région

Domaine de risque	MENA 4 audits	ALC 8 audits	AOAC 6 audits	AEP 4 audits	AEAA 9 audits	AS 1 audit	ECO/CEI 2 audits	Total 34 audits	Pourcentage du total
Gestion axée sur les résultats et communication d'informations	22	32	34	23	73	7	6	197	39
Gouvernance et responsabilité	11	12	19	9	26	4	7	88	18
Approvisionnements et logistique	10	10	19	11	26	2	3	81	16
Budget et gestion de trésorerie	5	12	8	4	13	1	1	44	9

Domaine de risque	MENA 4 audits	ALC 8 audits	AOAC 6 audits	AEP 4 audits	AEAA 9 audits	AS 1 audit	ECO/CEI 2 audits	Total 34 audits	Pourcentage du total
Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie	6	7	11	2	12	1	1	40	8
Financement et relations avec les parties prenantes externes	2	6	2	3	4	1	2	20	4
Stratégie organisationnelle et neutralité	–	–	–	1	–	–	–	1	–
Catastrophes naturelles et épidémies	–	–	–	–	–	–	1	1	–
Technologies de l'information et des communications et sécurité informatique	1	2	2	1	7	3	1	17	3
Sûreté et sécurité	1	–	4	–	5	–	–	10	2
Total général	58	81	99	54	166	19	22	499	
Pourcentage du total	12	16	20	11	33	4	4		100

Note : Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours à la somme de leurs éléments.

47. La gestion axée sur les résultats et la communication d'informations, la gouvernance et la responsabilité ainsi que les approvisionnements et la logistique sont les trois principaux domaines de risque pour lesquels des mesures de gestion sont nécessaires. Ces domaines représentaient 73 % de toutes les mesures convenues. Ces résultats sont similaires à ceux de 2014, où 72 % de toutes les mesures convenues concernaient les mêmes domaines de risque. D'après le Bureau de l'audit interne et des investigations, la principale cause des faiblesses relevées dans ces domaines était le niveau insuffisant de conformité avec les politiques et procédures de l'UNICEF concernées, que le Bureau a considérées comme généralement appropriées pour gérer le risque. Le Bureau a recensé des lacunes dans plusieurs domaines : la gestion axée sur les résultats, la planification des programmes, le soutien à la mise en œuvre des programmes, y compris dans le domaine de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT). Dans le domaine de la gouvernance et de la responsabilité, des lacunes ont également été constatées dans l'application de la gestion des risques et dans les structures de supervision des bureaux et la délégation de pouvoir. Dans le domaine des approvisionnements et de la logistique, des problèmes de conformité avec les contrôles internes de passation de marchés et de contrats ont été relevés.

D. Conclusions notables des audits interorganisations

48. Audit conjoint du programme Unis dans l'action au Malawi 2015/10 (PNUD n° 1312) : Le programme Unis dans l'action vise à mettre en place une structure des Nations Unies plus unifiée au niveau du pays. L'audit conjoint a porté sur les activités du programme Unis dans l'action au Malawi et sur ses 5 piliers (un chef, un programme, un fonds, un fonctionnement et une communication). L'audit a été réalisé par les services d'audit interne de quatre organismes des Nations Unies, à savoir l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le

Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. La note « partiellement satisfaisant » attribuée au programme Unis dans l'action signifie que « les processus de contrôles internes, de gouvernance et de gestion du risque sont généralement établis et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations. Un ou plusieurs problèmes détectés risquent d'entraver la concrétisation des objectifs de l'entité audité ». Cette note est principalement due aux points faibles constatés dans deux des piliers (un programme, un fonds). Sept points hautement prioritaires ont été recensés par l'audit, notamment : l'absence d'examen solide de la qualité du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et de plans de travail annuels conjoints; des carences dans la conception du PNUAD; des lacunes dans le plan intégré de suivi et d'évaluation; des insuffisances dans la communication d'informations sur les résultats; une stratégie de mobilisation des ressources incomplète pour le Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies »; des insuffisances dans la stratégie opérationnelle et dans son mécanisme de mise en œuvre; un suivi inadapté de la macroévaluation de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Aucune des 16 recommandations contenues dans le rapport n'a été spécifiquement communiquée à l'UNICEF pour que des mesures soient adoptées.

