Nations Unies E/ICEF/2011/AB/L.9

Conseil économique et social

Distr. limitée
18 juillet 2011
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire de 2011
12-15 septembre 2011
Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport annuel de 2010 du Bureau de la vérification interne des comptes au Conseil d'administration

Résumé

Le présent rapport fournit des informations sur les activités du Bureau de la vérification interne des comptes jusqu'au 31 décembre 2010. Il présente brièvement le Bureau, expose les principaux problèmes que son travail de vérification interne des comptes et d'enquête a fait ressortir et donne des informations sur la divulgation des rapports d'audit interne en 2010. La réponse de l'Administration au présent rapport est présentée dans un document distinct conformément à la décision 2006/18. Le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit est également joint en annexe au rapport conformément au système de redevabilité de l'UNICEF, que le Conseil d'administration a approuvé dans sa décision 2009/8. Un projet de décision est présenté à la section VII.

* E/ICEF/2011/13.

11-41997 (F) 090811 090811

Merci de recycler

Table des matières

		Page
	Table des matières	2
I.	Introduction	3
II.	Présentation du Bureau de la vérification interne des comptes	3
	A. Mandat	3
	B. Planification des audits axée sur les risques	4
	C. Effectifs	4
	D. Comité consultatif pour les questions d'audit	5
III.	Missions d'audit interne	5
	A. Résultats des audits des bureaux de pays	5
	B. Résultats des audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques	10
	C. Appréciations des audits	13
	D. Suivi de l'application des recommandations formulées à l'issue des audits	13
	E. Services consultatifs	14
IV.	Divulgation des rapports d'audit interne	14
V.	Enquêtes	15
VI.	Évaluation de l'exécution des programmes	19
VII.	Projet de décision	19
Annexes		
	1. Audits réalisés en 2010	21
	2. Recommandations auxquelles il n'a pas été donné suite depuis plus de 18 mois	22
Appendice		
	Rapport annuel de 2010 du Comité consultatif pour les questions d'audit rapport annuel (disponible sur le site Web du Conseil d'administration)	

I. Introduction

1. Rédigé par le Bureau de la vérification interne des comptes, le présent rapport annuel décrit les activités de vérification interne et d'enquête menées par l'UNICEF en 2010. Il présente brièvement le Bureau, expose les principaux problèmes que son travail de vérification interne des comptes et d'enquête a fait ressortir et donne des informations sur la divulgation des rapports d'audit interne en 2010. Le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit est également joint en appendice au présent rapport (et disponible sur la page Web du Conseil d'administration) conformément au système de redevabilité de l'UNICEF, que le Conseil d'administration a approuvé dans sa décision 2009/8.

II. Présentation du Bureau de la vérification interne des comptes

A. Mandat

2. Le Bureau de la vérification interne des comptes fournit en toute indépendance et objectivité des services d'audit et de conseil destinés à valoriser et à améliorer les opérations de l'UNICEF. Il l'aide à atteindre ses objectifs grâce à une démarche systématique et disciplinée visant à évaluer et améliorer l'efficacité de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Le Bureau de la vérification interne des comptes évalue si ces processus offrent une assurance raisonnable que :

a) Les ressources sont acquises de façon économique et utilisées efficacement;

b) Les avoirs sont protégés;

c) Les activités sont conformes aux réglementations, aux règles, aux politiques, aux procédures, aux instructions administratives et aux contrats;

d) Les informations relatives aux finances, à la gestion et aux opérations sont exactes, fiables et opportunes;

e) Les programmes, plans et objectifs opérationnels sont réalisés.

3. La nature et le champ d'intervention des services de conseil du Bureau de la vérification interne des comptes sont définis avec la direction de l'UNICEF. Ces services peuvent inclure des instructions et des analyses afin d'encourager l'amélioration des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Le Bureau de la vérification interne des comptes veille à préserver son indépendance et son objectivité.

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

5. Le Bureau de la vérification interne des comptes applique les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne promulguées par l'Institut des auditeurs internes, ainsi que les lignes directrices uniformes en matière d'enquête, qui sont périodiquement approuvées par la Conférence des enquêteurs internationaux.

6. Comme les normes l'exigent, le Bureau de la vérification interne des comptes confirme au Conseil d'administration par le présent rapport avoir joui d'une indépendance dans l'organisation en 2010. L'unité n'a subi aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation de son travail et de la communication des résultats.

B. Planification des audits axée sur les risques

7. Le Bureau de la vérification interne des comptes élabore ses programmes de travail sur la base d'estimations des risques. Pour préparer ses évaluations des risques et ses programmes de travail pour 2010, il a utilisé les données recueillies auprès des différents niveaux de direction, du personnel du Bureau, de ses échanges avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et de l'examen du statut des missions d'audit de 2009. Cet exercice incluait également une évaluation de la cohérence entre les missions potentielles et les principes directeurs du plan stratégique à moyen terme sur les principes directeurs de l'UNICEF. Le programme de travail du Bureau pour 2010 incluait des missions d'audit des bureaux de pays, du siège, des bureaux régionaux et des domaines thématiques.

8. Les bureaux de pays audités ont été sélectionnés selon leur profil de risque et conformément à la stratégie 2010 du Bureau qui garantit l'audit des 10 plus grands bureaux de pays (tous les bureaux sont mesurés en termes de budget total) tous les trois ans, des bureaux de pays de taille moyenne tous les cinq ans et des bureaux de petite taille tous les sept ans. Les audits du siège, des bureaux régionaux et les audits thématiques ont été sélectionnés dans le cadre d'une évaluation des risques visant à examiner la pertinence des thèmes ou des secteurs d'audit au vu de la réalisation des priorités de l'UNICEF et de l'obtention de meilleurs résultats pour les enfants; des risques monétaires; de l'impact potentiel des risques non contrôlés; des défaillances de contrôle connues; du délai écoulé depuis le dernier audit; et des suggestions du personnel d'audit et de la direction.

9. Le Bureau a également considéré les audits externes planifiés en 2010 comme un moyen de limiter les doubles emplois et d'optimiser la couverture des audits pour l'UNICEF. Le programme de travail final de 2010 a été examiné et approuvé par le Comité consultatif pour les questions d'audit.

C. Effectifs

10. Le Bureau comptait 29 postes en 2010 : un directeur, un directeur adjoint, 19 auditeurs, 3 enquêteurs, 1 éditeur, 3 assistants administratifs et un administrateur auxiliaire. Malgré tous les efforts déployés pour pourvoir tous les postes vacants en 2010, cinq de ces postes (quatre auditeurs internes P-4 et l'administrateur auxiliaire) étaient vacants à la fin de l'année. Au 31 décembre 2010, la procédure de recrutement des quatre auditeurs internes en était à la phase de présélection et le Bureau comptait prendre sa décision finale au début de l'année 2011. La Division

des ressources a humaines aidait le Bureau à sélectionner des candidats pour son poste vacant d'administrateur auxiliaire, qui est financé par des donateurs. Le Bureau comptait sélectionner les candidats potentiels début 2011.

11. En consultation avec la Division des ressources humaines, le Bureau étudiait les moyens de pourvoir temporairement les vacances actuelles et futures grâce à des stratégies de dotation en effectifs souples, y compris de recruter des consultants et du personnel sur de courtes périodes afin d'exécuter le programme de travail dans les délais. Le Bureau était également en train de créer des viviers de compétences à utiliser pour pourvoir les vacances futures en temps utile.

