



Conseil économique et social

Distr. limitée
10 avril 2017
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2017

13-16 juin 2017

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport annuel de 2016 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 2016. 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 2016. Pour donner suite à la décision 2015/11 du Conseil d'administration, le présent rapport fournit également un avis, établi compte tenu de la portée des travaux entrepris, sur la qualité et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF.

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 2016 du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF est disponible sur le site Web du Conseil d'administration.

* [E/ICEF/2017/5](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé analytique	3
II. Mandat et fonctionnement	4
III. Indépendance et contrôle externe	5
IV. Normes professionnelles	6
V. Ressources	6
VI. Plan de travail du Bureau de l'audit interne et des investigations	7
VII. Résumé de la mission d'assurance et opinion en découlant	8
VIII. Divulgence des rapports d'audit interne	9
IX. Résultats des audits internes	10
X. Résultats des enquêtes	15
XI. Plan stratégique	19
Annexes	
1. Rapports d'audit et rapports consultatifs publiés en 2016	21
2. Processus clefs identifiés nécessitant des mesures à prendre en priorité par l'administration	23
3. Recommandations restées sans suite depuis plus de 18 mois	24

I. Résumé analytique

1. Conformément à la charte approuvée par le Directeur général, 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 accroître la transparence et à renforcer la responsabilité pour l'utilisation efficiente et efficace des ressources en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants. Le Bureau enquête également sur les allégations de faute pour aider l'organisme à appliquer une politique de tolérance zéro en matière de fraude, de corruption et autres irrégularités. Sa large portée institutionnelle lui permet d'attirer l'attention de l'administration 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 du Bureau a confirmé qu'en 2016, celui-ci avait continué de fonctionner conformément aux normes professionnelles applicables.

3. À la fin de l'année 2016, 22 rapports d'audit interne avaient été établis et 13 autres se trouvaient à divers stades d'avancement. Les rapports établis renfermaient un total de 304 recommandations (dont 69 hautement prioritaires) que l'administration avait accepté de mettre en œuvre pour remédier aux risques et problèmes constatés. Le Bureau a également établi un rapport de mission de conseil, et fourni un appui consultatif à l'administration dans plusieurs autres domaines.

4. Dans le cadre de ses activités courantes, le Bureau a examiné l'état d'application des mesures convenues par le passé pour veiller à ce que les risques résiduels soient traités par l'administration. Il a observé avec satisfaction une amélioration sensible du taux de mise en œuvre de ces mesures, le nombre de mesures en attente d'application depuis plus de 18 mois étant de 5 au 31 décembre 2016, contre 18 en 2015 et 20 en 2014.

5. Pour la deuxième année, pour donner suite à la décision 2015/11 du Conseil d'administration, le Bureau a émis un avis général, établi compte tenu de la portée des travaux entrepris, portant sur la qualité 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 cette structure était globalement satisfaisante en 2016.

6. Le Bureau a continué de publier ses rapports d'audit interne et de contribuer ainsi à accroître la responsabilité et la transparence à l'égard des parties prenantes de l'UNICEF. Il constate avec satisfaction qu'en 2016, l'UNICEF a rempli les exigences de la décision 2012/13 du Conseil d'administration. Un total de 20 rapports d'audit ont été divulgués pendant l'année, tandis qu'un rapport a été retenu par le Directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations après que ce dernier a estimé que les raisons de la demande de non-divulgateion satisfaisaient aux critères énoncés dans la décision 2012/13.

7. En 2016, le Bureau a enquêté sur 113 dossiers (dont 72 ouverts en 2016 et 41 reportés des périodes précédentes) et en a classé 71 pendant l'année. Un total de 22 dossiers ont été transmis à la Division des ressources humaines pour que cette dernière envisage des sanctions disciplinaires, tandis que sept autres ont été renvoyés aux fins de recouvrement ou d'autres mesures. Pour 25 des 71 dossiers

classés, les allégations n'ont pas pu être prouvées sur la base des éléments disponibles. Dans quatre autres dossiers, les plaintes ont été retirées avant la fin de l'enquête, tandis que cinq dossiers ont été classés parce que les membres du personnel visés ont démissionné au cours de l'enquête. Le Bureau a recensé des pertes brutes potentielles liées aux enquêtes menées en 2016 s'élevant à 1 223 860 dollars, dont 114 124 dollars avaient été recouvrés au 31 décembre 2016. Des mesures de recouvrement étaient encore en cours après la fin de l'année dans plusieurs dossiers. Le Bureau a également fourni des conseils afin d'aider l'UNICEF à réduire le risque futur de fraude et autres fautes et irrégularités de gestion.

8. Le Bureau a continué de dialoguer efficacement avec le Comité consultatif pour les questions d'audit tout au long de l'année pour l'aider à s'acquitter de son mandat. Le Comité a suivi les travaux du Bureau et fourni de précieux conseils afin de renforcer davantage l'efficacité des fonctions d'audit et d'enquête.

9. Le Bureau est reconnaissant au Directeur général et à l'équipe de direction de l'UNICEF pour le solide appui qu'ils lui ont apporté tout au long de l'année 2016. L'administration de l'UNICEF reste attachée à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions appropriées aux risques constatés par le Bureau.

10. Au cours de l'année 2016, le Bureau a également revu son orientation stratégique pour 2017 et au-delà, qui éclairera son plan de gestion de bureaux pour la période couverte par le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. Cette nouvelle orientation l'aidera à renforcer davantage ses capacités et ses moyens afin de faire face de manière efficace et efficiente à l'évolution des besoins de l'organisme en matière d'assurance et d'intégrité. Elle place notamment un accent accru sur les principaux risques et problèmes qui se posent à l'UNICEF, comme l'optimisation des ressources, la prévention ou la détection de la fraude et de la corruption, la mobilisation de la technologie et de l'innovation et le renforcement de la gestion de programme en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants.

II. Mandat et fonctionnement

11. Les buts, pouvoirs et attributions du Bureau de l'audit interne et des investigations sont énoncés dans la charte approuvée par le Directeur général. 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 membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, des consultants et des prestataires institutionnels.

12. Tout au long de l'année 2016, le Bureau a bénéficié de l'appui et de la coopération sans faille de l'équipe de direction de l'UNICEF. Le Directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations a communiqué de manière régulière

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 se tenir informé de l'évolution des activités et du profil de risque de l'UNICEF, et a travaillé directement avec l'administration sur les nouveaux risques et problèmes.