E. Conclusions notables des audits du siège et des bureaux régionaux

49. Audit interne de la gestion des contrats de service des divisions du siège de l'UNICEF (2015/14) : l'audit a porté sur les procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle dans le domaine de la gestion des contrats de service au sein des divisions du siège de l'UNICEF. Huit points prioritaires ont été recensés, dont la nécessité pour la Division des approvisionnements et la Division des ressources humaines de réexaminer les politiques, les procédures et les pratiques actuelles en matière de passation de marchés de service au siège, à la lumière des constatations de l'audit. Parmi les autres recommandations hautement prioritaires, on peut citer : la création d'indicateurs de résultats pour la passation de contrats de service; des procédures de supervision standard dans les cas de fournisseurs uniques de contrats de service; un plan d'action pour l'examen des données de base des fournisseurs dans le système virtuel intégré d'information; une évaluation des risques organisationnels relatifs à l'affectation des ressources humaines dans les divisions du siège.

50. Audit interne du Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes (2015/08) : l'audit a porté sur la gouvernance du bureau régional, les responsabilités vis-à-vis des bureaux de pays et l'appui aux opérations. L'audit n'a pas mis au jour de problème hautement prioritaire. Il a montré que les contrôles étaient tout à fait effectifs dans certains domaines, notamment concernant les structures consultatives et statutaires dont la composition et le mandat étaient adaptés, et concernant les procédures d'assurance-qualité en vue de l'élaboration du programme de pays. Le bureau avait actualisé son profil de risque et fait de la mise en œuvre de mesures visant à atténuer les risques moyens à élevés un indicateur de résultats. En 2014, le bureau régional avait organisé une étude visant à obtenir des informations des bureaux de pays sur sa performance dans ses principales fonctions.

51. Audit interne du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (2015/34) : l'audit a porté sur la gouvernance et la gestion des opérations du Bureau régional ainsi que sur le contrôle exercé sur les bureaux de la région et l'appui apporté. L'audit a mis en évidence un problème hautement prioritaire : les lacunes dans la gestion des contrats de services. Le bureau a accepté de renforcer la surveillance exercée sur l'application des contrôles prévus par l'UNICEF dans ce domaine, et de prendre un certain nombre de mesures spécifiques, notamment l'élaboration d'un plan relatif aux contrats de services, afin de veiller à ce que les contrats soient signés avant d'être mis en œuvre, la rédaction d'un mandat spécifiant les résultats concrets attendus et le calendrier de réalisation, et le renforcement de mécanismes d'assurance-qualité au regard du mandat. L'audit a fait apparaître que les contrôles étaient effectifs dans certains domaines, notamment concernant le taux d'exécution des évaluations du personnel, les procédures opérationnelles permanentes visant à définir les contrôles prévus concernant la supervision et l'appui apporté aux bureaux de pays et les systèmes de supervision et d'examen régulier des indicateurs de résultat des bureaux de pays. Il a également montré que le bureau avait dû faire face à plusieurs situations d'urgence graves et prolongées (crises dans cinq pays de la région durant la période de l'audit).

F. Services consultatifs

52. Les services consultatifs visent à donner à l'administration des orientations sur les risques et les contrôles et à apporter de la valeur ajoutée à la mission d'assurance fondamentale du Bureau. En 2015, le Bureau a effectué cinq missions de conseil, dont quatre ont fait l'objet d'un rapport :

- a) Appui au renforcement des capacités de gouvernance et de contrôle interne de l'Association mondiale du personnel;
- b) Examen de l'assurance-qualité des audits spéciaux des transferts en espèce à Madagascar effectués par Moore Stephens;
- c) Conflits d'intérêt et dispositif de transparence financière dans les divisions de l'UNICEF au siège;
- d) Renforcement de la capacité de gestion du bureau de pays de Haïti;
- e) Appui aux audits des donateurs (aucun rapport).

G. Suivi des recommandations émises à l'issue des audits

53. Dans le cadre de ses activités d'audit, le Bureau de l'audit interne et des investigations a continué d'examiner régulièrement les progrès de la mise en œuvre de toutes les mesures convenues par l'administration. Les rapports trimestriels du Bureau adressés au Directeur général, à l'équipe de direction et au Comité consultatif pour les questions d'audit reprennent les mesures qui n'ont toujours pas été mises en œuvre après plus de 18 mois à compter de la date de publication du rapport d'audit définitif.

54. Au 31 décembre 2015, 18 recommandations, dont 7 hautement prioritaires, n'avaient pas été mises en œuvre au bout de 18 mois. Toutes se rapportaient aux audits du siège et aux audits thématiques (voir annexe 3). On note une faible

amélioration par rapport à 2014, où le nombre de recommandations non mises en œuvre était de 20. Dans les deux cas, le nombre total reste minime dans la mesure où 18 recommandations représentent moins de 4 % des recommandations en attente de mise en œuvre à la fin de l'année 2015.