12. Au 23 mai 2011, le Bureau avait pris sa décision finale concernant les quatre vacances de poste d'auditeur interne de classe P-4 et travaillait de concert avec la Division des ressources humaines pour embaucher les candidats retenus. Le Bureau avait également créé un vivier de compétences de niveau P-4, un fichier de candidats internes et externes soumis à une procédure de sélection par mise en concurrence et d'évaluation qui est examinée par un organe central de contrôle compétent, et disponibles pour une sélection à de nouveaux postes d'une durée maximale de deux ans. Le Bureau poursuivait également sa collaboration avec la Division des ressources humaines afin d'identifier des donateurs et des candidats appropriés pour la vacance de poste d'administrateur auxiliaire.

D. Comité consultatif pour les questions d'audit

13. Composé de cinq experts externes indépendants, le Comité consultatif pour les questions d'audit a examiné le programme de travail annuel du Bureau de la vérification interne des comptes, les rapports intérimaires trimestriels, les ressources, les rapports sélectionnés et les propositions d'amendements à la Charte du Bureau. Il a également donné des instructions pour améliorer l'efficacité des activités d'audit et d'enquête interne de l'UNICEF. Le Comité a résumé ses activités dans son rapport annuel de 2010 au Directeur général (en annexe du présent rapport et disponible sur la page Web du Directeur général) conformément au système de redevabilité de l'UNICEF.

III. Missions d'audit interne

A. Résultats des audits des bureaux de pays

14. Les audits des bureaux de pays réalisés en 2010 portaient sur trois grands domaines fonctionnels : a) la gouvernance, notamment la délégation de pouvoirs et les responsabilités, les systèmes de gestion et le respect des règles déontologiques; b) la gestion des programmes, en particulier la planification et la gestion des partenariats, ainsi que le contrôle et l'évaluation des résultats; c) la gestion des opérations, en particulier la gestion financière et la gestion des avoirs; ainsi que la gestion des technologies de l'information et des communications.

15. Le Bureau a réalisé 20 audits de bureaux de pays (annexe 1) et les travaux sur le terrain de 3 autres audits en 2010. Les 20 audits réalisés ont donné lieu à 345 observations, dont 39 signalant des risques élevés et 306 des risques moyens. Les observations signalant des risques élevés représentaient 11 % de l'ensemble des

observations, une proportion similaire à celle des cinq années précédentes (environ 13 %).

16. Sur les observations formulées en 2010, 106 concernaient la gouvernance, 140 la gestion des programmes et 99 la gestion des opérations. Les problèmes mis en avant pour chacun de ces domaines sont indiqués ci-dessous.

Gouvernance

17. Les audits réalisés en 2010 ont étudié le domaine de la gouvernance et évalué la délégation de pouvoirs et les responsabilités, les systèmes de gestion, l'assurance qualité et le respect des règles déontologiques. Les audits ont donné lieu à 106 observations, dont 6 signalant des risques élevés et 100 des risques moyens (tableau 1).

Tableau 1
Nombre d'observations formulées à l'issue des audits de la gouvernance en 2010 par domaine et notation du risque

Domaine	*Risques élevés*	*Risques moyens*	**Total**
Délégation de pouvoirs et responsabilités et établissement de rapports connexes	3	59	**62**
Systèmes de gestion et assurance qualité	3	41	**44**
Total	**6**	**00**	**106**

1

18. Les observations les plus fréquentes (52 %, soit 55 observations sur 106) portaient sur les points suivants :

a) Recrutement du personnel et pénurie des compétences humaines requises : 18 observations concernant 13 bureaux. Des taux de vacance élevés et des procédures de recrutement trop lentes ont été constatés dans 9 bureaux, auxquels il a fallu plus d'un an pour recruter des collaborateurs clés. Les audits ont également observé que la vacance de postes clés a affaibli les contrôles, notamment dans les pays soutenant des programmes des opérations d'urgence, et qu'aucune évaluation des ressources humaines requises n'a été réalisée dans 7 bureaux;

b) Fonctionnement des comités de contrôle : 14 observations concernant 14 bureaux. Par exemple, dans 9 bureaux, l'équipe de gestion de pays n'a pas exercé pleinement son rôle stratégique, qui inclut la communication de directives sur l'orientation des programmes, l'identification des priorités, l'application des recommandations formulées à l'issue des évaluations stratégiques et la supervision de la gestion des risques. Dans 4 bureaux, le Comité de contrôle des marchés n'a pas fait preuve de l'efficacité attendue. L'examen des passations de marchés a été insuffisant, l'existence d'un appel d'offres n'étant pas attestée pour certaines d'entre elles. Neuf audits de bureaux ont également constaté l'existence de nombreux comités, équipes et groupes de travail (jusqu'à 24 dans un bureau de pays) dont les rôles se chevauchent;

c) Structures de gestion : 12 observations concernant 12 pays. Dans 3 bureaux de pays soutenant des interventions à grande échelle en cas d'urgence, la structure de gestion des programmes n'était pas appropriée à l'ampleur et à la

complexité du programme d'urgence, dont les budgets ont été multipliés par trois sur une courte période. Il a également été constaté que le programme et les modalités de gestion de 5 pays à revenu intermédiaire ne convenaient pas à la mobilisation de ressources et aux autres formes d'appui pour le travail en amont (au niveau de la source des politiques et programmes) destiné aux enfants;

d) Résultats et priorités irréalistes et indicateurs sans lien avec les résultats et/ou priorités identifiés : 11 observations. Les indicateurs n'étaient pas substantiels : dans la plupart des cas, ils étaient limités à l'utilisation des finances, sans indicateurs qualitatifs des résultats réels pour les enfants. Le suivi de ces indicateurs par les équipes de gestion des pays était également insuffisant. Certains pays n'avaient pas d'indicateur pour l'appui aux situations d'urgence. Ces bureaux n'ont pas apporté la preuve que les plans de gestion annuels ont été utilisés comme des outils stratégiques.

19. Les causes premières de la plupart des 106 observations tiennent au suivi insuffisant du fonctionnement des mécanismes de contrôle de la part des directeurs; aux défaillances de la planification ainsi qu'au manque de conseils et de ressources.

Gestion des programmes

20. Les audits réalisés ont examiné les pratiques de gestion des programmes et évalué la façon dont les bureaux analysent et comprennent la situation des enfants et des femmes; ils mettent en œuvre des initiatives de sensibilisation; ils planifient et appuient la mise en œuvre des programmes; et ils contrôlent les résultats obtenus. Ont également été examinées les modalités de validation des principaux résultats par les bureaux dans le cadre des évaluations des programmes. Les audits ont formulé 138 observations sur la gestion des programmes, dont 16 signalant des risques élevés et 122 des risques moyens (tableau 2).