13. 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 faciliter la coopération et la collaboration. 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 interinstitutions pour pallier les risques communs auxquels sont exposés les financements communs et l'initiative « Unis dans l'action » et le fonctionnement du Fonds central pour les interventions d'urgence, 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.

14. 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 connaissance et la compréhension de l'UNICEF et de son environnement de travail; et la qualité et l'actualité des résultats des audits et des enquêtes.

III. Indépendance et contrôle externe

15. Le Bureau confirme dans le présent rapport avoir agi en toute indépendance : en 2016, il n'a subi aucune ingérence de la part de l'administration lors de la définition du champ d'intervention de ses audits et enquêtes, de la réalisation de son travail et de la communication de ses résultats.

16. 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 interne et d'enquête. En 2016, le Comité a examiné le Rapport annuel de 2015 du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF au Conseil d'administration, ainsi que le plan de travail du Bureau pour 2016 et les rapports trimestriels sur sa mise en œuvre. Il a également confirmé que le Bureau avait donné suite de manière satisfaisante aux recommandations en attente d'application formulées dans les rapports externes d'examen de l'assurance de la qualité pour l'année 2013. Le Directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations a participé à toutes les réunions du Comité en 2016.

17. En 2016, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a continué de s'appuyer sur le travail d'audit interne effectué par le Bureau.

IV. Normes professionnelles

18. 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 de régularité de la procédure énoncés au chapitre X du Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

19. 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 2016, 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

20. Le Bureau disposait d'une enveloppe budgétaire de 7,57 millions de dollars pour l'année 2016, dont 95 % avaient été dépensés en fin d'année. Les salaires du personnel et les voyages représentaient les plus grandes catégories de dépenses. Le budget prévoyait également des crédits supplémentaires destinés à financer un poste additionnel d'enquêteur P-4, qui a été pourvu.

21. En 2016, le tableau des effectifs du Bureau se composait de 33 postes : un directeur, un directeur adjoint, deux chefs de l'audit, un chef des enquêtes, 1 auditeur hors classe chargé des pratiques professionnelles, 1 éditeur, 17 auditeurs, 6 enquêteurs et 3 assistants administratifs. Au 31 décembre 2016, des mesures étaient en cours en vue de pourvoir le poste de directeur adjoint et d'autres avaient été menées à terme pour celui d'enquêteur, qui étaient tous deux devenus vacants au cours de l'année.

22. Dix 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 54 374 dollars au Bureau en dépenses de voyage. Le Bureau a aussi fait appel aux services de consultants extérieurs dans le cadre de certaines activités d'audit interne et d'enquête, pour un coût de 52 695 dollars.

23. Au vu des activités identifiées dans son plan de travail axé sur le risque, et de l'examen de sa performance par rapport à ce plan jusqu'au 31 décembre 2016, le Bureau de l'audit interne et des investigations estime que les ressources dont il dispose pour l'année ont été globalement adéquates et suffisantes. Il examinera et réévaluera les ressources financières et humaines nécessaires pour la période 2018-2021 lors de l'élaboration de son nouveau plan de gestion de bureaux.

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. Le Bureau apporte ainsi 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 des risques 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 au sein 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 2016.

26. Comme les années précédentes, la principale composante du plan de travail du Bureau pour 2016 concernait les bureaux de pays, comme l'exige la structure de programmation et de gestion décentralisées de l'UNICEF. 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 fondée sur les risques, le plan de travail du Bureau pour 2016 garantissait que les audits visaient de façon adéquate les principaux risques qui se posaient à l'UNICEF.

27. En demeurant concentré sur les risques et sur les problèmes primordiaux pour l'UNICEF et en respectant sa charte, le Bureau a déployé ses ressources judicieusement tout au long de 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. Le Bureau a établi 22 rapports d'audit finals en 2016, tandis que 13 autres rapports d'audit interne étaient en cours de rédaction à la fin de l'année. Les activités sur le terrain avaient été achevées pour tous les audits prévus au plan de travail axé sur le risque 2016. Compte tenu d'une évaluation en cours portant sur l'évolution du profil de risque de l'UNICEF ainsi que des initiatives et priorités en matière de changement organisationnel, plusieurs audits avaient été reportés, tandis que d'autres avaient été ajoutés au 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 2017. Un rapport formel avait été établi à l'issue d'une mission de conseil, tandis que des conseils avaient été fournis dans cinq autres domaines.

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'avis et des critères retenus; c) une déclaration de conformité aux normes d'audit interne adoptées par l'UNICEF; [et] 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 pour garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'UNICEF; la protection des actifs; le respect des règlements, règles et politiques; et la fiabilité des rapports sur la performance en ce qui concerne les finances et l'exécution des programmes. L'administration 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 2016. 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 entrepris.

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. Ces facteurs, combinés à la large portée des audits réalisés pendant l'année, aident le Bureau à tirer une conclusion globale.

33. Les rapports internes établis en 2016 rendent compte des audits de 18 bureaux extérieurs, trois mécanismes thématiques et une division du siège. La majorité des rapports d'audit établis en 2016 portent sur les activités relatives aux opérations et aux programmes de l'UNICEF en 2015 et 2016 (voir annexe 1).

34. Le Bureau de l'audit interne et des investigations attribue des notes globales à partir des résultats de l'audit, à savoir (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 associés donnent à l'administration 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 22 rapports d'audit interne établis en 2016, 17 (soit 77 %) étaient assortis d'une note globale satisfaisante et 5 (soit 23 %) d'une note non satisfaisante.

36. Au 31 décembre 2016, le taux global d'application des recommandations d'audit formulées dans les rapports établis en 2013, 2014 et 2015 était de respectivement 99,6 %, 99,2 % et 94,3 %. Ces taux donnent une assurance supplémentaire que des mesures adaptées sont prises rapidement par l'administration 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 des risques 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 de la portée des travaux entrepris, le Bureau de l'audit interne et des investigations 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 contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques doivent être renforcées, le Bureau se félicite que l'administration se soit engagée à y travailler ou y travaille déjà.

39. Le Bureau a suivi et appuyé plusieurs initiatives de l'administration visant à renforcer les systèmes de responsabilité et d'exécution de l'organisme, notamment la révision du cadre réglementaire de l'UNICEF; l'utilisation de fiches de suivi des résultats au niveau des bureaux de pays; les réformes du recrutement du personnel et de la gestion de la performance; l'amélioration de l'utilisation des technologies de l'information et de l'innovation; et l'expansion du Centre mondial de services partagés. Tous ces facteurs sont essentiels à l'amélioration de la performance de l'organisme, et le Bureau continuera de participer à ces initiatives en 2017.