X. Résultats des enquêtes

A. Gestion par cas

55. En 2015, comme l'indique le tableau 4, le Bureau a instruit 142 dossiers, dont 52 étaient hérités de 2013 et de 2014 et 90 portaient sur des allégations de faute reçues en 2015 et jugées solides. À la fin de 2015, 43 dossiers reportés des années précédentes et 58 dossiers ouverts en 2015 avaient été classés.

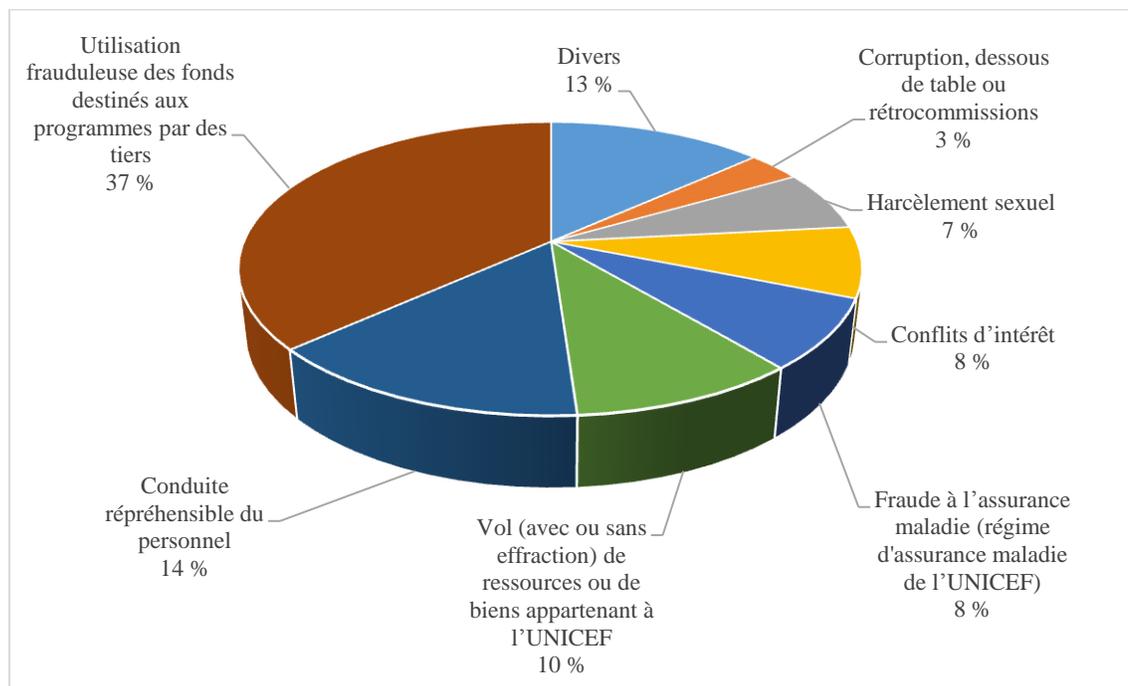
Tableau 4
Dossiers instruits en 2015

<i>Type de dossier</i>	<i>Nombre de dossiers</i>
Dossiers reportés (au 1 ^{er} janvier 2015)	52
Dossiers ouverts pendant l'année	90
Nombre total de dossiers	142
Dossiers classés (dossiers reportés depuis 2013)	(43)
Dossiers classés (dossiers ouverts pendant l'année)	(58)
Nombre total de dossiers classés	101
Dossiers ouverts au 31 décembre 2015	41

B. Analyse des dossiers

56. Le Bureau classe les allégations reçues et les dossiers ouverts en 17 catégories. Les affaires instruites en 2015 se rangent dans 14 de ces catégories. La figure II présente la répartition des dossiers par grande catégorie. Les trois catégories dans lesquelles aucune allégation n'a été enregistrée sont les suivantes : contrefaçons, conflits entre les membres du personnel, formulation délibérée de fausses allégations.

Figure II
Répartition des affaires par catégorie en 2015



57. En 2015, la majorité des affaires (61 %) s'inscrivaient dans trois catégories : utilisation frauduleuse des fonds destinés aux programmes par des tiers (33 dossiers); conduite répréhensible du personnel (13 dossiers); vol (avec ou sans effraction) de ressources ou de biens appartenant à l'UNICEF (9 dossiers). La part des cas d'utilisation frauduleuse des fonds destinés aux programmes par des tiers a augmenté par rapport à 2014 (19 % en 2014 contre 37 % en 2015). La catégorie « Divers », dans la figure II, regroupe notamment les cas de graves irrégularités de gestion nuisant aux finances ou à la réputation de l'UNICEF, d'irrégularités en matière d'achat, de représailles, de fraude aux indemnités (hors régime d'assurance maladie), de contrefaçon, de harcèlement et d'abus d'autorité.