Tableau 2
Nombre d'observations formulées à l'issue des audits de la gestion des programmes en 2010 par domaine et notation du risque

Domaine	*Risques élevés*	*Risques moyens*	**Total**
Mise en œuvre et suivi	9	40	**49**
Planification et financement des bureaux	4	41	**45**
Évaluation	1	17	**18**
Évaluation de la qualité des analyses sur la situation des enfants et des femmes	1	14	**15**
Sensibilisation	1	10	**11**
Total	**16**	**122**	**138**

21. Les observations les plus fréquentes (87 %, soit 120 observations sur 138) portaient sur les points suivants :

a) Appui à la mise en œuvre et au suivi des programmes et à la communication des résultats : 49 observations. Huit bureaux audités n'ont pas correctement évalué les modalités de coopération avec les organisations non

gouvernementales, notamment la capacité de celles-ci à analyser ou à gérer les fournitures achetées par l'UNICEF. Les pratiques de collecte de fonds et de planification de sept bureaux ont été insuffisantes, retardant ainsi l'apport d'espèces et de fournitures. Cette défaillance a également débouché sur l'expiration de la date limite d'utilisation des fonds dans trois bureaux;

b) Planification des programmes, notamment planification des résultats annuels et planification et gestion des fonds : 43 observations. Une planification irréaliste, notamment un délai de mise en œuvre irréaliste des activités, a été constatée dans 17 bureaux. Dans 4 de ces bureaux, les activités planifiées ont excédé les fonds disponibles, indiquant que les résultats définis n'ont pas été atteints. Ces délais de mise en œuvre irréalistes ont également entravé la poursuite des activités planifiées. Dans 9 bureaux, le principal problème de la gestion des fonds a été l'absence d'une procédure systématique d'allocation des fonds entre les programmes soutenus;

c) Données et informations insuffisantes sur la situation des enfants et des femmes : 16 observations concernant 9 bureaux. La plupart de ces bureaux ont déployé des efforts pour appuyer les mécanismes gouvernementaux de collecte et d'analyse de données nationales mais cet appui n'a pas été fourni de façon systématique ou stratégique, engendrant ainsi une fragmentation et une carence des informations requises. Dans plusieurs bureaux, l'audit a constaté l'absence d'indicateurs et de données de référence suffisants pour déterminer les progrès accomplis;

d) Absence d'une approche structurée : 12 observations. Ce constat est motivé par l'absence de stratégie de sensibilisation, de priorités et de thèmes de sensibilisation clairs et d'affectation des responsabilités au personnel compétent;

22. Les causes premières de la plupart des 138 observations tiennent à la faiblesse de la planification et de l'analyse et au suivi insuffisant du fonctionnement des mécanismes de contrôle de la part des directeurs.

Gestion des opérations

23. Les audits réalisés ont examiné les pratiques de gestion des opérations et déterminé dans quelle mesure les bureaux garantissent le traitement correct et exhaustif des opérations financières; une supervision adéquate des contrôles financiers; la bonne comptabilisation et gestion des éléments d'actif, notamment l'inventaire des fournitures destinées aux programmes; la sécurité informatique. Les audits ont formulé 99 observations, dont 17 signalant des risques élevés et 82 des risques moyens (tableau 3).

Tableau 3
Nombre d'observations formulées à l'issue des audits de la gestion des opérations en 2010 par domaine et notation du risque

Domaine	*Risques élevés*	*Risques moyens*	**Total**
Gestion financière	9	46	**55**
Inventaire et gestion des avoirs	3	24	**27**

Domaine	*Risques élevés*	*Risques moyens*	**Total**
Sécurité informatique	5	12	**17**
Total	**9**	**46**	**99**

24. Les observations les plus fréquentes (74 %, soit 73 observations sur 99) portaient sur les points suivants :

a) Inventaire et gestion des avoirs : 15 observations concernant 14 bureaux. Par exemple, les audits ont constaté des problèmes concernant la précision de l'inventaire, l'absence de décompte physique et de rapprochement des stocks, et la séparation des tâches inappropriée concernant le décompte physique des stocks et la gestion et l'administration du matériel. Dans un bureau, l'incapacité à identifier les stocks prêtés a été considérée comme un risque élevé;

b) Problèmes de contrôle financier : 26 observations concernant 15 bureaux. Les problèmes identifiés incluaient la documentation insuffisante à l'appui des opérations financières; l'absence de contrôles financiers clés donnant lieu à des paiements avant la livraison des biens et à l'enregistrement des opérations comme non réglées; le codage et la classification inappropriés des opérations; des lacunes dans la gestion des espèces; des seuils d'approbation financière excessifs; l'établissement des chèques avant l'expiration des crédits alloués;

c) Achats : 13 observations concernant 8 bureaux. Les problèmes identifiés incluaient l'appel à la concurrence et la sélection des fournisseurs; la documentation inappropriée ou insuffisante des procédures d'appels d'offres; l'absence de justification des fournisseurs sélectionnés par mise en concurrence; les tentatives vaines de signature de contrats de services à long terme pour les fournitures fréquemment achetées; et l'absence d'études de marché;

d) Accès aux technologies de l'information et des communications de l'UNICEF : 11 observations concernant 9 bureaux. Les problèmes identifiés incluaient l'accès à un personnel non compétent ou non formé; l'inadéquation des processus d'accès aux systèmes de l'UNICEF; la duplication des identifiants d'accès des utilisateurs; l'enregistrement erroné des dates d'expiration des identifiants d'accès des utilisateurs; et la séparation insuffisante des tâches entre les fonctionnaires gérant les accès aux systèmes de l'UNICEF;

e) Gestion des entrepôts et de l'approvisionnement : 8 observations concernant 7 bureaux. Les problèmes identifiés incluaient l'obsolescence, l'endommagement ou la perte des stocks du fait de leur séjour prolongé; la lenteur de l'acheminement des fournitures; l'inadéquation des systèmes pour suivre les fournitures entreposées; les conditions de stockage inadaptées; et l'absence d'enregistrement des expéditions de fournitures. Une observation a également été soulevée concernant la fonctionnalité du système de localisation (Unitrack) d'un bureau de pays possédant 13 entrepôts.

25. Les causes premières de la plupart des 99 observations tiennent au suivi insuffisant du fonctionnement des mécanismes de contrôle de la part des directeurs, aux erreurs humaines lors des contrôles et au manque de ressources ou de capacités.

Analyse des causes des observations formulées à l'issue des audits de bureaux de pays

26. Pour mieux comprendre les causes premières des défaillances constatées lors des audits, le Bureau de la vérification interne des comptes classe toutes les observations formulées dans l'une des cinq catégories suivantes : a) absence de surveillance par la direction du fonctionnement des contrôles internes; b) mauvaise planification conduisant à des risques imprévus ou probables; c) absence de directives pour la définition et la gestion des risques; d) ressources insuffisantes pour cerner et gérer les risques; et e) risque résultant d'une erreur du personnel ou de l'administration, y compris l'interprétation erronée des principes et directives.

27. Pour la période 2007-2010, comme les années précédentes, les causes les plus courantes des observations signalant des risques moyens et élevés tenaient à un suivi insuffisant du fonctionnement des mécanismes de contrôle interne et à une planification ou une analyse inadéquate (tableau 4). Ces deux causes représentaient 80 % des observations formulées à l'issue des audits de bureaux de pays.