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 à l'égard des parties prenantes. Conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration, le Bureau a divulgué tous les rapports d'audit interne qu'il a établis depuis le 30 septembre 2012. Sur les 22 rapports d'audit interne établis en 2016, 10 avaient été divulgués en intégralité à la fin de l'année, de même que 10 rapports qui étaient en cours d'examen au 31 décembre 2015. Un rapport a été retenu par le Directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations après que ce dernier a estimé que les raisons de la demande de non-divulgence satisfaisaient aux critères énoncés dans la décision 2012/13 du Conseil d'administration. La majorité des rapports d'audit restants avaient été établis vers la fin de l'année 2016, et devraient donc être divulgués début 2017. Le Bureau constate avec satisfaction qu'en 2016, l'UNICEF a continué de remplir les exigences de la décision 2012/13 du Conseil

d'administration. Tous les rapports divulgués à ce jour peuvent être consultés sur la page : www.unicef.org/auditandinvestigation.

IX. Résultats des audits internes

A. Mesures convenues par l'administration

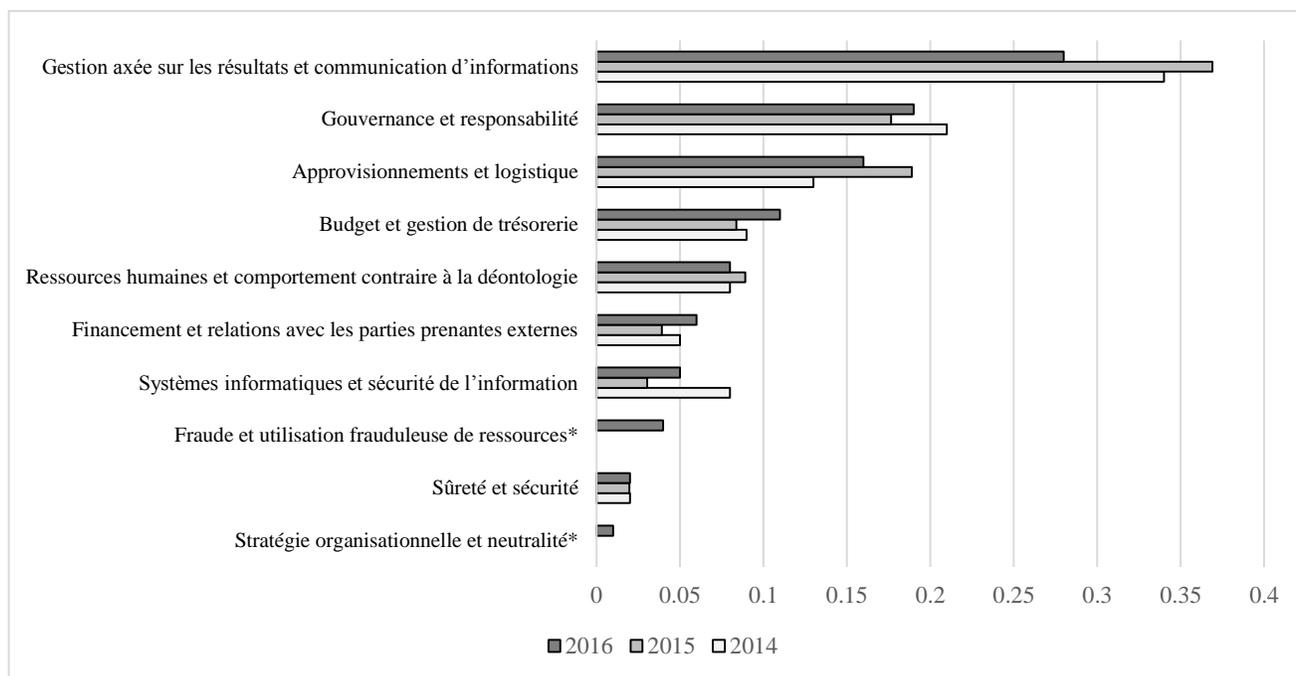
41. Les 22 rapports d'audit interne établis par le Bureau renfermaient un total de 304 mesures que l'administration s'est engagée à appliquer pour remédier aux risques et aux faiblesses relevés lors des audits. Parmi ces mesures, 69 (23 %) ont été jugées hautement prioritaires. Dans le tableau 1, le 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 2016

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	85	24	28 %	35 %
2. Gouvernance et responsabilité	57	7	19 %	10 %
3. Approvisionnements et logistique	48	13	16 %	19 %
4. Budget et gestion de trésorerie	33	5	11 %	7 %
5. Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie	25	4	8 %	6 %
6. Financement et relations avec les parties prenantes externes	19	8	6 %	12 %
7. Systèmes informatiques et sécurité de l'information	14	3	4 %	4 %
8. Fraude et utilisation frauduleuse de ressources	11	2	4 %	3 %
9. Sûreté et sécurité	8	2	3 %	3 %
10. Stratégie organisationnelle et neutralité	3	-	1 %	-
11. Catastrophes naturelles et épidémies	1	1	-	1 %
Total	304	69	100	100

42. La répartition des mesures convenues par domaine de risque de l'UNICEF en 2016 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; la gouvernance et la responsabilité; et les approvisionnements et la logistique. Ces domaines représentent 63 % de l'ensemble des mesures convenues (et 64 % des mesures hautement prioritaires). La figure 1 ci-dessous présente la répartition des mesures convenues en 2016 par comparaison avec celles convenues en 2014 et en 2015.

Figure 1
Répartition des mesures convenues par grand domaine de risque pour 2014, 2015 et 2016



* Aucune mesure n'a été convenue dans ces domaines pour les années antérieures.

43. Les principaux processus pour lesquels des mesures de gestion 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 remédier aux problèmes constatés dans les audits internes afin d'améliorer encore la gestion axée sur les résultats.

B. Répartition des notes des audits

44. Le Bureau de l'audit interne et des investigations attribue des notes globales à partir des résultats de l'audit, à savoir (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, 77 % des rapports d'audit interne établis en 2016 ont obtenu des notes satisfaisantes (soit « sans réserve », soit « avec réserve mineure »), ce qui représente une amélioration par rapport à 2015, où ce chiffre était de 71 %. La prudence s'impose toutefois lorsque l'on compare ces résultats d'une année à l'autre, car la nature, la portée et la complexité des audits effectués chaque année, ainsi que le contexte opérationnel et le profil de risque des activités auditées, varient.