58. La majorité des allégations provenaient de la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (38 %), de la région de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest (19 %) et de la région de l'Asie du Sud (13 %).

59. Les 41 dossiers ouverts au 31 décembre 2015 portaient principalement sur des allégations d'utilisation frauduleuse des fonds destinés aux programmes par des tiers (14 dossiers), de vol (avec ou sans effraction) de ressources ou de biens appartenant à l'UNICEF (5 dossiers) et de corruption et de versement de dessous de table ou de rétrocommissions (5 dossiers).

C. Classement des dossiers

60. Sur les 101 dossiers classés en 2015, 31 l'ont été parce que le Bureau n'a pas trouvé d'éléments étayant les allégations formulées et 16 parce que les membres du personnel concernés ont démissionné ou pris leur retraite au cours de l'enquête. La majorité des dossiers (71 %) ont été renvoyés aux bureaux de pays aux fins de recouvrement des fonds auprès des partenaires d'exécution ou des anciens membres du personnel. On trouvera au tableau 5 un récapitulatif des affaires classées.

Tableau 5
Récapitulatif des affaires classées en 2015

<i>Type de classement</i>	<i>Nombre d'affaires</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Acte de classement	63	63
1 a) Allégation non étayée	31	
1 b) Départ du membre du personnel concerné par l'allégation	16	
1 c) Mesure prise par le Bureau		
i. Recouvrement des fonds	9	
ii. Réprimande écrite	7	
Transmission du rapport d'enquête	34	34
2 a) À la Division des ressources humaines	8	
2 b) Au Bureau de la déontologie	1	
2 c) À un bureau de pays, à des fins de recouvrement	25	
Renvoi du dossier à un bureau de l'UNICEF, à un organe de l'ONU ou aux autorités locales	4	4
Nombre total d'affaires classées en 2015	101	100

Note : les chiffres étant arrondis, il se peut que le total n'atteigne pas 100 %.

61. Les 101 affaires classées par le Bureau en 2015 représentent une augmentation par rapport aux 72 de 2014. Vingt-cinq rapports d'enquête ont été établis concernant deux partenaires d'exécution des gouvernements et leurs activités. Le nombre de cas où les membres du personnel visés par une allégation ont quitté l'Organisation pendant l'enquête a également augmenté en 2015.

62. En 2015, 66 % des 101 dossiers clos l'ont été dans les neuf mois suivant la réception de l'allégation.

63. Le Bureau a recensé 16 affaires, dont une divisée en 23 sous-dossiers, qui auraient entraîné une perte financière pour l'Organisation d'un montant total de 790 095 dollars. D'après les informations dont dispose le Bureau, 23 900 dollars auraient été recouvrés au 31 décembre 2015. La répartition de ces montants est présentée dans le tableau 6.

Tableau 6
Incidence financière des affaires ayant fait l'objet d'une enquête en 2015

<i>Catégorie</i>	<i>Perte potentielle*</i> <i>(dollars É.-U.)</i>	<i>Montant recouvré</i> <i>(dollars É.-U.)</i>
Utilisation frauduleuse des fonds destinés aux programmes par des tiers	341 145	22 900
Vol (avec ou sans effraction) de ressources ou de biens appartenant à l'UNICEF	369 224	1 000
Fraude à l'assurance médicale	79 726	0
Total	790 095	23 900

* Ces montants correspondent à la perte financière évaluée dans le cadre des enquêtes effectuées.

D. Sanctions disciplinaires et autres mesures prises

64. Le Bureau a présenté huit rapports d'enquête à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines. Un rapport relatif à des représailles exercées contre un dénonciateur d'abus a été soumis au Conseiller principal du Bureau de la déontologie pour qu'il y donne suite, conformément à la directive CF/EXD/2007-005. À la fin de 2015, la Division avait pris les mesures suivantes :

- a) Trois renvois sans préavis;
- b) Deux cessations de service avec indemnité;
- c) Une rétrogradation avec suspension du droit à un avancement pendant deux ans;
- d) Un blâme écrit pour une durée de cinq ans;
- e) Aucune autre suite, la personne mise en cause ayant démissionné après la transmission du rapport d'enquête;
- f) Aucune autre suite.