Tableau 4
Causes des observations signalant des risques moyens et élevés (en pourcentage), 2007–2010

Cause	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Suivi insuffisant du fonctionnement des mécanismes de contrôle internes de la part de la direction	36	53	47	45
Planification ou analyse inadéquate	22	24	30	35
Directives insuffisantes pour cerner et gérer les risques	8	7	10	6
Manque de ressources ou de capacités pour cerner et gérer les risque	20	10	8	9
Erreurs humaines	14	6	5	5
Total	**100**	**100**	**100**	**100**

B. Résultats des audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques

28. Le Bureau de la vérification interne des comptes a réalisé sept audits du siège, de bureaux régionaux et autres audits thématiques ainsi que les travaux sur le terrain de quatre autres audits en 2010. Il a également publié trois rapports de synthèse de tous les audits de bureaux de pays réalisés l'année précédente. Les résultats des sept audits sont résumés ci-dessous.

Gestion des marchés de la Division de la communication

29. L'audit a révélé que les contrats de services de la Division de la communication n'ont pas été correctement gérés. Les lacunes concernaient le recours à des consultants et à des agents contractuels pour l'exécution du programme de travail de la Division; la définition des mandats; la sélection de consultants et de sous-traitants par mise en concurrence; l'émission des contrats; et le suivi des performances des consultants et sous-traitants. Le personnel de la

Division n'a pas été suffisamment formé au processus d'attribution de contrats de services, et les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés à la gestion des contrats n'étaient pas appropriés.

Évaluation conjointe de l'approche harmonisée des transferts monétaires au Malawi

30. Un audit conjoint du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'UNICEF a conclu que le Malawi n'était pas encore en totale conformité avec la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Plusieurs domaines à améliorer ont été notés et des recommandations ont été adressées à l'équipe de pays des Nations Unies.

Évaluation conjointe de l'approche harmonisée des transferts monétaires au Viet Nam

31. L'audit du Viet Nam a été réalisé conjointement par des auditeurs de l'UNICEF, du PNUD et du FNUAP sous la direction de la Division des services de contrôle du FNUAP. L'équipe conjointe a conclu que les trois agences participantes avaient accompli des progrès considérables mais que le pays n'était pas encore en totale conformité avec la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Des recommandations concernant la mise en œuvre de cette approche ont été adressées à l'équipe de pays des Nations Unies et celles relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds ont été communiquées au Bureau de la coordination des activités de développement.

Évaluation des risques liés à la mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public à l'UNICEF

32. L'évaluation des risques liés aux normes comptables internationales pour le secteur public a identifié plusieurs domaines à améliorer pour appliquer avec succès les normes comptables internationales pour le secteur public à l'UNICEF : mise en œuvre tardive et partielle des activités planifiées relatives aux normes comptables internationales pour le secteur public; élaboration tardive des positions politiques sur les questions majeures; et suivi insuffisant de la mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public. L'évaluation des risques a également présenté des bonnes pratiques ou exigences de contrôle qui pourraient servir de critères d'auto-évaluation pour aider l'UNICEF à gérer les risques identifiés et à évaluer la mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public.

Sûreté et sécurité du personnel, des locaux et des ressources des bureaux extérieurs

33. L'audit de la sûreté et de la sécurité a constaté l'obsolescence des directives de l'UNICEF et l'insuffisance des instructions d'établissement de rapports sur la sécurité et la sûreté. Il note une certaine incohérence dans les responsabilités des divisions du siège et des bureaux régionaux. Les plans de sécurité étaient également obsolètes et n'incluaient pas tous les éléments clés requis. Les évaluations des risques pour la sécurité n'ont pas été bien conçues et manquaient d'informations majeures. Plusieurs mesures de gestion des risques sécuritaires n'ont pas été

correctement mises en œuvre et appliquées. Certains bureaux n'ont pas respecté les mesures de sécurité obligatoires et ni fait rapport des incidents de sécurité et de sûreté.

Gestion des technologies de l'information et des communications à Genève

34. L'audit a constaté qu'une stratégie relative aux technologies de l'information et des communications (TIC) a été développée au Bureau régional de Genève. Les observations et les retours d'informations ont révélé que les utilisateurs de TIC de la Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé et du Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants étaient satisfaits de l'appui de la fonction TIC. La Section informatique du bureau de Genève constitue la plus importante source d'effectifs informatiques en dehors du siège, mais aucune étude n'a été menée pour déterminer les dotations en effectifs requises et il n'existe aucun accord de prestation de services. Des améliorations pourraient être apportées avec la mise en place d'un organe de gouvernance informatique commun à la Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé et au bureau régional. Des recommandations ont également été formulées afin de renforcer certains aspects tels que la formation, la gestion et l'administration du matériel, la planification antisinistre et le test des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre en Europe centrale et orientale et dans les pays de la Communauté d'États indépendants.

Gouvernance des technologies de l'information et des communications, planification stratégique et gestion de projets

35. L'audit a constaté que la Division des solutions et services informatiques a développé une stratégie informatique globale et renforcé sa fonction de gestion de projets. Il a néanmoins relevé l'absence d'organe de gouvernance des technologies de l'information et des communications, au sein duquel serait représentée la direction, et de directives pour la préparation, la soumission et l'examen des études de viabilité des principales initiatives informatiques. Ces dernières n'ont pas toujours été intégralement évaluées pour vérifier leur cohérence et identifier des possibilités de synergie et aucun cadre financier global n'a été mis en place pour les dépenses en matière de technologies de l'information et des communications. Le budget et la source de financement n'étaient pas toujours identifiés dans l'étude de viabilité, ce qui rendait l'évaluation des options et du retour sur investissement difficile. Il manquait une méthodologie de gestion de projets cohérente pour tous les projets informatiques de l'UNICEF et aucun examen postérieur à l'achèvement n'a été effectué pour évaluer les bénéfices au regard des investissements réalisés.

Rapports de synthèse des bureaux de pays audités en 2009

36. En 2010, le Bureau de la vérification interne des comptes a regroupé les principales conclusions des 26 audits de bureaux de pays réalisés en 2009 en trois rapports de synthèse sur la gouvernance, la gestion des programmes et la gestion de l'appui aux opérations. Ces rapports avaient pour principal objectif de sensibiliser davantage les directeurs à la signification, la récurrence et aux causes premières des lacunes de contrôle. Les rapports de synthèse ont été rédigés sur la base des audits couvrant la période de janvier 2008 à la fin de l'audit sur site en 2009 et figurent donc dans le rapport annuel de 2009.

C. Appréciations des audits

37. En 2010, des missions individuelles ont été réalisées, dotées d'objectifs et d'un champ d'action propres, et ont été classées en missions de certification ou de conseil. Les missions de certification des bureaux de pays ont été jugées satisfaisantes, partiellement satisfaisantes ou insuffisantes. Les missions de certification du siège, des bureaux régionaux, les audits thématiques et les missions de conseil n'ont pas été notées[1].

38. Sur les audits de bureaux de pays réalisés en 2010, 10 % d'entre eux, soit 2 pays (bureaux de zone de Guinée et de Peshawar, au Pakistan) sur 20, ont été jugés insuffisants. Alors que le pourcentage des appréciations insuffisantes est inférieur à celui de 2009, le pourcentage des audits satisfaisants a également baissé, passant de 41 % à 30 % (tableau 5).