Tableau 2
Répartition des notes des audits

Domaine d'audit	Région de l'UNICEF	Nombre d'audits	Nombre d'opinions sans réserve	Nombre d'opinions avec réserve mineure	Nombre d'opinions avec réserve majeure	Nombre d'opinions défavorables
Bureaux extérieurs	AEAA	4	0	3	1	0
	AOAC	3	1	0	1	1
	MEAN	3	0	2	0	1
	ECO/CEI	3	3	0	0	0
	AS	2	0	1	1	0
	AEP	2	0	2	0	0
	ALC	1	0	1	0	0
Siège/thématique		4	0	4	0	0
Total		22	4	13	3	2

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

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

45. Le Bureau a établi 18 rapports d'audit de bureaux extérieurs en 2016, portant sur des bureaux de l'UNICEF de chacune des sept régions. Le tableau 3 ci-dessous illustre la répartition des 248 mesures convenues issues des audits effectués sur le terrain par domaine de risque et par région.

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

Domaine de risque	AEAA 4 audits	AOAC 3 audits	MEAN 3 audits	ECO/CEI 3 audits	AS 2 audits	AEP 2 audits	ALC 1 audit	Total 18 audits	Pourcentage du total
Gestion axée sur les résultats et communication d'informations	17	16	19	4	6	9	4	75	30%
Gouvernance et responsabilité	7	14	8	3	4	4	-	40	16%
Approvisionnements et logistique	8	7	9	5	5	3	3	40	16%
Budget et gestion de trésorerie	3	7	5	2	2	3	2	24	10%
Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie	7	6	3	-	4	-	1	21	9%
Financement et relations avec les parties prenantes externes	4	2	3	1	3	2	1	16	7%
Fraude et utilisation frauduleuse de ressources	2	-	-	1	8	-	-	11	4%

Domaine de risque	AEAA 4 audits	AOAC 3 audits	MEAN 3 audits	ECO/CEI 3 audits	AS 2 audits	AEP 2 audits	ALC 1 audit	Total 18 audits	Pourcentage du total
Systèmes informatiques et sécurité de l'information	3	2	1	1	1	1	-	9	4%
Sûreté et sécurité	1	2	-	-	2	2	1	8	3%
Stratégie organisationnelle et neutralité	-	3	-	-	-	-	-	3	1%
Catastrophes naturelles et épidémies	-	-	1	-	-	-	-	1	-
Total	52	59	49	17	35	24	12	248	
Pourcentage du total	21%	24%	20%	7%	14%	9%	5%		100%

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

46. La gestion axée sur les résultats et la communication d'informations; la gouvernance et la responsabilité; et les approvisionnements et la logistique sont les trois principaux domaines de risque pour lesquels des mesures de gestion sont nécessaires. Ces domaines représentaient 62 % de l'ensemble des mesures convenues (contre 73 % en 2015).

47. L'accent continu placé sur ces domaines dans les audits des bureaux de pays a aidé l'administration à se concentrer sur la résolution de certaines lacunes ayant trait au contrôle et à la conformité dans des processus clés relatifs, entre autres, à la planification des programmes, à l'évaluation et à la notification des risques, à l'appui à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation, et à la passation de marchés et de contrats.

48. Le Bureau s'est en outre davantage concentré sur la gestion des risques ainsi que sur les risques stratégiques plus larges dans le cadre de ses audits sur le terrain. En continuant de s'engager de manière constructive aux côtés des bureaux de pays de l'UNICEF, il renforce leur supervision, leur gestion des risques et leur gestion de la performance, et consolide ainsi la capacité de l'organisme d'obtenir des résultats en faveur des enfants.

D. Conclusions notables des audits interorganisations

49. Audit interne de la Division des programmes (2016/11) : L'audit a porté sur les fonctions de la gouvernance et des partenariats, de l'assistance technique et de l'appui aux programmes de la Division des programmes. Il a fait apparaître que les contrôles étaient effectifs dans nombre de domaines, notamment l'établissement d'un cadre régissant la collaboration avec les bureaux régionaux et la publication de procédures opérationnelles permanentes régissant des processus importants tels que la collaboration avec les bureaux extérieurs, les donateurs et les partenaires. Il a donné lieu à cinq mesures convenues hautement prioritaires, notamment concernant la nécessité de clarifier les principaux rôles et responsabilités et de donner un point de référence pour la collaboration entre les divisions; de veiller à ce que la structure opérationnelle de la division et ses ressources soient conformes à la structure de

gestion convenue pour le bureau; d'effectuer un suivi régulier des crédits budgétaires et de leur utilisation; d'établir plus clairement les liens entre les résultats figurant dans le plan stratégique de l'UNICEF, le plan de gestion de bureaux et les plans de travail annuels; et d'élaborer des stratégies de mobilisation des ressources spécifiques (notamment en accordant la priorité aux domaines de résultats sous-financés).

50. Audit interne de l'approvisionnement en fournitures destinées aux programmes par la Division des approvisionnements pour le compte des bureaux de pays (2016/05) : L'audit a porté sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles concernant ces approvisionnements. Il a fait apparaître que les contrôles étaient effectifs dans un certain nombre de domaines, notamment la définition d'objectifs, la gestion des risques et le suivi de la performance. Il a donné lieu à deux mesures convenues hautement prioritaires concernant la garantie de la validité, de l'exhaustivité et de l'exactitude des données de base des fournisseurs pour des groupes spécifiques de prestataires; et l'établissement d'un mécanisme de supervision en vue d'améliorer le suivi de la qualité des prestataires, notamment en optimisant le recours aux inspections avant livraison.

51. Audit interne de la planification de l'infrastructure informatique et de la reprise des systèmes informatiques après un sinistre dans les bureaux extérieurs (2016/07)¹ : L'audit a porté sur l'adéquation et de l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle concernant la gestion de la planification de l'infrastructure informatique et de la reprise des systèmes informatiques après un sinistre dans les bureaux extérieurs.

52. Audit interne de la gestion des autres ressources (2016/08) : L'audit a porté sur les processus de gestion des autres ressources, notamment la comptabilité, l'allocation, le suivi et la communication d'informations concernant l'utilisation de ces ressources et l'obtention de résultats, et la clôture des subventions arrivées à expiration. L'audit a fait apparaître que les contrôles étaient effectifs dans un certain nombre de domaines, notamment la définition d'une stratégie de mobilisation des ressources, les structures de coordination entre les divisions et la gestion des accords conclus avec les donateurs. Il a donné lieu à quatre mesures convenues concernant l'identification et la gestion des risques relatifs à la gestion des autres ressources; le suivi de la présentation de rapports destinés aux donateurs; l'amélioration de la ponctualité de la communication d'informations; et le suivi des créances échues et des subventions arrivant à expiration.