Annexe 1

Rapports d'audit et rapports consultatifs publiés en 2015¹

N° de référence	Audits de l'UNICEF	Nombre de mesures convenues ²		Conclusions ³	
		Total	Haute priorité		
Bureaux de pays ou de zone					
1.	2015/02	Bureau de pays d'El Salvador (<i>à distance</i>) ⁴	6	1	Q-M
2.	2015/03	Programme WASH du bureau de pays du Kenya	19	4	Q-S
3.	2015/04	Bureau de pays du Guatemala	5	0	U
4.	2015/05	Bureau de pays de l'Azerbaïdjan (<i>à distance</i>)	12	1	Q-M
5.	2015/06	Bureau de pays de la Somalie	22	5	Q-S
6.	2015/07	Bureau de pays du Brésil	21	4	Q-S
7.	2015/09	Bureau de pays du Costa Rica (<i>à distance</i>)	8	1	Q-M
8.	2015/11	Bureau de pays des Comores	14	1	Q-M
9.	2015/12	Bureau de pays de la République populaire démocratique de Corée (<i>à distance</i>)	6	0	Q-M
10.	2015/13	Bureau de pays de l'Algérie (<i>à distance</i>)	18	5	Q-S
11.	2015/17	Bureau de pays du Kenya	21	4	Q-S
12.	2015/18	Bureau de pays du Togo (<i>à distance</i>)	13	2	Q-M
13.	2015/19	Bureau de pays du Bénin (<i>à distance</i>)	11	3	Q-M
14.	2015/20	Bureau de pays de la République centrafricaine	22	6	Q-S
15.	2015/21	Bureau de pays de Madagascar	18	4	Q-M
16.	2015/22	Bureau de pays de la Namibie (<i>à distance</i>)	5	0	U
17.	2015/24	Bureau de pays de la République démocratique du Congo	19	6	Q-M
18.	2015/25	Bureau de pays du Soudan du Sud	26	8	Q-S
19.	2015/26	Bureau de pays du Zimbabwe	21	1	Q-M
20.	2015/27	Bureau de pays du Panama (<i>à distance</i>)	8	0	U
21.	2015/28	Bureau de pays de l'Inde	19	2	Q-M
Bureaux de pays ou de zone (suite)					
22.	2015/29	Bureau de pays d'Oman (<i>à distance</i>)	10	2	Q-M
23.	2015/30	Bureau de pays de la Zambie	20	2	Q-M
24.	2015/31	Bureau de pays du Cambodge	6	2	Q-M
25.	2015/32	Bureau de pays de Cuba (<i>à distance</i>)	11	2	Q-M
26.	2015/33	Bureau de pays du Nigéria	21	5	Q-S

¹ Les rapports sont énumérés par ordre de numéro de référence.

² Certains plans d'action présentant un niveau modéré ou élevé de risques ont été transmis au Directeur général de manière confidentielle afin d'éviter d'exposer l'Organisation aux risques en question.

³ Les conclusions peuvent être les suivantes : opinion sans réserve (U); opinion avec réserve mineure (Q-M); opinion avec réserve majeure (Q-S); opinion défavorable (A).

⁴ Des audits ont été effectués à distance pour 13 bureaux de pays et de zone, en utilisant une méthode associant technologies de l'information et des communications et données analytiques.

N° de référence	Audits de l'UNICEF	Nombre de mesures convenues ²		Conclusions ³	
		Total	Haute priorité		
27.	2015/35	Bureau de pays de la Tunisie	12	2	Q-M
28.	2015/36	Bureau de l'État de Palestine	18	1	Q-M
29.	2015/37	Bureau du Kosovo (<i>à distance</i>)	10	1	Q-M
30.	2015/38	Bureau de pays du Timor-Leste (<i>à distance</i>)	17	5	Q-M
31.	2015/39	Bureau de pays du Nicaragua	11	0	U
32.	2015/40	Bureau de pays des Philippines	25	6	Q-S
33.	2015/41	Bureau de pays de la République dominicaine	11	1	Q-M
34.	2015/42	Bureau de pays de la Guinée-Bissau	13	4	Q-S
Total			499	91	
Audits des bureaux régionaux					
1.	2015/08	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	10	0	U
2.	2015/34	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	20	1	Q-M
Total			30	1	
Audit au Siège et audits thématiques					
1.	2015/14	Gestion des contrats de louage de services par les Divisions de l'UNICEF au siège	32	8	Q-S
Total			32	8	
Audits interorganisations					
1.	2015/10	Programme Unis dans l'action au Malawi (audit conjoint) ⁵	16	8	Q-M
Total			16	8	
Services consultatifs⁶					
1.	2015/01	Appui au renforcement des capacités de gouvernance et de contrôle interne de l'Association mondiale du personnel	s.o.	s.o.	s.o.
2.	2015/15	Examen de l'assurance-qualité des audits spéciaux des transferts en espèces à Madagascar effectués par Moore Stephens	s.o.	s.o.	s.o.
3.	2015/16	Conflits d'intérêt et dispositif de transparence financière dans les divisions de l'UNICEF au siège	s.o.	s.o.	s.o.
4.	2015/23	Renforcement de la capacité de gestion du bureau de pays d'Haïti	s.o.	s.o.	s.o.
Total			577	108	

Abréviation : s.o. = sans objet.