Tableau 5
Pourcentage des appréciations générales des audits de bureaux de pays réalisés en 2009

Année	*Satisfaisant*	*Partiellement satisfaisant*	*Insuffisant*
2009	41	41	18
2010	30	60	10

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

39. Le Bureau de la vérification interne des comptes assure un suivi strict des bureaux de pays qui ont été jugés insuffisants. Le Bureau a poursuivi ses examens trimestriels sur dossier afin de suivre les progrès accomplis dans l'application des recommandations formulées à l'issue d'un audit. Au quatrième trimestre 2010, le Bureau a instauré des examens sur site pour évaluer l'application des recommandations formulées dans les rapports d'audit ayant obtenu une appréciation générale insuffisante l'année précédente.

40. Au 31 décembre 2010, toutes les recommandations formulées à l'issue des audits de bureaux de pays datant de plus de 18 mois avaient été appliquées. En revanche, il n'a pas été donné suite à 18 recommandations d'audits du siège, des bureaux régionaux et d'audits thématiques datant de plus de 18 mois (voir annexe 2).

Application des recommandations formulées à l'issue des audits de bureaux de pays

41. Au 31 décembre 2010, l'application des observations des précédents audits de bureaux de pays était la suivante :

[1] Le 1er janvier 2011, le Bureau de la vérification interne des comptes a étendu les appréciations de ses audits de bureaux de pays aux audits du siège, des bureaux régionaux et aux audits thématiques.

a) Vingt-sept pour cent des observations formulées en 2010 (95 sur 347) ont été appliquées;

b) Quatre-vingt-huit pour cent des observations formulées en 2009, 88 % (353 sur 403) ont été appliquées;

c) Cent pour cent des observations formulées en 2008 ou auparavant ont été appliquées.

Application des recommandations formulées à l'issue des audits du siège et des bureaux régionaux

42. Au 31 décembre 2010, l'application des observations des précédents audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques était la suivante :

a) Vingt-trois pour cent des recommandations formulées en 2010 (20 sur 86) ont été appliquées;

b) Quatre-vingt-treize pour cent des recommandations formulées en 2009 (229 sur 246) ont été appliquées;

c) Quatre-vingt-dix-neuf des recommandations formulées en 2008 (207 sur 208) ont été appliquées;

d) Cent pour cent des recommandations formulées en 20007 ou auparavant ont été appliquées.

E. Services consultatifs

43. Le Bureau de la vérification interne des comptes a fourni plusieurs services consultatifs et d'autres formes d'appui à la direction en 2010. Ces services incluaient a) le déploiement de trois personnes en Haïti (à deux reprises) pour aider le bureau de pays à développer rapidement sa stratégie de gestion des risques peu après le séisme en janvier 2010; b) le détachement d'un vérificateur des comptes hors classe au Bureau de la gestion du changement en tant que coordonnateur mondial de la gestion des risques; c) l'organisation d'ateliers d'auto-évaluation des risques et du contrôle dans plusieurs bureaux de pays; d) des directives et des conseils sur la politique harmonisée concernant les transferts de fonds; e) un appui durant la formation des nouveaux représentants et des ateliers pour les représentants de l'Initiative de promotion de nouveaux talents.

IV. Divulgation des rapports d'audit interne

44. La procédure actuelle de divulgation des rapports d'audit interne est régie par la décision 2009/08 du Conseil d'administration du 10 juin 2009. Elle permet aux États Membres d'accéder en lecture seule aux rapports d'audit interne sur les locaux de l'UNICEF après notification de tous les membres du Conseil d'administration et des États Membres hôtes concernés. À ce jour, 12 États Membres ont consulté plusieurs rapports d'audit interne.

45. En 2010, six États Membres ont consulté 12 rapports d'audit interne conformément à la décision 2009/08 du Conseil d'administration (tableau 6).

Tableau 6
Rapports d'audit divulgués aux États Membres en 2010

Rapports d'audit divulgués	*État Membre*
Bureau de pays de la République centrafricaine	France
Bureau de pays de la Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire, France, États-Unis
Bureau de pays de la Guinée	France
Bureau de pays de l'Éthiopie	France
Bureau de pays de l'Inde	France, Inde
Bureau de pays du Mozambique	Danemark, Mozambique, États-Unis
Bureau de pays du Myanmar	États-Unis
Bureau de pays du Nigeria	France
Bureau de pays du Zimbabwe	Danemark, France
Encadrement et appui fournis par l'UNICEF aux fins de l'efficacité des activités de fonctionnement des bureaux de pays	États-Unis
Gestion des initiatives pilotes dans les bureaux de pays	Danemark, États-Unis
Procédures visant à promouvoir le respect de la déontologie et les valeurs de l'UNICEF dans les bureaux de pays	Danemark, États-Unis

V. Enquêtes

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

47. En 2010, de nombreux cas ont été portés à la connaissance du Bureau par téléphone, télécopie, voie postale ou courrier électronique, ou à une adresse électronique dédiée accessible sur l'intranet de l'UNICEF et par Internet, baptisée « Integrity 1 » qui permet un signalement anonyme. À l'issue d'un examen préliminaire, il a été établi qu'environ 450 affaires constituaient de possibles infractions de la part d'un fonctionnaire ou d'un consultant de l'UNICEF. La plupart de ces cas ont été renvoyés à leur initiateur pour un complément d'informations ou une clarification. À l'issue de cette procédure, 69 dossiers ont été qualifiés de possibles infractions et ont fait l'objet d'une enquête. Trois dossiers dataient de 2009, ce qui signifie que 72 affaires ont été traitées en 2010 (tableau 7).

Tableau 7
Dossiers traités en 2010

Nombre de dossiers	
Dossiers en instance au 1er janvier 2010	3
Dossiers ouverts en 2010	69
Nombre total de dossiers en 2010	**72**
Dossiers en instance au 1er janvier 2010 et classés en 2010	3
Dossiers ouverts et classés en 2010	45
Nombre total de dossiers classés en 2010	**48**
Dossiers en instance au 31 décembre 2010	**24**

Nombre total de dossiers classés en 2010	
Accusation non étayée	48
Accusation étayée et mesure corrective prise par le bureau de pays	17
Retrait de la plainte	3
Divers	3
Rapport d'enquête soumis à la Division des ressources humaines	4

48. À la fin de l'année 2010, les 21 rapports d'enquêtes soumis par la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines ont donné lieu à :

a) Six démissions;

b) Une sanction;

c) Une perte de 4 échelons et une amende d'un mois de salaire net;

d) Un blâme et une perte d'échelons;

e) Une suspension de trois mois non rémunérée et une perte d'échelons;

f) Une absence de mesure dans quatre dossiers.

49. Les sept dossiers restants soumis à la Division des ressources humaines étaient dans l'attente d'une décision disciplinaire ou de toute autre mesure au 31 mars 2011.

50. 84 % des affaires classées en 2010 l'ont été dans les six mois qui ont suivi le dépôt de plainte. Les 7 affaires classées au-delà de six mois impliquaient des entités externes, ont été retardées en raison d'une enquête policière en suspens ou de l'incapacité des sujets à répondre aux demandes du Bureau de la vérification interne des comptes ou à signer le procès-verbal d'audition.

51. Bien que les critères d'enregistrement des dossiers aient été modifiés en 2009 avec la mise en place d'une nouvelle base de données, le nombre de dossiers est resté stable entre 2008 et 2009. Il a augmenté en 2010, la majorité des cas concernant des vols de fonds de l'UNICEF (26 %), puis des fraudes aux prestations

(19 %). La majorité des dossiers traités en 2010 relevait des catégories de vol avec et sans effraction (44 % en 2009) et de fraude aux prestations (77 % en 2009) (figure I).