E. Services consultatifs

53. Les services consultatifs aident l'administration à améliorer les systèmes, les mécanismes et les contrôles, et complètent la mission d'assurance fondamentale du Bureau. En 2016, le Bureau a établi un rapport formel de mission de conseil sur la Division de la Collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé. Il a en outre continué de fournir un appui consultatif à la hiérarchie dans plusieurs domaines, dont certains ont également éclairé la planification des exercices d'assurance connexes en 2017.

¹ Ce rapport n'a pas été divulgué, conformément aux critères énoncés dans la décision 2012/13 du Conseil d'administration.

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

54. Dans le cadre de ses activités d'audit, le Bureau a continué d'examiner régulièrement les progrès de la mise en œuvre des mesures convenues par l'administration, et d'assurer un suivi sur place, le cas échéant. Les rapports trimestriels du Bureau de l'audit interne et des investigations 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 d'établissement du rapport d'audit définitif.

55. Au 31 décembre 2016, cinq recommandations, dont quatre hautement prioritaires, n'avaient pas été mises en œuvre au bout de 18 mois (voir annexe 3), soit une nette amélioration par rapport à 2015 et 2014, où ce chiffre était de respectivement 18 et 20. Ces cinq recommandations représentaient 2 % du nombre total de mesures en attente d'application à la fin de l'année 2016.

X. Résultats des enquêtes

A. Gestion des dossiers

56. En 2016, le Bureau a instruit 113 dossiers (voir tableau 4) dont 41 étaient hérités des années antérieures et 72 portaient sur des allégations de faute reçues en 2016 et jugées suffisamment solides pour justifier l'ouverture d'une enquête. À la fin de l'année 2016, 28 dossiers reportés des années précédentes et 43 dossiers ouverts en 2016 avaient été classés.

Tableau 4
Dossiers instruits en 2016

<i>Type de dossier</i>	<i>Nombre de dossiers</i>
Dossiers reportés (au 1 ^{er} janvier 2016)	41
Dossiers ouverts pendant l'année	72
Nombre total de dossiers	113
Dossiers classés (dossiers reportés depuis 2015)	(28)
Dossiers classés (dossiers ouverts pendant l'année)	(43)
Nombre total de dossiers classés	71
Dossiers ouverts au 31 décembre 2016	42

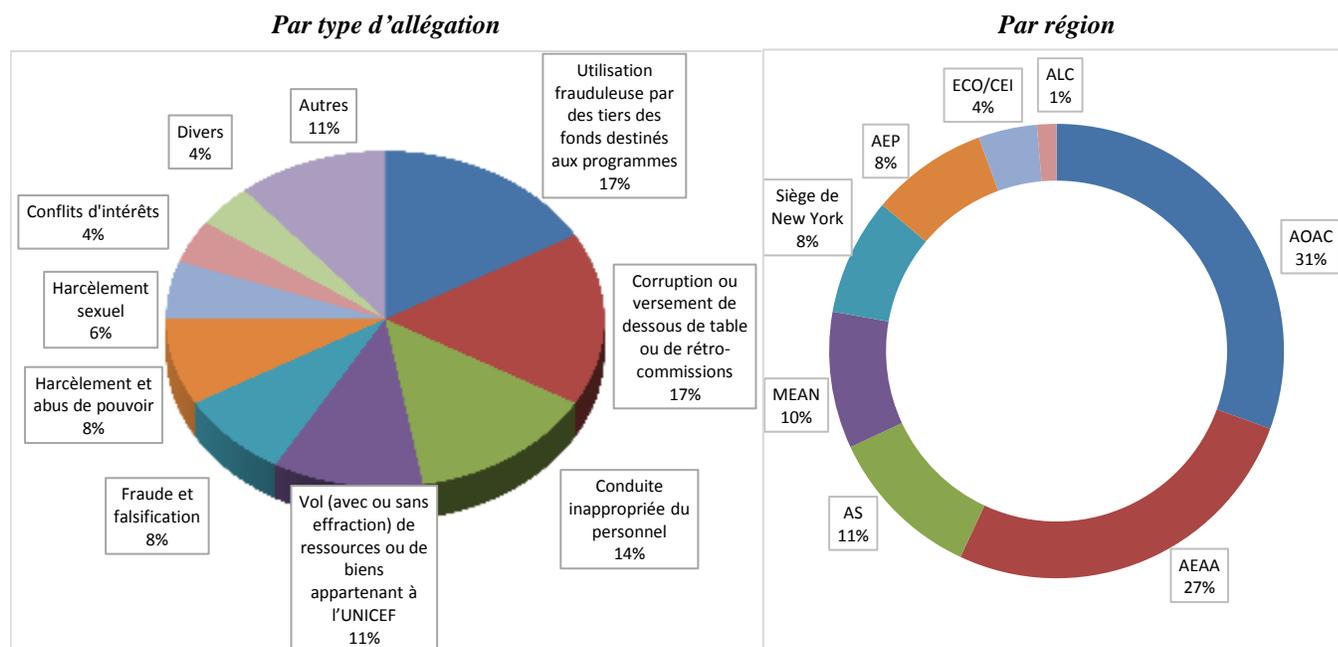
B. Analyse des dossiers

57. Le Bureau classe les allégations reçues et les dossiers ouverts en 17 catégories. Les dossiers instruits en 2016 se rangent dans 14 de ces catégories. La figure 2 présente la répartition des 72 nouveaux dossiers par grande catégorie. Les trois catégories dans lesquelles aucune allégation n'a été enregistrée pendant l'année sont les suivantes : conflits entre les membres du personnel, représailles exercées contre un dénonciateur d'abus, et formulation délibérée de fausses allégations.

58. En 2016, la majorité des dossiers concernaient quatre catégories : utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes (12 dossiers); corruption ou versement de dessous de table ou de rétro-commissions (12 dossiers); conduite inappropriée du personnel (10 dossiers); et vol (avec ou sans effraction) de fonds ou de biens appartenant à l'UNICEF (8 dossiers). Le nombre de dossiers de corruption ou de versement de dessous de table ou de rétro-commissions a augmenté par rapport à 2015 (5 en 2015 contre 12 en 2016). Le nombre de cas d'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes a diminué de plus de moitié, ce résultat s'expliquant cependant en grande partie par le fait que le nombre total de dossiers en 2015 incluait 16 dossiers liés concernant le même partenaire d'exécution dans un bureau de pays.

59. La majorité des allégations (69 %) provenaient de trois régions : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (31 %), Afrique de l'Est et Afrique australe (27 %) et Asie du Sud (11 %).