⁵ Audit effectué conjointement par le Service de la vérification interne des comptes du PNUD (qui en a assuré la direction), la FAO, le FNUAP et l'UNICEF. Le rapport a été présenté à la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement. Le Bureau de l'audit interne et des investigations ne suit pas l'état de mise en œuvre des recommandations formulées dans ce rapport.

⁶ En plus des quatre éléments énumérés, le Bureau de l'audit interne et des investigations a fourni des services consultatifs à la Division de la gestion financière et administrative dans le cadre des missions de vérification de la Commission européenne. Aucun rapport n'a été publié.

Annexe 2

Processus clefs identifiés nécessitant des mesures à prendre en priorité par l'administration

Domaine de risque	Mesures de haute priorité convenues	
	Nombre	Pourcentage du total
I. Gestion axée sur les résultats et communication d'informations	48	48
1. Appui à la mise en œuvre du programme	21	21
2. Suivi de la mise en œuvre du programme	12	12
3. Planification du programme	7	7
4. Communication des informations	6	6
5. Évaluation	2	2
II. Approvisionnement et logistique	24	24
1. Passation de marchés et contrats	19	19
2. Gestion des stocks	5	5
III. Gouvernance et responsabilité	11	11
Structures de supervision	7	7
1. Délégation de pouvoir	2	2
2. Mesure de performances	1	1
3. Gestion des risques	1	1
IV. Budget et gestion de trésorerie	5	5
1. Gestion financière	5	5
V. Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie	8	8
1. Dotation en personnel	6	6
2. Déontologie	2	2
VI. Financement et relations avec les parties prenantes externes	2	2
1. Gestion et mobilisation des ressources	2	2
VII. Sûreté et sécurité	2	2
Total	100⁷	100

⁷ Les huit recommandations hautement prioritaires figurant dans l'audit conjoint du programme Unis dans l'action au Malawi font l'objet d'un suivi par l'organisme chef de file, le PNUD, et ne sont pas prises en compte ici.

Annexe 3

Recommandations restées sans suite depuis plus de 18 mois

I. Audit du cadre de gestion des politiques et procédures, établi en juin 2012 (trois recommandations, non encore appliquées depuis 42 mois)

1. Deux recommandations portent sur la structure de gouvernance des politiques, procédures et orientations organisationnelles et sur l'établissement de normes minimales pour l'élaboration et la gestion de politiques.

2. *État d'avancement : le Bureau du Contrôleur a discuté du projet de politique sur le cadre réglementaire de l'UNICEF avec le Directeur général adjoint chargé de la gestion en octobre 2015. Ils sont convenus que le projet serait présenté au Directeur général une fois qu'il aurait été révisé sur la base des consultations avec le Bureau du conseiller juridique et le Directeur général adjoint de l'UNICEF.*

3. La troisième recommandation porte sur la définition d'une plateforme organisationnelle commune pour stocker toutes les politiques et procédures.

4. *État d'avancement : le Bureau du Contrôleur et le Directeur de la Division des solutions et services informatiques se sont réunis en octobre 2015 et sont convenus de travailler de concert pour trouver un logiciel de gestion des politiques dans le cadre d'un système plus vaste de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle et d'une stratégie plus large en matière de gestion des contenus. Des fonds ont déjà été alloués à cette plateforme. Les fonctionnalités du futur logiciel de gestion des politiques seront détaillées dans le projet de politique sur le cadre réglementaire.*

II. Audit des contrôles d'accès des utilisateurs et de la répartition des tâches, établi en avril 2013 (une recommandation, non encore appliquée depuis 32 mois)

5. Une recommandation porte sur l'élaboration d'une politique visant à formaliser la structure de gouvernance relative aux rôles d'utilisateur, à décrire les processus relatifs aux organes de contrôle et à l'appui des équipes, et à veiller à ce que la gouvernance et la supervision de la sécurité de l'accès des utilisateurs au progiciel de gestion intégré soient pleinement effectives.

6. *État d'avancement : des progrès ont été accomplis dans la description des processus et le Groupe des propriétaires du système VISION a adopté le mandat du Groupe de la gouvernance des rôles de l'utilisateur.*

III. Audit de la gestion de la trésorerie de l'UNICEF, établi en juillet 2013 (cinq recommandations, non encore appliquées depuis 29 mois)

7. Une recommandation porte sur la recherche d'un nouveau logiciel de gestion de trésorerie qui permette l'automatisation nécessaire pour répondre efficacement et précisément aux obligations en matière de gestion de trésorerie. Une analyse coût-avantage sera menée pour évaluer l'efficacité d'un système de gestion de trésorerie

intégré à SAP par rapport à des solutions logicielles indépendantes pouvant fonctionner en interface avec SAP.