52. La majorité des accusations provenait à parts égales d'Afrique occidentale et centrale (29 %) et d'Afrique orientale et australe (28 %), suivis des Amériques et des Caraïbes (16 %) (figure II).

Figure I
Catégories des accusations ayant fait l'objet d'une enquête du Bureau de la vérification interne des comptes

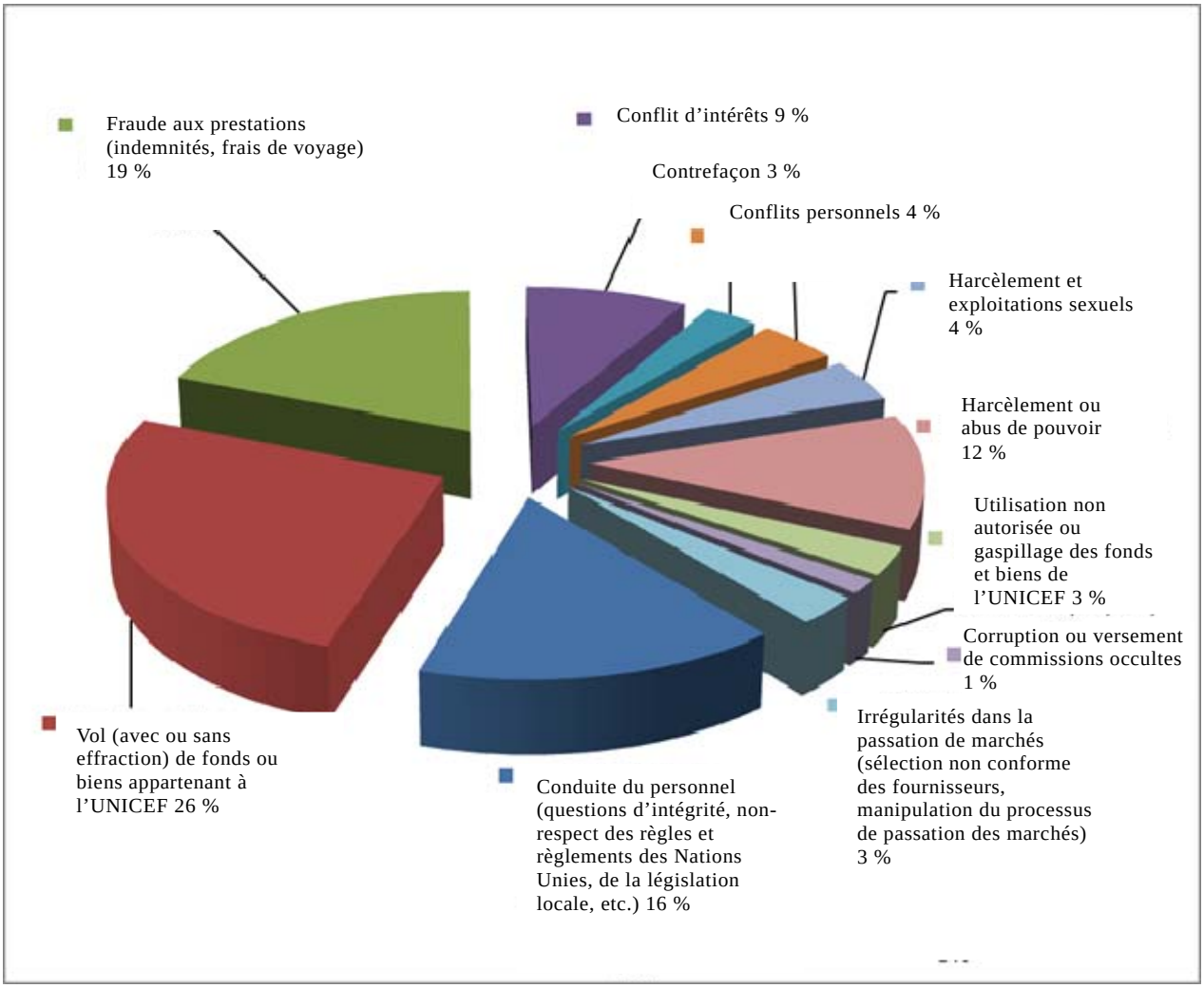
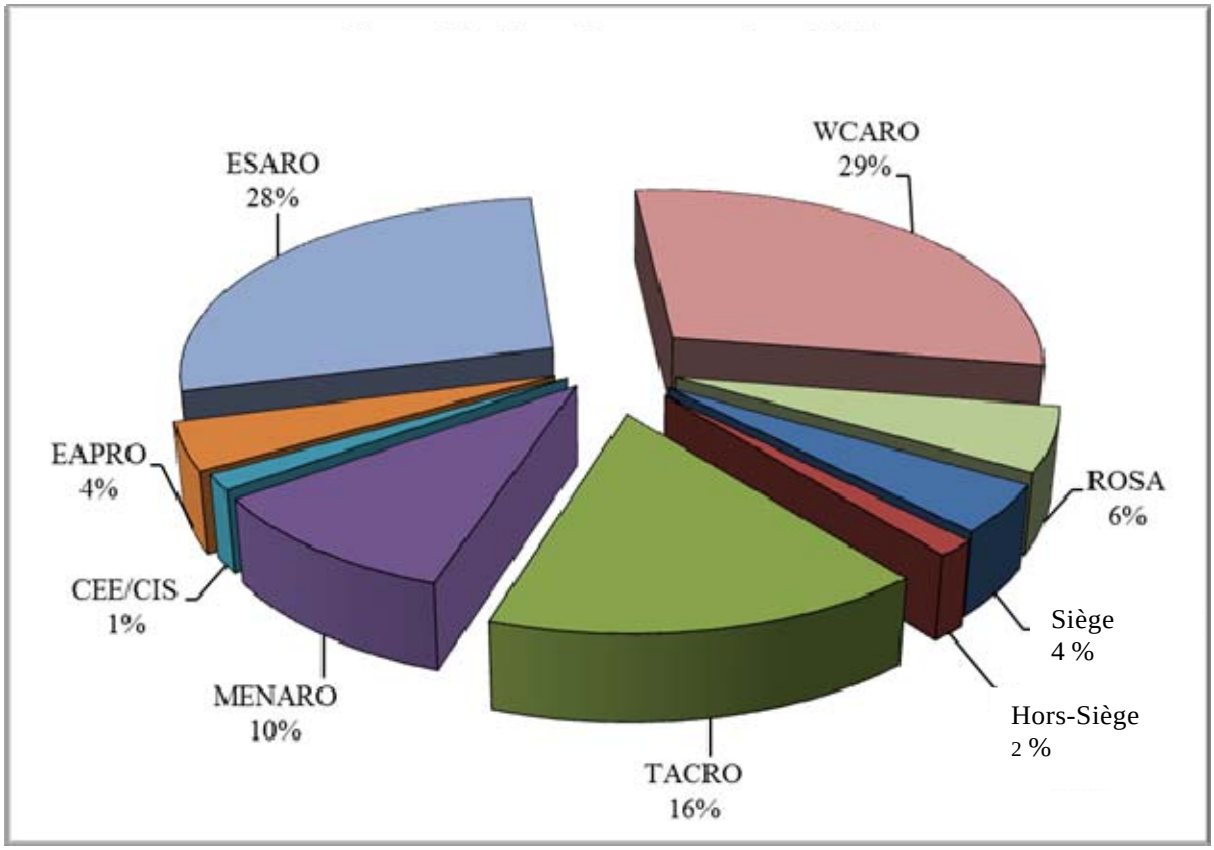


Figure II
Accusations par région, 2010



Abréviations : WCARO = Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest; ROSA = Bureau régional pour l'Asie centrale du Sud; TACRO = Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes; MENARO = Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord; CEE/CIS = Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants; EAPRO = Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique; ESARO = Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe.