Figure 2
Répartition des affaires par catégorie en 2015



* La catégorie « Autres » regroupe notamment les cas de graves irrégularités de gestion portant atteinte aux finances ou à la réputation de l'UNICEF; d'utilisation non autorisée ou frauduleuse ou de gaspillage des fonds destinés aux programmes; d'irrégularités dans la passation de marchés; et de fraude aux prestations. La catégorie « Divers » inclut les problèmes liés à la fourniture de services par des partenaires d'exécution ou leurs sous-traitants.

Note : La majorité des allégations en 2016 (69 %) provenaient de trois régions : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (31 %), Afrique de l'Est et Afrique australe (27 %) et Asie du Sud (11 %).
Abréviations : AEAA : Afrique de l'Est et Afrique australe; AEP : Asie de l'Est et Pacifique; ALC : Amérique latine et Caraïbes; AOAC : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale; AS : Asie du Sud; ECO/CEI : Europe centrale et orientale et Communauté d'États indépendants; MEAN : Moyen-Orient et Afrique du Nord.

C. Classement des dossiers

60. Sur les 71 dossiers classés, 25 l'ont été parce que le Bureau n'a pas trouvé d'éléments étayant les allégations formulées, 5 parce que les membres du personnel visés ont démissionné ou pris leur retraite au cours de l'enquête, 4 parce que la plainte a été retirée, et 8 après que des mesures ont été prises par le bureau de pays. On trouvera au tableau 5 un récapitulatif des dossiers classés en 2016. Le Bureau a transmis 22 dossiers étayés à la Division des ressources humaines pour que cette dernière envisage des sanctions disciplinaires, tandis que 7 autres ont été renvoyés à un bureau de l'UNICEF, à un organe de l'Organisation des Nations Unies ou aux autorités locales aux fins de recouvrement ou d'autres mesures.

Tableau 5
Récapitulatif des dossiers classés en 2016

Type de classement	Nombre d'affaires	Pourcentage du total
Acte de classement	42	59 %
1 a) Allégation non étayée	25	35 %
1 b) Départ du membre du personnel visé par l'allégation	5	7 %
1 c) Plainte retirée	4	6 %
1 d) Mesure prise par les bureaux de l'UNICEF (recouvrement des fonds, avertissement écrit ou enquête des autorités)	8	11 %
Rapport d'enquête transmis à la Division des ressources humaines	22	31 %
Renvoi du dossier à un bureau de l'UNICEF, à un organe de l'Organisation des Nations Unies ou aux autorités locales	7	10 %
Nombre total de dossiers classés en 2016	71	100 %

61. La plupart des dossiers classés concernaient des cas d'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes (11 dossiers), et de conduite inappropriée du personnel (11 dossiers). On dénombreait également sept dossiers de harcèlement, agression ou exploitation sexuels; sept dossiers de vol (avec ou sans effraction) de biens ou fonds appartenant à l'UNICEF; six dossiers de harcèlement et d'abus de pouvoir; et trois dossiers de corruption ou de versement de dessous de table ou de rétro-commissions. Deux dossiers étayés d'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes ont été renvoyés au Conseiller principal du Directeur général au cours de l'année. Quatre dossiers de conduite inappropriée du personnel; quatre dossiers de vol (avec ou sans effraction) de ressources ou de biens appartenant à l'UNICEF; trois dossiers de corruption ou de versement de dessous de table ou de rétro-commissions; et un dossier de harcèlement, agression ou exploitation sexuels ont été transmis à la Division des ressources humaines.

62. En 2016, 73 % des 71 dossiers clos l'ont été dans les neuf mois suivant la réception de l'allégation.

63. Le Bureau a recensé des pertes brutes potentielles dans 12 dossiers s'élevant à 1 223 860 dollars, dont 114 124 dollars avaient été recouvrés au 31 décembre 2016 (voir tableau 6).

Tableau 6
Incidence financière des dossiers instruits en 2016

<i>Catégorie</i>	<i>Perte potentielle* (dollars É.-U.)</i>	<i>Montant recouvré (dollars É.-U.)</i>
Utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes	991 861	76 316
Faute lourde	180 798	-
Fraude aux prestations	37 498	37 498
Vol (avec ou sans effraction) de ressources ou de biens appartenant à l'UNICEF	11 653	310
Fraude et falsification	1 400	-
Harcèlement et abus de pouvoir	650	-
Total	1 223 860	114 124

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

64. Dans un certain nombre d'enquêtes menées en 2016, un lien a été établi entre des allégations de faute commise par des membres du personnel et de fraude imputable à des partenaires d'exécution. Ces dossiers représentaient 30 % (369 108 dollars) des pertes recensées dans le tableau 6. Grâce à ce type d'analyse, le Bureau de l'audit interne et des investigations est à même de fournir aux bureaux de l'UNICEF des conseils utiles pour mieux atténuer et gérer les risques de fraude et de corruption dans leurs programmes ou autres activités.

65. Les dossiers en cours au 31 décembre 2016 portaient principalement sur des allégations d'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes; de corruption ou de versement de dessous de table ou de rétro-commissions; et de vol (avec ou sans effraction) de ressources ou de biens appartenant à l'UNICEF.

D. Sanctions disciplinaires et autres mesures prises

66. Le Bureau a présenté 22 rapports d'enquête à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines pour qu'elle envisage de prendre des sanctions disciplinaires ou d'autres mesures. À la fin de l'année 2016, la Division avait pris les mesures suivantes :

- a) Un renvoi sans préavis;
- b) Trois cessations de service;
- c) Trois pertes d'échelons, respectivement d'un, deux et trois échelons;

- d) Une rétrogradation d'une classe;
- e) Deux suspensions de droit à un avancement d'échelon, respectivement pendant deux et quatre ans;
- f) Trois avertissements écrits;
- g) Un blâme écrit;
- h) Aucune autre suite dans un dossier, la Division ayant estimé qu'il s'agissait d'un problème de performance; et
- i) Aucune autre suite dans deux dossiers, les membres du personnel visés ayant démissionné ou pris leur retraite au cours du processus disciplinaire.

67. Le Bureau a également transmis trois actes de classement pour des dossiers où les membres du personnel visés ont démissionné pendant l'enquête. Une note pour mémoire rédigée par la Division des ressources humaines ainsi que le rapport du Bureau de l'audit interne et des investigations ont été versés au dossier administratif de ces personnes dans les trois cas. Aucune perte n'a été recensée dans les dossiers où des membres du personnel ont démissionné au cours de l'enquête.