8. *État d'avancement : la Division de la gestion financière et administrative a fait savoir qu'une analyse coût-avantage a été menée et qu'il a été convenu d'adopter une solution intégrée. La carte des « points chauds » a été mise en œuvre et retracera les tendances des dépenses, les flux de trésorerie, le caractère raisonnable des demandes de reconstitution et les soldes des liquidités en fin d'exercice. Il reste à mettre en place l'outil d'analyse de portefeuille.*

9. Une recommandation a pour objet de veiller à ce qu'il existe, avec l'ensemble des partenaires financiers mondiaux, des accords écrits qui soient conformes aux conditions prévues par l'Organisation des Nations Unies et que, dans la mesure du possible, des comptes de dépôt soient ouverts au sein d'institutions financières mondiales et régionales plutôt que dans des banques locales pour ce qui concerne les comptes des opérations des bureaux de pays et les comptes des donateurs issus du secteur privé.

10. *État d'avancement : le Bureau des affaires juridiques de l'ONU continue de négocier des accords mondiaux avec les six banques principales de l'Organisation. L'UNICEF a établi des accords avec les principales banques et revoit systématiquement les accords conclus avec les banques locales dans le cadre de son projet de rationalisation bancaire, qui vise à construire une meilleure « infrastructure bancaire » mondiale. Une étude SWIFT a également été menée pour évaluer la capacité des banques à recevoir des virements électroniques et à fournir des relevés bancaires électroniques.*

11. Une recommandation porte sur la mise en œuvre des modules SAP relatifs à la planification des besoins de trésorerie et à la gestion de la trésorerie.

12. *État d'avancement : la Division de la gestion financière et administrative a fait savoir que la mise en place de l'outil de planification a été reportée jusqu'à ce que des fonds soient mobilisés, au plus tôt au prochain exercice biennal.*

13. Une recommandation tend à ce que la Division de la gestion financière et administrative mobilise les ressources humaines et les moyens techniques nécessaires pour suivre les politiques et les directives relatives au contrôle des risques, à la hiérarchisation de la configuration SAP et des obligations en matière de communication de l'information sur la gestion de la trésorerie, ainsi qu'à l'évaluation des besoins en matière de savoir-faire technologique SAP.

14. *État d'avancement : la Division de la gestion financière et administrative a indiqué qu'à l'exception de l'outil d'analyse de portefeuille, la plupart des domaines essentiels avaient été traités. La carte des « points chauds » a été mise en œuvre et retracera les tendances des dépenses, les flux de trésorerie, le caractère raisonnable des demandes de reconstitution et les soldes des liquidités en fin d'exercice. La direction doit encore arrêter sa décision définitive sur les recommandations en matière d'effectifs.*

15. Une recommandation porte sur la mise en œuvre, par la Division de la gestion financière et administrative, de l'outil d'analyse de portefeuille SAP pour produire des indicateurs solides de rendement du portefeuille d'investissements.

16. *État d'avancement : la Division a fait savoir que l'outil d'analyse de portefeuille SAP n'avait pas encore été mis en place.*

IV. Audit du Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics, établi en décembre 2013 (deux recommandations, non encore appliquées depuis 24 mois)

17. Deux recommandations tendent, la première, à la publication, par le Bureau du Directeur général, d'une directive administrative énonçant la vision et le cadre stratégiques de mise en œuvre de la fonction de mobilisation des ressources de l'UNICEF et décrivant les rôles et les responsabilités qui incombent au Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics (aujourd'hui la Division des partenariats publics) et à d'autres unités administratives de l'UNICEF, et, la seconde, à la définition d'une stratégie et de conditions visant à améliorer la qualité et la ponctualité des rapports remis par les donateurs à l'échelle mondiale, à la clarification des responsabilités de la Division des partenariats publics et des bureaux régionaux en ce qui concerne le contrôle et l'appui dans le domaine de la communication de l'information par les donateurs.

18. *État d'avancement* : en juin 2015, le Directeur général adjoint chargé des partenariats a informé le Bureau que le mandat relatif aux rôles et aux responsabilités de l'UNICEF en matière de mobilisation des ressources avait été arrêté et serait annoncé en vue de lancer les travaux concernant la publication de la version révisée de la directive administrative. En janvier 2016, le Directeur général adjoint chargé des partenariats a informé le Bureau de l'audit interne et des investigations qu'un consultant avait été engagé pour examiner le cadre de responsabilisation régissant la mobilisation des ressources.