54. Outre les actes de classements et les rapports d'enquête, le Bureau de la vérification interne des comptes a également adressé un mémorandum sur la gestion aux cinq bureaux au sein desquels des défaillances du système ont été identifiées durant l'enquête. Le Bureau a formulé des recommandations pour renforcer les dispositifs de contrôle interne.

55. Sept affaires pour lesquelles des défaillances du système ont été identifiées impliquaient l'intervention de sociétés de sécurité locales qui ont été incapables d'empêcher des vols avec ou sans effraction et/ou ont été associées à des vols avec ou sans effraction. Les cas de vol de biens dans les entrepôts de l'UNICEF étaient soit des vols avec ou sans effraction soit un non-respect des procédures normales qui n'a pas été détecté à temps en raison des retards accusés dans la réalisation des inventaires ou du non-fonctionnement des bases de données de suivi des stocks. Deux cas de pratiques risquées ont également été traités. L'un impliquait le paiement en urgence de partenaires sans consultation des comptes bancaires et

l'autre, le règlement à un fournisseur de biens utilisés chaque mois tels qu'enregistrés dans le système du fournisseur. Dans six autres affaires, il a été constaté que les accusations de harcèlement ou d'abus d'autorité étaient en réalité des conflits personnels et que les représentants concernés n'avaient pas disposé d'outils de règlement des différends pour gérer ces derniers.

56. Concernant la gestion du temps du Bureau de la vérification interne des comptes, alors qu'elles ne représentaient que 16 % des accusations totales, ce sont les accusations de harcèlement et d'abus d'autorité qui ont le plus occupé l'équipe d'enquêteurs car ces enquêtes ont généralement nécessité l'audition de nombreux témoins pour dresser un tableau équitable, juste et complet des événements.

57. L'équipe d'enquêteurs du Bureau de la vérification interne des comptes est désormais bien établie et un troisième enquêteur à temps plein a rejoint l'équipe en février 2010. Depuis que cette équipe est en place, les accusations et enquêtes ont été traitées de façon bien plus systématique et homogène. Le Bureau a également créé une base de données sécurisée, recensant toutes les affaires de 2010, et est désormais totalement opérationnelle. La base de données permettra à l'équipe d'analyser les caractéristiques et les tendances des infractions, puis d'élaborer des indicateurs qui permettront de mener des enquêtes proactives et d'appliquer des mesures de contrôle.

58. L'équipe d'enquêteurs mène actuellement plusieurs de ses enquêtes en demandant à ses effectifs sur le terrain de recueillir des preuves et parfois d'auditionner le personnel disposant de preuves matérielles. À la lumière des décisions prises par le nouveau Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies concernant le Secrétariat des Nations Unies, les fonds et les programmes, il est prévu que les enquêteurs du Bureau mènent davantage de missions sur le terrain en 2011.

VI. Évaluation de l'exécution des programmes

59. En 2008, le Bureau de la vérification interne des comptes et le Bureau de l'évaluation ont lancé un projet pilote en vue d'évaluer l'exécution des programmes. Au premier trimestre 2010, ils ont mené un examen conjoint du programme pilote. Ils ont abouti à la conclusion que les évaluations se sont avérées utiles pour fournir aux bureaux nationaux et régionaux une analyse des programmes de pays mais qu'il a fallu adapter le produit aux circonstances changeantes. Il a été recommandé au Bureau de la vérification interne des comptes et au Bureau de l'évaluation de mener le type de contrôle analytique développé lors de la phase pilote mais de le faire individuellement, chaque bureau se concentrant sur ses compétences de base. Il a été convenu que le Bureau de la vérification interne des comptes allait se concentrer sur l'exécution des programmes lors de leurs audits de bureaux de pays en cours et le Bureau de l'évaluation sur l'évaluation de la contribution de l'UNICEF aux résultats d'un pays.

VII. Projet de décision

60. L'UNICEF recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de décision suivant :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du rapport annuel de 2010 du Bureau de la vérification interne des comptes au Conseil d'administration (E/ICEF/2011/AB/L.9), du rapport annuel de 2010 du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF au Directeur général, et de la réponse de la direction de l'UNICEF au rapport annuel de 2010 du Bureau de la vérification interne des comptes (E/ICEF/2011/AB/L.10);

2. *Se félicite* de l'importance accordée à la planification des audits axée sur les risques;

3. *Exprime* son soutien en faveur du renforcement des capacités du Bureau de la vérification interne des comptes et demande à la direction d'assurer un niveau de dotation en effectifs suffisant et en temps utile;

4. *Note avec satisfaction* la création et le déploiement d'une gestion des risques au sein de l'UNICEF et demande à la direction de l'UNICEF de continuer à renforcer ses contrôles et ses stratégies d'atténuation des risques dans les bureaux de pays présentant des risques élevés.

Annexe 1

Audits réalisés en 2010

Bureaux de pays et de zone de l'UNICEF

1. Bosnie-Herzégovine
2. Bulgarie
3. Burundi
4. Croatie
5. République démocratique du Congo
6. Guinée
7. Guinée-Bissau
8. Programme destiné à la région du Golfe
9. Iran (République islamique d')
10. Libéria
11. Madagascar
12. Malawi
13. Territoires palestiniens occupés
14. Bureau de zone de Peshawar (Pakistan)
15. Philippines
16. Sierra Leone
17. Afrique du Sud
18. Tadjikistan
19. Togo
20. Viet Nam

Audits du siège, des bureaux régionaux et des domaines thématiques

1. Gestion des contrats de la Division de la communication

2. Audit conjoint de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds au Malawi

3. Audit conjoint de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds au Vietnam

4. Évaluation des risques liés à la mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public à l'UNICEF

5. Sûreté et sécurité du personnel, des locaux et des ressources des bureaux extérieurs

6. Gestion des technologies de l'information et des communications à Genève

7. Gouvernance des technologies de l'information et des communications, planification stratégique et gestion de projets

Annexe 2

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

Gestion des contributions non thématiques au titre des autres ressources (rapport publié en 2007)

8. Le Bureau du Directeur général, le Bureau du financement des programme [actuellement connu sous le nom de Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics], le bureau régional de Genève et la Division des programmes, et en concertation avec les bureaux régionaux, devraient préciser les pouvoirs de contrôle, les attributions et responsabilités des bureaux régionaux concernant le contrôle de l'usage que les bureaux de pays font des contributions au titre des autres ressources, la gestion des performances connexes et le respect des politiques et procédures majeures de l'organisation. Ils devraient également mettre en place des mécanismes pour contrôler systématiquement les bureaux régionaux qui interviennent dans la gestion des contributions au titre des autres ressources et leurs performances.