E. Services consultatifs pour les enquêtes

68. En 2016, la Section des investigations a fourni en deux occasions un appui consultatif et prospectif pour les enquêtes concernant un grand nombre d'allégations dans un pays.

69. Dans le premier cas, elle a assuré la liaison avec le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU et conseillé les bureaux de pays de l'UNICEF concernés afin d'établir, de renforcer et de maintenir une gestion efficace des enquêtes pour exploitation et atteintes sexuelles menées par le Bureau des services de contrôle interne et d'autres organismes des Nations Unies. Dans le deuxième cas, le Bureau de l'audit interne et des investigations a conseillé une équipe composée de membres du personnel du siège et du bureau régional, et travaillé en étroite collaboration avec cette dernière, pour renforcer les opérations du bureau de pays tout en évaluant les allégations de faute.

70. L'appui prospectif représentera une part croissante des activités d'enquête du Bureau à l'avenir. Il permet à l'administration de dissuader, prévenir ou détecter la commission d'une faute avant qu'elle survienne, plutôt que de consacrer du temps et de courir des risques de perte financière ou d'atteinte à la réputation après les faits.

XI. Plan stratégique

71. En parallèle de l'exécution de son plan de travail annuel, le Bureau de l'audit interne et des investigations a révisé son orientation stratégique afin d'aider au mieux l'UNICEF à obtenir des résultats en faveur des enfants. L'UNICEF fait face à des changements majeurs, tant en interne que dans un environnement extérieur plus difficile, qui modifient la probabilité, l'impact et la complexité des risques qui se posent à l'organisme. Le Bureau s'adapte à ces évolutions pour faire en sorte de continuer de s'acquitter des obligations afférentes à son mandat, de tirer parti des

possibilités et de maximiser sa contribution au succès de l'organisme sur la prochaine période du plan stratégique.

72. L'orientation stratégique révisée du Bureau comprend notamment un accent accru sur les principaux risques afin d'accroître et de préserver la valeur de l'organisme; des activités de plus en plus tournées vers l'avenir permettant d'apporter des améliorations et des possibilités de création de valeur ajoutée; une contribution au renforcement de la gestion de programme en particulier; une attention accrue à l'optimisation des ressources; un recours croissant aux approches thématiques pour les services d'assurance; une collaboration plus efficace avec d'autres auditeurs internes et externes; et un renforcement des capacités dans des domaines tels que l'utilisation des technologies et la lutte contre le risque de fraude.

73. L'équipe de direction de l'UNICEF et le Comité consultatif pour les questions d'audit soutiennent ces changements. L'orientation stratégique révisée servira de base au plan de gestion de bureaux pour 2018-2021, et le Bureau de l'audit interne et des investigations réévaluera ses besoins en ressources humaines et financières lors de l'élaboration à l'échelle de l'organisme d'un budget intégré pour cette période.

74. Le Bureau continuera de s'appuyer sur les initiatives en cours, et d'y contribuer activement, en vue de renforcer les systèmes de gestion au sein de l'UNICEF. Ces initiatives conjuguées du Bureau et de l'administration accroissent progressivement l'efficacité du Bureau et l'efficacité de sa contribution au succès global de l'UNICEF pour obtenir des résultats en faveur des enfants.

Annexe 1

Rapports d'audit et rapports consultatifs publiés en 2016¹

N° de référence	Audits de l'UNICEF	Nombre de mesures convenues ²		Conclusions ³	
		Total	Haute priorité		
Bureaux extérieurs					
1.	2016/01	Bureau d'Iraq	31	12	D
2.	2016/02	Bureau du Tadjikistan	8	-	SR
3.	2016/03	Bureau de Gambie	13	2	SR
4.	2016/04	Bureau d'Indonésie	19	3	RMin.
5.	2016/06	Bureau d'Afrique du Sud	13	2	RMin.
6.	2016/09	Bureau du Burundi	20	4	RMin.
7.	2016/10	Bureau de République islamique d'Iran	12	2	RMin.
8.	2016/12	Bureau de Bosnie-Herzégovine	4	-	SR
9.	2016/13	Bureau d'Afghanistan	28	5	RMaj.
10.	2016/15	Bureau de Bulgarie	5	-	SR
11.	2016/16	Bureau du Swaziland	10	2	RMaj.
12.	2016/17	Bureau d'État de Palestine	6	2	RMin.
13.	2016/18	Bureau de Sri Lanka	7	1	RMin.
14.	2016/19	Bureau de Colombie	12	3	RMin.
15.	2016/20	Bureau de Guinée	25	6	RMaj.
16.	2016/21	Bureau du Tchad	21	9	D
17.	2016/22	Bureau d'Éthiopie	9	3	RMin.
18.	2016/23	Bureau de République démocratique populaire lao	5	1	RMin.
Total			248	57	
Audit au Siège et audits thématiques					
1.	2016/05	Approvisionnement en fournitures destinées aux programmes par la Division des approvisionnements pour le compte des bureaux de pays	11	2	RMin.
2.	2016/07	Planification de l'infrastructure informatique et de la reprise des systèmes informatiques après un sinistre dans les bureaux extérieurs	10	1	RMin.
3.	2016/08	Gestion des autres ressources	18	4	RMin.

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

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

³ Les conclusions des rapports peuvent être les suivantes : opinion sans réserve (SR); opinion avec réserve mineure (RMin.); opinion avec réserve majeure (RMaj.); opinion défavorable (D).

N° de référence	Audits de l'UNICEF	Nombre de mesures convenues ²		Conclusions ³	
		Total	Haute priorité		
4.	2016/11	Division des programmes	17	5	RMin.
		Total	56	12	
		Services consultatifs⁴			
1.	2016/14a	Renforcement de la gestion de la division de la Collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé	s.o.	s.o.	s.o.
		Total	304	69	

Abréviation : s.o. = sans objet.

⁴ Outre ce rapport, le Bureau de l'audit interne et des investigations a également fourni des conseils à l'administration (sans rédiger de rapport) dans des domaines tels que le cadre des missions de vérification de la Commission européenne, la gouvernance informatique, la sécurité et la confidentialité de l'information, la qualité des données et le Centre mondial de services partagés.