V. Audit du Bureau de la recherche, établi en décembre 2013 (quatre recommandations, non encore appliquées depuis 24 mois)

19. Une recommandation porte sur l'élaboration, par le Bureau du Directeur général, d'une politique sur la recherche qui définisse le mandat, les objectifs, les attributions, les pouvoirs et la responsabilité du Bureau de la recherche et des autres organes de l'UNICEF accomplissant des travaux de recherche, fixe des normes en matière de recherche à l'UNICEF, précise les obligations en matière de communication de l'information au Conseil d'administration, et institue des mécanismes permettant de contrôler le respect de cette politique et d'en rendre compte.

20. *État d'avancement* : le Comité permanent de la recherche et des données a examiné l'avant-projet de la politique sur la recherche en juin 2015. Après révision et consultation finale avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux, le projet révisé a été soumis au Bureau du Directeur général pour examen.

21. Une recommandation porte sur l'examen, par le Bureau du Directeur général, des mécanismes de financement du Bureau de la recherche.

22. *État d'avancement* : le Bureau du Directeur général appuie les efforts déployés avec succès par le Bureau de la recherche pour mobiliser auprès de sources extérieures un financement à long terme. Recommandation appliquée par la suite (février 2016).

23. Une recommandation porte sur le renforcement, par le Bureau du Directeur général, de sa nouvelle politique de recherche, l'indépendance du Bureau de la recherche et les mécanismes visant à favoriser et à préserver cette indépendance.

24. *État d'avancement : dans sa décision publiée en 2014, le Directeur général a déclaré que le Bureau de la recherche conserverait son indépendance vis-à-vis des partenaires extérieurs pour ce qui concerne sa fonction de recherche et ses activités de mobilisation de ressources. La politique sur la recherche devrait couvrir la question relative à l'indépendance du Bureau. La version révisée du projet de politique a été soumise au Bureau du Directeur général pour examen.*

25. Une recommandation tend à l'établissement, par la Division des données, de la recherche et des politiques, de procédures et d'orientations indiquant la marche à suivre pour mener les activités de recherche et autres activités connexes entreprises à tous les niveaux au sein de l'UNICEF et pour en rendre compte, à la prise en compte de la nouvelle classification dans la nouvelle politique sur la recherche, et à la mise en place de mécanismes destinés à contrôler les dépenses liées à la recherche et à en rendre compte chaque année.

26. *État d'avancement : le Bureau de la recherche a indiqué qu'il établissait un rapport sur les dépenses liées à la recherche et élaborait des procédures relatives à l'assurance de la qualité et à la recherche. Recommandation appliquée par la suite (février 2016).*

VI. Audit de la Division des programmes, établi en décembre 2012 (trois recommandations, non encore appliquées depuis 36 mois)

27. Une recommandation porte sur le renforcement des mécanismes d'assurance de la qualité pour veiller à ce que la budgétisation axée sur les résultats soit mise en œuvre efficacement, en établissant un lien entre réalisations escomptées et besoins en ressources.

28. *État d'avancement : la Division des programmes élabore actuellement des directives sur la budgétisation axée sur les résultats et sur les coûts standards. Recommandation en cours de mise en œuvre.*

29. Une recommandation porte sur la formalisation d'arrangements permettant de garantir que la Division des programmes contribue en temps voulu aux principales procédures d'élaboration et d'examen des programmes de pays.

30. *État d'avancement : la Division des programmes élabore une directive administrative qui officialise sa participation, dans les plus brefs délais, aux procédures principales d'élaboration et d'examen des programmes des pays, ainsi que des documents rendant compte de la création officielle des groupes thématiques et des réseaux qui apportent des conseils techniques et un appui aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.*

31. Une recommandation tend au renforcement des mécanismes permettant d'avoir un retour sur la qualité et la pertinence des directives publiées, à la prise en compte des observations formulées lors de l'établissement d'autres directives, et à la création de procédures permettant d'obtenir un retour sur la qualité de l'appui technique que la Division des programmes apporte aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux.

32. *État d'avancement : la Division des programmes entend traiter tous les aspects relatifs à la publication de directives techniques sur les programmes par le biais de son Groupe de travail sur la gestion du savoir. Durant le premier trimestre de 2015, le Groupe a présenté le projet de procédures opérationnelles permanentes sur l'élaboration de directives techniques au Bureau du Directeur de la Division des programmes, ainsi qu'un mécanisme visant à consulter les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour obtenir leur avis. La Division des programmes fournissant un appui technique sous diverses formes (missions, webinaires, messages électroniques, appels téléphoniques, etc.), les modes de communication et la nature des demandes sont difficiles à suivre et à mesurer dans le cadre de l'évaluation des performances. Une enquête de satisfaction sera menée auprès des bureaux de pays pour obtenir leur avis sur l'appui technique reçu.*