Contrôles de sécurité de base du progiciel SAP (rapport publié en 2008)

9. La Division des solutions et services informatiques devrait, en collaboration avec la Division des ressources humaines, élaborer et mettre en œuvre un programme de formation sur la sécurité informatique et la sécurité du progiciel SAP, notamment sur les principaux risques qui pèsent sur la confidentialité et l'intégrité des données, à l'intention des coordonnateurs de la sécurité du progiciel.

10. La Division des solutions et services informatiques devrait arrêter et appliquer une politique claire en ce qui concerne l'accès en ligne aux rapports relatifs à la sécurité et la fréquence à laquelle les rapports doivent être établis. L'établissement et l'examen des rapports relatifs à la sécurité devraient être confiés aux coordonnateurs compétents de chaque division et bureau de pays.

11. La Division des solutions et services informatiques devrait étudier les moyens de permettre aux coordonnateurs chargés de contrôler la sécurité d'avoir accès aux outils d'interrogation permettant de vérifier les capacités des utilisateurs de leurs groupes en matière de sécurité et d'enquêter sur les atteintes à la sécurité.

12. La Division des solutions et services informatiques devrait revoir, en concertation avec les divisions concernées, l'accès des fonctionnaires aux codes utilisés par le progiciel pour les transactions critiques afin d'en vérifier la légitimité et de le contrôler. La Division devrait également s'assurer que les critères régissant l'accès à ces codes (qui permettent aux utilisateurs de lire, modifier et supprimer toutes les données dans le progiciel) sont consignés dans la politique en matière de sécurité et approuvés par les propriétaires de données.

13. La Division des solutions et services informatiques devrait, en coordination avec la Division des ressources humaines, arrêter des normes, définir les responsabilités et instituer des procédures pour modifier et désactiver les droits d'accès au progiciel.

14. La Division des solutions et services informatiques devrait étudier la faisabilité de la mise au point d'un lien automatique entre la fonction de sécurité du

progiciel et les données relatives au personnel utilisées par le progiciel de façon à ce que les informations relatives aux utilisateurs nécessaires à l'attribution, à la modification et à la désactivation des droits d'accès au progiciel soient systématiquement extraites des dossiers individuels des utilisateurs concernés.

Audit des activités de contrôle et d'appui aux opérations des bureaux de pays et de la gestion des opérations internes au Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes (rapport publié en 2008)

15. Le Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes devrait créer une base de données permettant d'indiquer le statut des recommandations formulées à l'issue des audits des missions de contrôle et de gestion des opérations achevées, et des examens annuels et semestriels des missions de gestion des opérations des bureaux de pays réalisés par le Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes.

Gestion des évaluations dans les bureaux de pays (rapport publié en 2009)

16. La Division des programmes, en conjonction avec la Division des politiques et pratiques, devrait arrêter et mettre en œuvre une stratégie afin d'établir un lien entre les conclusions des évaluations des programmes nationaux et la création et la gestion des connaissances de l'organisation au sens large. Cette stratégie devrait veiller à la diffusion des conclusions des évaluations et des enseignements tirés. L'ajout des évaluations à venir ou planifiées au nouveau site Intranet à des fins de gestion des informations et des connaissances encouragerait davantage les initiatives d'apprentissage intégrées.

17. La Division des programmes, en collaboration avec le Bureau de l'évaluation, devrait s'assurer que les experts qualifiés en évaluation et les experts sectoriels du siège et des bureaux régionaux travaillent suffisamment en collaboration avec les évaluateurs de l'organisation et qu'ils bénéficient d'un appui technique adéquat sur la façon d'évaluer des programmes spécifiques.

Audit sur les processus de promotion de la déontologie et des valeurs de l'UNICEF dans les bureaux de pays (rapport publié en 2009)

18. Le Bureau de la déontologie devrait donner des directives aux bureaux de pays sur la façon de renforcer les capacités des partenaires et fournisseurs clés à promouvoir l'importance des normes et valeurs déontologiques de l'UNICEF.

19. Le Bureau de la déontologie devrait élaborer et distribuer des supports de formation et de communication afin de susciter la confiance du personnel dans les mécanismes de signalement de fautes et de protection contre les représailles.

20. Le Bureau de la déontologie devrait concevoir et communiquer aux bureaux de pays des directives, des normes et des outils afin de suivre et de tenir le personnel informé sur la déontologie. Cela devrait inclure une conduite conforme aux normes et valeurs déontologiques de l'UNICEF et la mise en œuvre de mécanismes de mesure, de suivi et de communication des résultats et de l'impact des efforts de l'UNICEF visant à promouvoir la déontologie dans les bureaux de pays. Ces derniers pourront ainsi identifier les problèmes de déontologie à surveiller et à corriger.

Gestion des services d'achat (rapport publié en 2009)

21. Compte tenu de l'augmentation récente et relativement spectaculaire des opérations des Services des achats, l'UNICEF devrait revoir et clarifier ses programmes, ses cibles et ses objectifs à court terme et à long terme. Cet examen devrait étudier les moyens d'associer clairement ces objectifs aux objectifs de base et à ceux des programmes et de les communiquer à tous les niveaux de l'UNICEF au moyen de directives claires, notamment à ceux participant directement aux activités des Services des achats.

22. L'UNICEF devrait s'assurer que la révision planifiée de la directive administrative sur les Services d'achat a été accélérée. Elle devrait inclure a) des éclaircissements sur la politique stratégique et les plans de retrait, y compris sur les références au Plan stratégique à moyen terme et aux objectifs du Millénaire pour le développement et les problèmes soulevés lors de l'évaluation de la fonction d'approvisionnement, de l'examen de l'organisation et des processus opérationnels; b) une description claire des rôles et responsabilités de la Division des approvisionnements, de la Division des programmes, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et de PROSERVE; c) supprimer les doublons et s'assurer que les dispositions sont à jour; d) expliquer les dispositions spécifiques relatives aux paiements en devise locale et à la renonciation aux paiements anticipés; e) expliquer comment les Services des achats peuvent participer aux activités de programmation et de sensibilisation; et f) veiller à la prise en compte des problèmes soulevés par la Division des approvisionnements lors de la réunion de PROSERVE de septembre 2007.

23. À la lumière de la valeur croissante de ces transactions, la Division des approvisionnements, en conjonction avec le Bureau du Contrôleur et PROSERVE, devraient examiner sans cesse l'opportunité d'accepter les requêtes de la Division des approvisionnements sans paiement anticipé. Cet examen devrait inclure une évaluation des risques financiers acceptés et s'assurer que les futures révisions de la directive administrative prévoiront une définition plus précise des conditions d'exercice du pouvoir discrétionnaire pour déroger aux paiements anticipés.

24. La Division des approvisionnements devrait renforcer ses responsabilités et procédures de consultation de ses clients afin que leurs réponses soient systématiquement analysées et que les suggestions d'amélioration soient prises en compte et appliquées convenablement et rapidement.

25. La Division des approvisionnements, en coordination avec la Division des programmes et la Division des politiques et de la planification, devrait fournir aux bureaux de pays des instructions sur le suivi et l'évaluation des activités des Services des achats, y compris sur le suivi et l'établissement de rapports sur la capacité d'achat locale.