Annexe 2

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

<i>Domaine de risque et processus</i>	<i>Mesures convenues hautement prioritaires</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage du total</i>
I. Gestion axée sur les résultats et communication d'informations	24	35 %
1. Appui à la mise en œuvre du programme	8	12 %
2. Suivi de la mise en œuvre du programme	5	7 %
3. Planification des programmes	4	6 %
4. Évaluation	4	6 %
5. Communication d'informations	3	4 %
II. Approvisionnement et logistique	13	19 %
1. Passation de marchés et de contrats	8	12 %
2. Gestion de l'actif	4	6 %
3. Gestion des stocks	1	1 %
III. Financement et relations avec les parties prenantes externes	8	12 %
1. Mobilisation et gestion des ressources	8	12 %
IV. Gouvernance et responsabilité	7	10 %
1. Structures de supervision	4	6 %
2. Gestion des risques	2	3 %
3. Gestion de la performance	1	1 %
V. Budget et gestion de trésorerie	5	7 %
1. Gestion financière	5	7 %
VI. Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie	4	6 %
1. Dotation en effectifs	2	3 %
2. Déontologie	2	3 %
VII. Systèmes informatiques et sécurité de l'information	3	4 %
VIII. Sûreté et sécurité	2	3 %
IX. Fraude et utilisation frauduleuse de ressources	2	3 %
X. Catastrophes naturelles et épidémies	1	1 %
Total	69	100 %

Annexe 3

Recommandations restées sans suite depuis plus de 18 mois

I. Audit du Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics, établi en décembre 2013 (deux recommandations, hautement prioritaires, non encore appliquées depuis 36 mois)

1. Deux recommandations concernent la publication par le Bureau du Directeur général d'une directive administrative énonçant la vision stratégique et le cadre de mise en œuvre de la fonction de mobilisation des ressources de l'UNICEF; 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; définissant une stratégie et des conditions en vue d'améliorer la qualité et la ponctualité des rapports destinés aux donateurs à l'échelle mondiale; et clarifiant les responsabilités de la Division des partenariats publics et des bureaux régionaux en ce qui concerne le contrôle et l'appui dans le domaine de l'établissement de rapports destinés aux donateurs.

2. Situation : *D'après sa dernière mise à jour de novembre 2016, la Division des partenariats publics, en collaboration avec la Division de la Collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, était près d'achever la première phase d'un examen des rôles et responsabilités dans le domaine de la mobilisation des ressources, et avait sensiblement avancé dans la révision des fonctions et de la chaîne de valeur actuelles de la mobilisation des ressources. Un groupe de référence multifonction devait vérifier le modèle fonctionnel et la répartition des responsabilités à haut niveau et achever les actions menées au titre de la première phase. Les deux divisions explorent la possibilité de faire appel à des services de conseil extérieurs afin d'appuyer l'élaboration du plan stratégique de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, et notamment de mener à bien une évaluation des capacités. Ces recommandations sont toujours d'actualité et seront considérées appliquées une fois que la directive administrative révisée concernant la collecte de fonds et la mobilisation des ressources sera publiée.*

II. Audit du Bureau régional pour l'Asie du Sud, établi en août 2014 (une recommandation, moyennement prioritaire, non encore appliquée depuis 28 mois)

3. Une recommandation concerne la révision par la Division des données, de la recherche et des politiques, en collaboration avec la Division de la gestion financière et administrative, de ses lignes directrices pour l'élaboration des plans de gestion de bureaux régionaux, et l'inclusion dans la matrice intégrée des résultats et des ressources de l'obligation de définir les moyens de vérification, notamment des indicateurs et des sources d'information. Cette mesure convenue s'appliquera également aux plans de gestion de bureaux des divisions du siège et des bureaux de pays.

4. Situation : *La dernière mise à jour de l'administration date de mars 2016. Le bureau régional avait informé que les mesures seraient menées à bien d'ici à*

décembre 2016, car le prochain cycle de directives relatives aux plans de gestion de bureaux serait lié au prochain plan stratégique de l'UNICEF. Cette recommandation sera considérée appliquée une fois que les éléments attestant sa pleine mise en œuvre auront été reçus.

III. Audit de la Gestion de la paie à l'UNICEF, établi en septembre 2014 (deux recommandations, hautement prioritaires, non encore appliquées depuis 27 mois)

5. Une recommandation invite la Division de la gestion financière et administrative, en collaboration avec la Division des ressources humaines, à définir clairement les responsabilités dans les domaines du suivi, du recouvrement et des demandes de comptabilisation en pertes des montants non recouverts afférents aux comptes de versement et de recouvrement des avances; et de réviser et renforcer les procédures permettant le recouvrement des trop-payés aux membres du personnel ou la comptabilisation en pertes des avances non recouvrables.

6. Situation : *La dernière mise à jour de la Division des ressources humaines date de novembre 2016. Suite au transfert de la fonction de gestion de la paie au Centre mondial de services partagés, le Bureau de l'audit interne et des investigations a été informé que le Centre fournirait à la Division de la gestion financière et administrative une analyse initiale de l'encours des versements et des recouvrements des avances, après quoi le Centre, la Division de la gestion financière et administrative et la Division des ressources humaines se réuniraient pour étudier la marche à suivre. Il est prévu qu'après un suivi de l'administration, certaines corrections comptables seront apportées et certains soldes seront peut-être comptabilisés en pertes, les montants concernés devant être déterminés après analyse et discussion. Cette recommandation sera considérée appliquée une fois que les activités prévues seront achevées.*

7. Une recommandation concerne la révision et la mise en place par la Division de la gestion financière et administrative, en collaboration avec la Division des services et des solutions informatiques (aujourd'hui la Division de l'informatique et des communications), la Division des ressources humaines et les bureaux régionaux, de mécanismes robustes de supervision et de traitement ainsi que de solutions permettant de remédier au manque de ressources pour financer la paie; et d'effectuer le suivi, le rapprochement et la comptabilisation de toutes les réaffectations et de tous les reversements du financement de la paie intervenus entre les subventions autres, et entre les ressources ordinaires et les subventions autres, en soulignant les responsabilités des divisions du siège et des bureaux de pays et des bureaux régionaux (y compris les évaluations de la qualité).

8. Situation : *D'après sa dernière mise à jour de novembre 2015, la Division de la gestion financière et administrative examinait comme répondre au mieux à cette conclusion et informerait le Bureau de l'audit interne et des investigations du plan d'action convenu. Suite au transfert de la fonction de gestion de la paie au Centre mondial de services partagés, la Division des ressources humaines a fait savoir au Bureau de l'audit interne et des investigations (en décembre 2016) qu'en collaboration avec le Centre, elle avait fourni à la Division de la gestion financière et administrative de informations sur les contrôles relatifs au financement mis en œuvre au Centre. Cette recommandation sera considérée appliquée une fois que les mesures prises pour y répondre auront été menées à bien.*